

**PENINGKATAN KINERJA SDM KEPABEANAN DAN
CUKAI MELALUI *PROTEAN CAREER* DAN *SOCIAL
COMPENSATION***

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister
Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh:

I Made Suindra Antara

NIM. 20402300228

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025



HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SDM KEPABEANAN DAN
CUKAI MELALUI *PROTEAN CAREER* DAN *SOCIAL
COMPENSATION***

Disusun oleh:

I Made Suindra Antara
NIM. 20402300228

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 03 Mei 2025

Pembimbing



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

LEMBAR PENGUJIAN

**PENINGKATAN KINERJA SDM KEPABEANAN DAN
CUKAI MELALUI *PROTEAN CAREER* DAN *SOCIAL
COMPENSATION***

Disusun oleh:
I Made Suindra Antara
NIM. 20402300228

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
03 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



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

Penguji I



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

Penguji II



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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 03 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 : I Made Suindra Antara
NIM : 20402300228
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM Kepabeanaan dan Cukai Melalui *Protean Career* dan *Social Compensation*“, 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.

Pembimbing



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

Semarang, 03 Mei 2025

Saya yang menyatakan,



I Made Suindra Antara
NIM. 20402300228

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : I Made Suindra Antara
NIM : 20402300228
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

Peningkatan Kinerja SDM Kepabeanaan dan Cukai Melalui *Protean Career* dan *Social Compensation*

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, 03 Mei 2025
Yang menyatakan



I Made Suindra Antara
NIM. 20402300228

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Karier Protean dalam meningkatkan Kompensasi Sosial dan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan kepabeanan dan cukai. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori (explanatory research) dengan populasi penelitian sebanyak 203 SDM yang bekerja di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Seluruh populasi dijadikan sampel menggunakan teknik sensus (total population sampling). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala pengukuran interval 1 hingga 5. Untuk menganalisis data dan menguji hipotesis, penelitian ini menerapkan metode pemodelan persamaan struktural (Structural Equation Modeling/SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karier Protean berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompensasi Sosial, yang mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan adaptasi dan pengelolaan karier individu, semakin meningkat pula Kompensasi Sosial yang diterima. Selain itu, Karier Protean juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, menunjukkan bahwa individu dengan fleksibilitas karier yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Selanjutnya, penelitian ini juga menemukan bahwa Kompensasi Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, yang berarti bahwa kesejahteraan sosial karyawan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja.

Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan Karier Protean dalam organisasi kepabeanan dan cukai guna meningkatkan kesejahteraan serta kinerja SDM. Oleh karena itu, manajemen organisasi disarankan untuk mengadopsi kebijakan yang mendukung fleksibilitas dan pengelolaan karier guna mendorong kesejahteraan karyawan serta optimalisasi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kata kunci: Karier Protean, Kompensasi Sosial, Kinerja SDM, Kepabeanan, Bea dan Cukai, PLS-SEM

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of Protean Career in enhancing Social Compensation and Human Resource (HR) Performance in the customs and excise sector. The research employs an explanatory approach with a population of 290 HR personnel working at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang. The entire population was used as the sample through a census sampling technique (total population sampling). Data collection was conducted using a questionnaire with an interval measurement scale ranging from 1 to 5. To analyze the data and test the hypotheses, this study applies Structural Equation Modeling (SEM) using the Partial Least Square (PLS) approach.

The findings indicate that Protean Career has a positive and significant effect on Social Compensation, suggesting that the better an individual's adaptability and career management, the higher the Social Compensation they receive. Additionally, Protean Career also has a positive and significant impact on HR Performance, demonstrating that individuals with a high degree of career flexibility tend to exhibit better job performance. Furthermore, the study reveals that Social Compensation positively and significantly affects HR Performance, meaning that employees' social well-being contributes to increased productivity and work effectiveness.

These findings highlight the importance of developing Protean Career strategies in customs and excise organizations to enhance employee well-being and performance. Therefore, it is recommended that organizational management adopt policies that support career flexibility and management to promote employee welfare and optimize overall organizational performance.

Keywords: Protean Career, Social Compensation, HR Performance, Customs, Excise, PLS-SEM

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja SDM Kepabeanaan dan Cukai Melalui *Protean Career* dan *Social Compensation*”.

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.

Terselesainya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

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 Khajar, 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. Dr. Budhi Cahyono, 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. Prof. Dr. Hendar, S.E., M.Si dan Dr. H. Ardian Adhitama, S.E., MM 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. Bapak dan ibu tersayang, I Made Tara dan Ni Ketut Asrini, terima kasih untuk semua kasih sayang, doa, dan pengorbanan yang tidak pernah berhenti kalian berikan.
8. Istri tercinta Ananda Rosmalasari dan anak-anak tersayang : Aksara, Aynara, dan Aqrasya yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
9. Kepala Kantor KPPBC TMP A Semarang Bapak Bier Budy Kismulyanto dan segenap pimpinan serta pegawai Bea Cukai Semarang atas motivasi dan bantuannya dalam penyelesaian tugas akhir ini.
10. Rekan-rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
11. Semua pihak dan handai taulan, 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, 03 Mei 2025

Penulis



I Made Suindra Antara

Daftar Isi

Halaman Judul	i
LEMBAR PENGUJIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
Daftar Isi	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Permasalahan.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1. Kinerja SDM kepabeanan dan cukai.....	11
2.2. Protean karir.....	13
2.3. Kompensasi Sosial.....	16
2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu.....	18
2.5. Model Empirik Penelitian.....	22
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1. Jenis Penelitian.....	23
3.2. Populasi dan Sampel.....	23
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	24
3.4. Variabel dan Indikator.....	25
3.5. Teknik Analisis Data.....	27
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	33

4.1.	Deskripsi Responden	33
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	36
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	39
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	48
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	50
4.5.	Pembahasan	55
BAB V PENUTUP		60
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	60
5.2.	Implikasi Teoritis	60
5.3.	Implikasi Praktis	62
5.4.	Limitasi Penelitian	63
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	64
Daftar Pustaka		66
Lampiran 1 Kuestioner		71
Lampiran 2		75
Lampiran 3. Deskripsi Responden		86
Lampiran 4. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		87
Lampiran 5. Full Model PLS		88
Lampiran 6. Outer Model (Model Pengukuran)		89
Lampiran 7. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		91
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		92

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Bertanggung jawab atas urusan kepabeanan dan cukai di Indonesia adalah Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) di bawah Kementerian Keuangan. Fungsi utama KPPBC meliputi pemungutan bea masuk dan bea keluar, pengawasan aktivitas ekspor-impor, pengendalian barang yang dibatasi, dan penegakan hukum atas pelanggaran kepabeanan dan cukai. KPPBC juga memainkan peran penting dalam pengawasan lalu lintas barang impor dan ekspor, serta penerimaan negara dari sektor cukai.

Sumber Daya Manusia KPPBC memiliki ruang lingkup kerja yang beragam, tergantung pada pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap karyawan. Mereka melakukan pemeriksaan fisik barang, mengawasi dokumen kepabeanan, dan bertanggung jawab atas pengawasan di pelabuhan laut dan udara. Pegawai KPPBC juga melakukan analisis risiko, penetapan tarif, dan penerapan regulasi kepabeanan dan cukai sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam hal cukai, SDM KPPBC mengawasi produksi, distribusi, dan konsumsi produk yang dikenakan cukai, seperti minuman beralkohol, tembakau, dan produk industri lainnya.

Selain itu, pegawai KPPBC juga melakukan analisis risiko, penetapan tarif, dan penerapan regulasi kepabeanan dan cukai sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam hal cukai, SDM KPPBC mengawasi produksi, distribusi, dan

konsumsi produk yang dikenakan cukai, seperti minuman beralkohol, tembakau, dan produk industri lainnya.

KPPBC beroperasi di bawah Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, yang menetapkan tugas dan wewenang dalam pengelolaan kepabeanan, dan Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2007 tentang Cukai, yang menetapkan cukai atas barang-barang tertentu. Selain itu, Peraturan Menteri Keuangan, seperti Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.04/2016 tentang Tata Laksana Kepabeanan di Bidang Ekspor, mengatur KPPBC. KPPBC beroperasi di bawah Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, yang menetapkan tugas dan wewenang dalam pengelolaan kepabeanan, dan Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2007 tentang Cukai, yang menetapkan cukai atas barang-barang tertentu. Selain itu, Peraturan Menteri Keuangan, seperti Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.04/2016 tentang Tata Laksana Kepabeanan di Bidang Ekspor, mengatur KPPBC.

Salah satu kunci utama dalam mencapai tujuan ini adalah kinerja SDM yang optimal. Persaingan dalam memberikan pelayanan yang cepat dan efisien bagi para pengguna jasa, seperti eksportir dan importir, menjadi hal yang tak terhindarkan. Organisasi pemerintah, termasuk KPPBC, harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tuntutan global untuk menjaga kecepatan, transparansi, dan akurasi dalam mengelola proses kepabeanan dan cukai, guna memastikan kepuasan pengguna layanan serta menjaga penerimaan negara. Salah satu faktor kunci untuk mencapai tujuan ini adalah kinerja SDM yang optimal.

Persaingan dalam memberikan pelayanan dan kemudahan bagi para pengguna jasa menjadi hal yang tidak bisa terelakan bagi suatu organisasi, termasuk organisasi pemerintah (Hendrawati, 2023).

Instansi pemerintah sebagai perwakilan dari negara memiliki kewajiban untuk melayani setiap warga negara dan penduduknya untuk memenuhi dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik, sehingga menjadi sumber daya manusia negeri saat itu dituntut memberikan pelayanan yang maksimal kepada seluruh masyarakat tanpa terkecuali (Bewinda et al., 2023). Dampak tersebut tidak hanya berlaku di kalangan swasta. Instansi Pemerintah pun tidak luput dari tekanan perubahan globalisasi. Sumber Daya Manusia berada di dalam organisasi tersebut memegang peran utama dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi (Hendrawati, 2023).

Tabel 1.1. Nilai Kinerja Organisasi

No.	PERSPEKTIF / SS / IKU	Target 2024	s.d. Juli 2024			s.d. Agustus 2024		
			T	R	Indeks	T	R	Indeks
STAKEHOLDER PERSPECTIVE			112,82			102,70		
SS-1	Insentif Fiskal yang Tepat Sasaran		120			120		
1	1a-CP Persentase keberhasilan pemberian fasilitas kepabeanan	84,5%	Q3: 71%	105,93%	120	Q3: 71%	105,94%	120
SS-2	Dukungan Terhadap Perekonomian yang Optimal		120			120		
2	2a-CP Persentase efektivitas asistensi UMKM berorientasi ekspor	82%	Q3:41%	84,4%	120	Q3:41%	84,4%	120
SS-3	Penerimaan Negara dari Sektor Kepabeanan dan Cukai yang Optimal		91,30			81,33		
3	3a-CP Persentase realisasi penerimaan kepabeanan dan cukai	100%	M7: 50,40%	44,78%	88,85%	M8: 65,82%	53,53%	81,33%
SS-4	Sinergi Pengawasan dan Penegakan Hukum Kepabeanan dan Cukai yang Efektif		120			89,48		
4	4a-CP Tingkat efektivitas pengawasan dan penegakan hukum kepabeanan dan cukai	80%	Q3: 67%	60,67%	90,55	Q3: 67%	59,95%	89,48

Terdapat ketidaksesuaian antara target dan realisasi penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai, yang mencerminkan penurunan kinerja SDM di KPPBC. Pada Juli 2024, realisasi mencapai 44,78% dari target 50,40%, menghasilkan indeks capaian 88,85%. Meskipun mendekati target, perbedaan mulai terlihat. Pada Agustus 2024, perbedaan ini semakin besar, dengan realisasi hanya 53,53% dari target 65,82%, dan indeks turun menjadi 81,33%. Jika tidak ada tindakan segera, capaian akan semakin jauh dari target tahunan, berisiko menghambat tujuan strategis jangka panjang. Oleh karena itu, penting untuk memperbaiki pelatihan, evaluasi proses kerja, dan meningkatkan motivasi SDM melalui dukungan manajemen yang lebih baik. Kinerja organisasi ini sangat terkait erat dengan kinerja individu, karena pencapaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dihasilkan dari kinerja setiap individu.

Di era modern yang penuh dengan perubahan teknologi dan ekonomi, memiliki tenaga kerja yang tangguh dan fleksibel sangat penting bagi perusahaan untuk tetap kompetitif dan siap menghadapi tantangan global. Saat ini, banyak ahli manajemen berpendapat bahwa pendekatan tradisional yang berfokus pada stabilitas karyawan perlu digantikan dengan pendekatan yang berfokus pada kemampuan adaptasi karyawan (Akca et al., 2018; Pulakos et al., 2006). Artinya, kita harus melepaskan ketergantungan pada satu pekerjaan, satu perusahaan, atau satu jalur karir, sehingga muncul bentuk baru dari karir tradisional menjadi Karir Protean. Redondo et al., (2021) mendeskripsikan Karir Protean sebagai suatu proses di mana individu, bukan organisasi, yang mengatur karirnya. Individu yang memiliki Karir Protean memilih jalur karirnya sendiri dan berusaha memenuhi

kebutuhan pribadinya, yang menjadi elemen terintegrasi dalam kehidupannya, dengan kesuksesan yang diukur secara internal atau psikologis, bukan eksternal (Waters et al., 2014).

Bea Cukai memiliki peran vital dalam menjaga perekonomian negara, keamanan nasional, dan kesejahteraan masyarakat melalui pengawasan dan pengendalian arus barang. Tugas-tugas utama Bea Cukai mencakup pengawasan barang masuk dan keluar, pemungutan bea dan cukai, penegakan hukum, pelayanan perizinan, pengelolaan fasilitas kepabeanan, fasilitasi perdagangan internasional, serta perlindungan masyarakat dan lingkungan. Mengingat tugas yang kompleks dan beragam ini, pengembangan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sangat penting. Kinerja SDM yang optimal memastikan bahwa setiap fungsi dan tanggung jawab Bea Cukai dapat dilaksanakan dengan efisien dan efektif (Dharmawan et al., 2018).

Penyelesaian pekerjaan Kepabeanan dan Cukai harus mematuhi standar kerja dan prosedur yang ditetapkan oleh regulasi. Dalam menghadapi perubahan eksternal yang dinamis, lembaga ini perlu meningkatkan kinerja karyawan agar dapat berkembang. Menurut Coutinho et al (2018) kinerja adalah hasil dari kemampuan dan tugas seorang karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan, termasuk pengembangan karir (Shaito, 2019) dan kompensasi (Esthi, 2021). Melalui pengembangan karir, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka guna mencapai jalur karir yang diinginkan dengan jelas (Wau & Purwanto, 2021). Menurut Shaito (2019) pengembangan karir adalah kegiatan yang bertujuan untuk membantu karyawan

merencanakan karir mereka di perusahaan untuk masa depan, sehingga dapat mengoptimalkan pengembangan diri karyawan dan perusahaan. Karir protean, menurut Redondo et al (2021) adalah serangkaian tugas atau pekerjaan yang disesuaikan dengan tujuan individu masing-masing.

Pendekatan tradisional, yang disebut sebagai "*career jobs*," didefinisikan sebagai pekerjaan penuh waktu dengan masa kerja yang panjang, gaji yang layak, manfaat tambahan, dan mencerminkan perhatian kebijakan umum tentang apakah pekerjaan tersebut dapat menghindari kesulitan ekonomi (Hamilton & von Treuer, 2012). Namun, Perubahan kebutuhan pasar dan dinamika bisnis telah menggeser definisi pekerjaan dan karir dari model tradisional yang stabil menuju pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif (Hall, 2004a). Banyak ahli menyarankan bahwa pendekatan tradisional perlu digantikan dengan konsep Karir Protean, di mana individu mengatur karir mereka sendiri berdasarkan kebutuhan dan tujuan pribadi, serta "*career-resilient workforce*" yang berkomitmen pada pembelajaran berkelanjutan dan siap menghadapi perubahan (Briscoe & Hall, 2006a).

Fenomena gap terkait *protean career* dapat diidentifikasi dengan melihat ketidaksesuaian antara pangkat, jabatan, dan pendidikan terakhir yang dimiliki para pegawai. *Protean career* mengacu pada karier yang lebih ditentukan oleh individu itu sendiri daripada organisasi, dengan penekanan pada adaptabilitas dan pembelajaran sepanjang hayat (Briscoe & Hall, 2006).

Usaha dan pikiran yang diberikan oleh karyawan dalam bekerja bukan hanya bentuk pengabdian kepada perusahaan, tetapi juga didorong oleh harapan mendapatkan kompensasi sesuai dengan kinerja mereka (Nazir et al., 2016).

Dengan kompensasi yang baik, diharapkan karyawan akan bekerja lebih keras dan bersemangat. Menurut (Riaz et al., 2018) kompensasi adalah imbalan atau pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk materi secara langsung atau tidak langsung. Menurut Michael & Weintein (1993) kompensasi dibagi menjadi tiga jenis: kompensasi aktivitas, kompensasi materi, dan kompensasi sosial. Dengan kompensasi sosial, kebutuhan interaksi karyawan terpenuhi dan kerja sama yang baik dapat terjalin di antara karyawan sehingga meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh pengembangan karir protean dan kompensasi sosial terhadap kinerja karyawan masih menghasilkan hasil yang beragam. Penelitian oleh Imbari et al (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir protean dan kompensasi sosial terhadap kinerja karyawan, sehingga penerapan pengembangan karir protean dalam perusahaan berpusat pada kehendak karyawan. Namun, penelitian oleh Katidjan et al (2017) menunjukkan hasil yang berbeda, menyatakan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan pengembangan karir juga tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gap tersebut diikhtisarkan dalam table berikut :

Tabel 1.3

Ikhtisar Research Gap

Pengaruh	Author	Hasil
Karir protean terhadap kinerja karyawan	Imbari et al (2019) (Arismunandar & Khair, 2020)	positif dan signifikan

		Katidjan et al (2017)	tidak memiliki pengaruh signifikan
Kompensasi terhadap karyawan	sosial kinerja	Imbari et al (2019) (Aldo Kistara et al., 2022a) Katidjan et al (2017)	positif dan signifikan tidak memiliki pengaruh signifikan

Menghadapi perbedaan hasil tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana pengembangan karir protean dan kompensasi sosial dapat mempengaruhi kinerja SDM di Bea dan Cukai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja SDM, yang pada akhirnya akan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Bea dan Cukai dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks.

1.2. Perumusan Permasalahan

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terkait peran protean karier pada kinerja SDM maka dapat di susun permasalahan penelitian dalam penelitian ini yaitu “ bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui protean karir dan kompensasi social”. Sehingga dengan demikian permasalahan penelitian yang muncul adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh Protean Karir terhadap kompensasi social?
- 2) Bagaimana pengaruh Protean Karir terhadap Kinerja SDM kepebeanan dan cukai?
- 3) Bagaimana pengaruh kompensasi social terhadap Kinerja SDM kepebeanan dan cukai?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran protean karir dalam mendorong kompensasi social dan Kinerja SDM kepabeanan dan cukai dengan rincian sebagaimana berikut :

- 1) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Protean Karir terhadap kompensasi social.
- 2) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Protean Karir terhadap Kinerja SDM kepabeanan dan cukai.
- 3) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh kompensasi social terhadap Kinerja SDM kepabeanan dan cukai.

1.4. Manfaat Penelitian

- 1) Secara Teoritis.

Penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai Karir Protean dengan memberikan wawasan baru tentang bagaimana individu mengelola karir mereka secara mandiri dalam konteks organisasi modern, khususnya di bidang Bea dan Cukai. Penelitian ini dapat menambah pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan Karir Protean, termasuk motivasi intrinsik dan adaptabilitas karyawan.

- 2) Secara praktis

- a. Bagi organisasi. Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang tentang bagaimana kinerja SDM melalui pengembangan karir protean dan pemberian kompensasi sosial yang

efektif. Ini akan membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif.

- b. Bagi individu. Penelitian ini akan memberikan panduan bagi individu tentang bagaimana mengelola karir mereka secara mandiri dan proaktif sesuai dengan prinsip-prinsip Karir Protean, sehingga mereka dapat mencapai kepuasan kerja dan sukses internal.
- c. Bagi akademisi. Temuan penelitian ini dapat membuka jalan bagi studi lebih lanjut yang mengeksplorasi hubungan antara pengembangan karir protean, kompensasi sosial, dan kinerja karyawan di berbagai sektor dan konteks organisasi, memperkuat basis pengetahuan di bidang ini.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Kinerja SDM kepabeanaan dan cukai*

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., 2020). 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, 2015) 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 (S. M. 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.

Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*). Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*). Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Kemandirian (*Need for Supervision*). Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa

memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Komitmen Kerja (Interpersonal Impact)*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai kinerja menurut para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di bidang Kepabeanan dan Cukai mengacu pada efektivitas dan efisiensi individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan pengawasan, pengendalian, dan pengelolaan arus barang masuk dan keluar dari wilayah negara. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, termasuk: (a) Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; (b) Capaian penerimaan bea dan cukai; (c) Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; (d) Mutu pelaksanaan anggaran (Dharmawan et al., 2018)

2.2. *Protean karir*

Menurut (Hall, 2004a) pengembangan karier didefinisikan sebagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk merencanakan karier karyawan melalui manajemen karier. Ini mencakup proses perencanaan, implementasi, dan pengawasan, yang bertujuan membantu karyawan mencapai jalur karier yang diinginkan dan merupakan langkah strategis untuk memastikan karyawan dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan (Waters et al., 2014).

Sementara itu, karier protean, menurut Fryczyńska & Pleśniak (2024) adalah serangkaian tugas atau pekerjaan yang disesuaikan dengan tujuan individu masing-masing. Karier ini bersifat dinamis dan terus berubah seiring dengan perkembangan pekerjaan seseorang, dengan arah yang difokuskan pada pencapaian kesuksesan psikologis (De Vos & Soens, 2008). Briscoe & Hall (2006) mengklasifikasikan karier protean ke dalam dua indikator utama: kemandirian dan nilai-nilai pribadi.

Kemandirian merujuk pada upaya individu untuk mencapai kesuksesan karier yang diinginkan tanpa campur tangan orang lain atau organisasi dalam mengelola perilaku di tempat kerja yang berarti individu bertanggung jawab penuh atas perkembangan karier mereka sendiri, mengambil inisiatif, dan membuat keputusan yang penting bagi kemajuan mereka (Fryczyńska & Pleśniak, 2024a). Sedangkan nilai-nilai pribadi adalah keseimbangan antara keputusan yang diambil untuk kepentingan karier dengan nilai-nilai dan tujuan pribadi yang dimiliki. Ini berarti bahwa individu tidak hanya mengejar kesuksesan karier berdasarkan standar eksternal, tetapi juga memastikan bahwa pilihan karier mereka sesuai dengan nilai dan tujuan hidup mereka sendiri (Fryczyńska & Pleśniak, 2024a).

Karier protean adalah konsep yang menekankan pada fleksibilitas dan adaptabilitas individu dalam mengelola dan mengarahkan karir mereka sesuai dengan tujuan pribadi, bukan hanya mengikuti jalur yang telah ditentukan oleh organisasi atau faktor eksternal (Mubarok, 2022). Karier

protean melibatkan serangkaian tugas atau pekerjaan yang dipilih dengan mempertimbangkan nilai-nilai dan tujuan individu, serta mengejar pencapaian kesuksesan psikologis atau kepuasan batin (Lee et al., 2024).

Karier protean mengedepankan kemandirian dalam mengelola perkembangan karier, di mana individu mengambil inisiatif untuk memperluas keterampilan, mengeksplorasi berbagai peluang, dan membuat keputusan yang mendukung pertumbuhan dan kepuasan pribadi mereka dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berubah (Emilisa & Yudhaputri, 2022a).

Karier protean adalah kontrak kerja yang fleksibel dan dinamis di mana karyawan mengelola karir mereka sendiri daripada perusahaan. Beberapa indikator karir protean yang dikembangkan oleh peneliti sebelumnya adalah (Redondo et al., 2021) :

- 1) fokus pada otonomi dan kontrol;
- 2) menentukan karir berdasarkan prinsip-prinsip mereka;
- 3) keberhasilan karir ditentukan oleh faktor internal, bukan faktor eksternal;
- 4) memiliki otoritas untuk melanjutkan jalur profesional yang sesuai dengan keyakinan mental mereka tentang kesuksesan

Beberapa ahli juga menyimpulkan bahwa career protean diindikasikan dengan (Hall, 2004) :

- 1) *Self-directed career management* atau kendali penuh atas cara mereka mengelola karier mereka.

- 2) *Value driven attitude*: Nilai-nilai pribadi mendorong karier protean; mereka tidak bergantung pada organisasi untuk mengarahkan atau mengawasi kemajuan karier mereka. Tidak hanya keuntungan finansial atau status sosial, orang membuat keputusan karir berdasarkan apa yang mereka anggap penting dan bermakna
- 3) *Flexibility and adaptability*: Orang-orang yang bekerja sebagai protean cenderung fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Mereka siap untuk mengubah jalan karier mereka jika ada perubahan di tempat kerja mereka atau jika mereka memiliki tujuan pribadi. Mereka berkomitmen untuk terus belajar dan berkembang. Ini termasuk memperoleh kemampuan dan pengetahuan baru yang terkait dengan tujuan karir mereka.

Karier protean adalah proses di mana individu mengambil tanggung jawab penuh dalam mengatur jalur karirnya sendiri, memiliki kebebasan untuk memilih arah karir mereka, dan berusaha mencapai tujuan-tujuan pribadi yang menjadi bagian integral dari kehidupan mereka. Indikator yang digunakan adalah menurut Briscoe dan Hall (2006) yaitu kemandirian karir dan nilai-nilai pribadi serta *Self-directed career management* dan *Flexibility and adaptability* (Hall, 2004).

2.3. *Kompensasi Sosial*

Kompensasi adalah imbalan atau pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk materi secara langsung atau tidak langsung (Hasibuan, 2014). Seberapa tinggi tingkat kompensasi yang

diberikan mencerminkan pengakuan, status, dan tingkat kebutuhan karyawan dan keluarganya yang dapat terpenuhi (Patiar & Wang, 2020). Menurut (Michael & Weintein, 1993) kompensasi dikelompokkan menjadi 3 jenis, yaitu kompensasi aktivitas, kompensasi materi, dan kompensasi sosial. Kompensasi sosial erat kaitannya dengan kebutuhan interaksi karyawan.

Kompensasi sosial adalah ketika seseorang bekerja lebih keras dan mengeluarkan lebih banyak upaya dalam pengaturan kelompok, dibandingkan ketika bekerja sendiri (Aldo Kistara et al., 2022b). Kompensasi sosial dianggap sebagai pelengkap dari kemalasan sosial (Zywica & Danowski, 2008).

Menurut (Williams & Karau, 1991) kompensasi sosial didefinisikan sebagai bentuk imbalan yang melebihi gaji dan tunjangan materi lainnya. Kompensasi sosial mencakup elemen-elemen seperti keamanan kerja, peluang untuk pengembangan pribadi, dan hubungan kerja yang harmonis di antara rekan-rekan kerja (Supriyanto, 2018). Arifin & Rachman Putra (2020) mengartikan kompensasi sosial sebagai bentuk pengakuan dan apresiasi terhadap karyawan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Indikator kompensasi sosial menurut Arifin & Rachman Putra (2020) meliputi dukungan psikologis, penghargaan atas prestasi, serta kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan kebudayaan di tempat kerja. Indikator kompetensi sosial menurut (Williams & Karau,

1991)di antaranya: Sifat ekstrovert, Keramahan, Keterampilan sosial, Harga diri.

Sehingga disimpulkan bahwa kompensasi sosial adalah bentuk imbalan atau pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung mencakup aspek-aspek seperti pengakuan atas kontribusi, lingkungan kerja yang mendukung, dan interaksi positif antar karyawan. Dimensi kompensasi sosial menurut penelitian ini adalah penghargaan atas prestasi, promosi, dan jaminan masa kerja (Hasibuan, 2014) dan keterampilan sosial (Williams & Karau, 1991).

2.4. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu

1. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Protean Karir terhadap kompensasi social.

Karier protean ditandai dengan fokus pada pengelolaan diri sendiri dan kemampuan untuk menyesuaikan tujuan karier pribadi dengan perubahan lingkungan kerja. Ini berdampak besar pada kompensasi.

Mereka yang bekerja sebagai protean memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka secara mandiri, yang menghasilkan nilai lebih tinggi di pasar tenaga kerja (Redondo et al., 2021b). Dengan peningkatan keterampilan ini, mereka lebih mampu menegosiasikan kompensasi yang lebih tinggi, baik dalam bentuk gaji maupun tunjangan, karena mereka dapat

menawarkan keterampilan yang dibutuhkan oleh berbagai perusahaan (Briscoe & Hall, 2006; Redondo et al., 2021; Waters et al., 2014). Pendekatan karier yang fleksibel ini juga memungkinkan orang untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di berbagai industry (Fryczyńska & Pleśniak, 2024b). Pada akhirnya, ini dapat meningkatkan keuangan mereka melalui peluang kompensasi yang lebih kompetitif (Aldo Kistara et al., 2022b).

Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pengembangan karier diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan (Sugiarti, 2021). Pengembangan karier juga berperan krusial dalam menciptakan karyawan yang handal dan kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan mereka dalam menegosiasikan kompensasi yang lebih tinggi (Aldo Kistara et al., 2022b; Emilisa & Yudhaputri, 2022b, 2022a)

H1 : Protean karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kompensasi social

2. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Protean Karir terhadap Kinerja SDM kepebeanaan dan cukai.

Pengaruh karier protean terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) mencerminkan paradigma baru dalam pengelolaan karier di era modern (Redondo et al., 2021a). Karier protean menekankan pada

fleksibilitas, otonomi, dan tanggung jawab pribadi dalam mengelola jalur karir (Briscoe & Hall, 2006a). Individu yang mengadopsi karier protean cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, bukan hanya memenuhi ekspektasi organisasi (Fryczyńska & Pleśniak, 2024a).

Pendekatan ini dapat menghasilkan karyawan yang lebih berdaya, karena mereka aktif mencari peluang pengembangan diri, menyesuaikan tujuan karir mereka dengan perubahan di dalam dan di luar organisasi, serta mengambil inisiatif dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka (De Vos & Soens, 2008).

Karier protean juga berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih kuat (Waters et al., 2014). Ketika karyawan merasa memiliki kendali atas jalur karir mereka, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan lebih bersemangat untuk berkontribusi secara maksimal (Fryczyńska & Pleśniak, 2024a). Selain itu, karier protean membantu organisasi dalam menjaga karyawan yang kompeten dan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Emilisa & Yudhaputri, 2022a).

Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja (Aldo Kistara et al., 2022a; De Vos & Soens, 2008; Emilisa & Yudhaputri, 2022a; Imbari et al., 2019). Manajemen yang efektif terkait pengembangan karier dapat

memperluas kemampuan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka (Nuriman, 2021; Permana et al., 2021; Pronajaya et al., 2021). Hasil penelitian lain oleh (Arismunandar & Khair, 2020) juga menegaskan bahwa kompensasi dan strategi pengembangan karier sebagian besar berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, pendekatan karier protean tidak hanya mempengaruhi kinerja individu secara positif, tetapi juga memberikan kontribusi yang berarti terhadap kinerja keseluruhan SDM dalam mencapai tujuan organisasional yang lebih besar. Oleh karena itu, mengakomodasi dan mendukung pengembangan karier protean dapat menjadi strategi yang efektif bagi perusahaan untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang berpotensi tinggi dan berdaya saing.

H2 : Protean karier memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM kepabeanan dan cukai

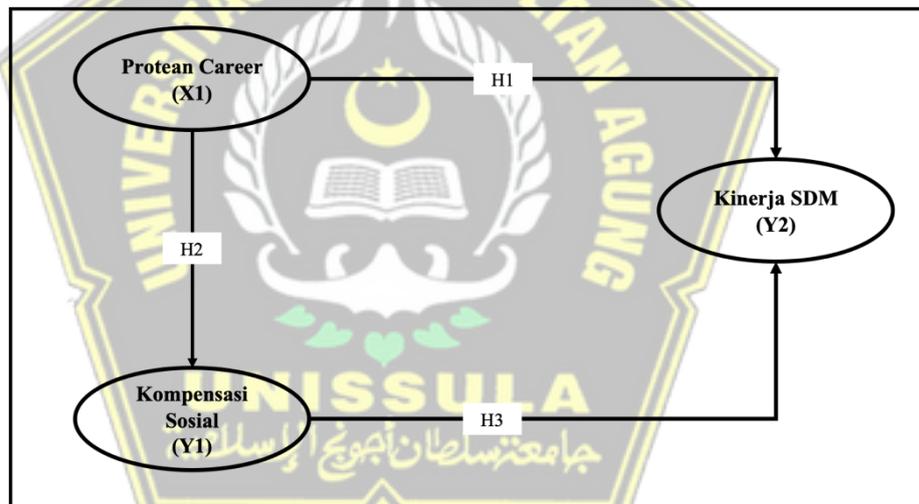
3. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh kompensasi social terhadap Kinerja SDM kepabeanan dan cukai.

Arismunandar & Khair (2020) menyimpulkan bahwa kompensasi sosial sebagian besar mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian oleh (Imbari et al., 2019) menunjukkan bahwa kompensasi sosial berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di sebuah perusahaan, sebuah temuan yang didukung juga

oleh penelitian sebelumnya yang menegaskan hubungan positif antara kompensasi dan kinerja karyawan (Aldo Kistara et al., 2022a). Pemberian kompensasi sosial yang tepat dapat membantu perusahaan mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan dari karyawan mereka (Sutrisno et al., 2022; Syaharudin et al., 2022).

H3 : Kompensasi Sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM kepatuhan dan cukai

2.5. Model Empirik Penelitian



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam melakukan kajian penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Widodo (2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu kinerja SDM kepabeanan dan cukai, *protean career* dan *social compensation*. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana Peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 SDM.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan obyek penelitian (Sugiyono, 1999). Dengan kata lain, sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi serta jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya. Dalam penelitian ini seluruh populasi dijadikan sample. Teknik sampling sensus, juga dikenal sebagai teknik sensus atau total population sampling, adalah metode pengumpulan data di mana setiap anggota populasi yang relevan diikutsertakan dalam penelitian. Tidak seperti teknik sampling lainnya yang hanya melibatkan sebagian kecil dari

populasi, teknik sensus mencakup seluruh populasi target. Teknik ini sering digunakan ketika populasi yang diteliti relatif kecil dan dapat dikelola, atau ketika sangat penting untuk mendapatkan informasi dari setiap anggota populasi tanpa kecuali.

3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Data primer yang berasal dari jawaban responden atas angket/ kuesioner yang disebarakan ke Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup dan sangat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian Kinerja SDM kepabeanaan dan cukai, *protean career* dan *social compensation*.
- b. Data sekunder didapatkan dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Data sekunder ini digunakan untuk mendapatkan data responden yang lebih rinci berdasarkan kuesioner yang terisi. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner/ daftar pertanyaan kepada SDM yang menjadi responden. Mengingat cakupan wilayah yang luas, penyebaran kuesioner dilakukan melalui *Google Form*. Peneliti menganggap metode *mailing system* ini yang paling efisien meskipun kelemahan utama metode ini adalah tingkat

respon/ pengembalian kuesioner yang rendah. Namun untuk mengatasi hal tersebut, peneliti akan melakukan aksi tindak lanjut (*Follow Up Action*), yakni melakukan komunikasi secara *face to face* agar setiap responden dapat memberikan data yang peneliti perlukan. Dengan demikian diharapkan pengolahan data dapat dilakukan sesuai waktu yang diperlukan oleh peneliti.

Selain itu, Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang atau variabel-variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya yang sesuai dengan variabilitas yang diteliti yaitu kinerja SDM kepabeanan dan cukai, *protean career* dan *social compensation*.

3.4. Variabel dan Indikator

Bagian ini menampilkan definisi dan indicator dari masing masing variable yang diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja SDM kepabeanan dan cukai, *protean career* dan *social compensation*.

Tabel 3.2
Definisi Operasional dan Pengukuran

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Karier protean proses di mana individu mengambil tanggung jawab penuh dalam mengatur jalur karirnya sendiri, memiliki kebebasan untuk memilih sendiri arah karir mereka, dan berusaha mencapai tujuan-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemandirian karir 2. Nilai-nilai pribadi. 3. <i>Self-directed career management</i> dan <i>flexibility</i> 4. <i>Adaptability</i>. 	<p>(Briscoe & Hall, 2006) (Hall, 2004)</p>

	tujuan pribadi yang menjadi bagian integral dari kehidupan mereka.		
2	Kompensasi sosial bentuk imbalan atau pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung mencakup aspek-aspek seperti pengakuan atas kontribusi, lingkungan kerja yang mendukung, dan interaksi positif antar karyawan.	1. penghargaan atas prestasi, 2. promosi, 3. jaminan masa kerja. 4. Keterampilan Sosial	(M. S. P. Hasibuan, 2014) (Williams & Karau, 1991)
4	Kinerja SDM Kepabebean dan cukai Efektivitas dan efisiensi individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan pengawasan, pengendalian, dan pengelolaan arus barang masuk dan keluar dari wilayah negara.	1. Kecepatan penyelesaian proses kepabebean dan cukai; 2. Capaian penerimaan bea dan cukai; 3. Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; 4. Mutu pelaksanaan anggaran.	(Dharmawan et al., 2018)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square*

(PLS). Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

$$y_1 : \beta_1 x_1 + e_i \dots\dots\dots(1)$$

$$y_2 : \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + e_i \dots\dots\dots(1)$$

Pada persamaan 1 variabel laten eksogennya adalah *career protean* (x_1) berhubungan langsung dengan variabel laten endogen kinerja SDM Kepabeanan dan cukai (y_2). Pada persamaan 2 variabel *career protean* (x_1) berhubungan langsung dengan variabel laten endogen *social compensation* (y_1) dan kinerja SDM Kepabeanan dan cukai (y_2).

- b. *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antar

variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1$$

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 :

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

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat 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*).

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit*

reliability untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted (AVE)* setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang

mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* 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 relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

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

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

3.6.3. 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

- a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat
- $H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,99$ atau 2

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (68-4) \\ &= 64 \end{aligned}$$

sehingga nilai t tabel untuk df 64 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

3) Kriteria pengujian

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

$$H_0 \text{ ditolak artinya } H_a \text{ diterima bila } t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}} \text{ atau } t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan

composit reliability untuk blok indikator. Model struktural atau inner 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 ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Proses analisis deskriptif responden adalah langkah pengolahan data yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau ringkasan mengenai karakteristik para responden dalam suatu penelitian atau survei. Karakteristik ini mencakup kriteria-kriteria umum yang relevan dengan subjek penelitian. Data responden dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang antara tanggal 17 dan 28 Januari 2025. Dari kuesioner yang disebarkan, berhasil dikumpulkan 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diproses lebih lanjut. Deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik yang telah ditetapkan berikut:

1. Jenis Kelamin

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	150	73.9
Wanita	53	26.1
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian

Dalam Tabel 4.1, terlihat bahwa mayoritas responden adalah pria, dengan jumlah 150 responden (73,9%), sedangkan responden wanita berjumlah 53 orang (26,1%). Perbedaan antara pegawai laki-laki dan perempuan sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berdampak pada cara kerja dan interaksi di tempat kerja. Keberadaan pegawai laki-laki yang lebih banyak dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung kinerja pelayanan organisasi, terutama karena tugas di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang memerlukan kemampuan fisik dan tanggung jawab yang tinggi.

2. Usia

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	81	39.9
31 - 40 tahun	79	38.9
41 - 50 tahun	29	14.3
51 - 60 tahun	14	6.9
Total	203	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 4.2, terlihat bahwa responden terbanyak berasal dari kelompok usia 21-30 tahun, dengan total 81 responden (39,9%). Kelompok usia berikutnya adalah 31-40 tahun, yang mencakup

79 responden (38,9%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia antara 21 hingga 30 tahun. Pada fase kehidupan ini, pegawai biasanya telah memiliki pengalaman dan keterampilan yang cukup dalam hal perpajakan. Kematangan yang diperoleh pada usia tersebut membuat pegawai lebih cermat dalam mengambil keputusan saat bertugas di lapangan..

3. Pendidikan Terakhir

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	6	3.0
Diploma	93	45.8
S1	90	44.3
S2	13	6.4
S3	1	0.5
Total	203	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Dari Tabel 4.3, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Diploma, dengan jumlah 93 responden (45,8%). Responden yang berpendidikan SMA berjumlah 6 pegawai (3,0%), sedangkan yang memiliki gelar S1 sebanyak 90 responden (44,3%). Selain itu, terdapat 13 responden (6,4%) yang menyelesaikan pendidikan S2 dan satu pegawai yang berpendidikan S3 (0,5%). Data ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi, yang memungkinkan mereka untuk memiliki kompetensi dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

4. Masa Kerja

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4

Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	103	50.7
11 - 20 tahun	69	34.0
21 - 30 tahun	22	10.8
> 30 tahun	9	4.4
Total	203	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa responden yang telah bekerja selama 0 hingga 10 tahun berjumlah 103 orang, yang setara dengan 50,7% dari total responden. Pegawai dengan masa kerja ini biasanya menunjukkan motivasi belajar yang tinggi dan bersikap proaktif dalam pengembangan kompetensinya. Mereka memerlukan dukungan untuk dapat berperan lebih dalam organisasi dan memberikan kontribusi yang lebih besar ketika diberikan tanggung jawab yang lebih luas.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk memperoleh gambaran tentang penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Dengan analisis deskriptif, informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dapat dihasilkan.

Penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner.

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\begin{aligned} \text{Skor tertinggi} &= 5 \\ \text{Skor terendah} &= 1 \\ \text{Range} &= \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4 \\ \text{Interval kelas} &= \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33 \end{aligned}$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, 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. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Karier protean	3.898	
	a. Kemandirian karir	3.877	0.744
	b. Nilai-nilai pribadi.	3.897	0.699
	c. Self-directed career management dan flexibility	3.902	0.704
	d. Adaptability	3.916	0.788
2	Kompensasi sosial	3.862	
	a. Penghargaan atas prestasi,	3.916	0.813
	b. Promosi,	3.828	0.870

	c. Jaminan masa kerja.	3.808	0.860
	d. Keterampilan sosial	3.897	0.835
3	Kinerja SDM	3.943	
	a. Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai;	3.946	0.691
	b. Capaian penerimaan bea dan cukai;	3.882	0.694
	c. Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa;	3.956	0.713
	d. Mutu pelaksanaan anggaran	3.990	0.652

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Karier protean secara keseluruhan sebesar 3,898 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki Karier protean yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Karier protean didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator adaptability (3,916) dan terendah pada indikator Kemandirian karir (3,877).

Pada variabel Kompensasi sosial secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,862 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai memiliki Kompensasi sosial yang tergolong baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kompensasi sosial didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Penghargaan atas prestasi (3,912) dan terendah pada indikator Jaminan masa kerja (3,808).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,943 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai mean tertinggi adalah indikator Mutu pelaksanaan anggaran (3,943) dan terendah pada indikator Capaian penerimaan bea dan cukai (3,882).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. 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

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Karier protean (X1)

Pengukuran variabel Karier protean pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Karier protean menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Karier protean.

Tabel 4.6
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Karier protean (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1 1	Kemandirian karir	0.867	Valid
X1 2	Nilai-nilai pribadi.	0.780	Valid
X1 3	Self-directed career management dan flexibility	0.795	Valid
X1 4	Adaptability.	0.895	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Karier protean (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,780 – 0,895. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Karier protean (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kemandirian karir, Nilai-nilai pribadi, *Self-directed career management* dan *flexibility*, serta *Adaptability*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kompensasi sosial

Pengukuran variabel Kompensasi sosial pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kompensasi sosial menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kompensasi sosial.

Tabel 4.7
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kompensasi sosial (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y1 1	Penghargaan atas prestasi,	0.897	Valid
Y1 2	Promosi,	0.915	Valid
Y1 3	Jaminan masa kerja.	0.920	Valid
Y1 4	Keterampilan sosial	0.850	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kompensasi sosial (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,850 – 0,920. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kompensasi sosial (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Penghargaan atas prestasi, Promosi, Jaminan masa kerja, dan Keterampilan sosial.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.8
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y2 1	Kualitas (mutu).	0.808	Valid
Y2 2	Kuantitas (jumlah).	0.783	Valid
Y2 3	Waktu (jangka waktu).	0.785	Valid
Y2 4	Kerja sama antar karyawan.	0.832	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,783 – 0,832. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas (mutu), Kuantitas (jumlah), Waktu (jangka waktu), dan Kerja sama antar karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Kepemimpinan Spriritual	Kinerja SDM	Kompensasi sosial
Kepemimpinan Spriritual	0.802		
Kinerja SDM	0.630	0.896	
Kompensasi sosial	0.550	0.533	0.836

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji *Fornell-Larcker Criterion* dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada

nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, 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 4.10
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kompensasi sosial <-> Kinerja SDM	0.726
Protean Career <-> Kinerja SDM	0.620
Protean Career <-> Kompensasi sosial	0.585

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (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

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

Tabel 4.11
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Kompensasi sosial	Protean Career
X1_1	0.575	0.482	0.867
X1_2	0.294	0.386	0.780
X1_3	0.310	0.378	0.795
X1_4	0.562	0.504	0.895
Y1_1	0.538	0.897	0.452
Y1_2	0.565	0.915	0.497
Y1_3	0.566	0.920	0.490
Y1_4	0.586	0.850	0.467
Y2_1	0.808	0.547	0.422
Y2_2	0.783	0.457	0.476
Y2_3	0.785	0.458	0.474
Y2_4	0.832	0.554	0.397

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

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

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

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, kosnsiten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji relibilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu mmberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

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

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.815	0.878	0.643
Kompensasi sosial	0.918	0.942	0.802

Protean Career	0.862	0.902	0.698
----------------	-------	-------	-------

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

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

4.3.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. 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
Kompensasi sosial -> Kinerja SDM	1.396
Protean Career -> Kinerja SDM	1.396

Protean Career -> Kompensasi sosial	1.000
-------------------------------------	-------

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

3.4.1. *R-square* (R²)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.461
Kompensasi sosial	0.284

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,461. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Karier protean dan Kompensasi sosial sebesar 46,1%, sedangkan sisanya 53,9% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Kompensasi sosial bernilai 0,284. Artinya Kompensasi sosial dapat dipengaruhi oleh Karier protean sebesar 28,4 % dan sisanya 71,6% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

3.4.2. Q-Square (Q^2)

Nilai Q-Square (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	812.000	575.339	0.291

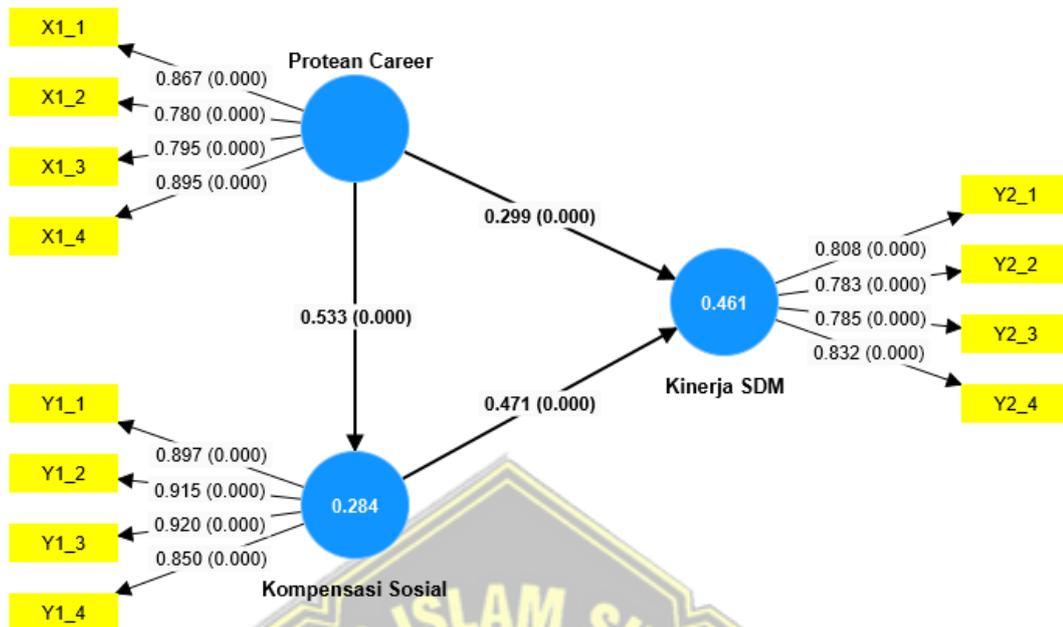
Kompensasi sosial	812.000	630.041	0.224
-------------------	---------	---------	-------

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,291 untuk variabel Kinerja SDM dan pada variabel Kompensasi sosial didapatkan nilai Q square sebesar 0,224. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Semuanya nilai Q^2 berada di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

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

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kompensasi sosial -> Kinerja SDM	0.471	7.963	0.000	Diterima
Protean Career -> Kinerja SDM	0.299	4.340	0.000	Diterima
Protean Career -> Kompensasi sosial	0.533	10.309	0.000	Diterima

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Protean karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kompensasi sosial

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Karier protean berpengaruh terhadap Kompensasi sosial yakni 0,533. Hasil itu memberi bukti bahwa Karier protean memberi pengaruh positif pada keseimbangan kehidupan kerja pegawai. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (10,309) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Karier protean secara positif dan signifikan mempengaruhi Kompensasi sosial. Hasil ini berarti semakin baik Karier protean, maka kompensasi sosial pegawai akan cenderung menjadi lebih baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Protean karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kompensasi sosial*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Protean karier memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM kepebeanaan dan cukai

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Karier protean terhadap Kinerja SDM

yakni 0,299. Hasil itu memberi bukti bahwa Karier protean memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,340) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Karier protean secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Karier protean, maka Kinerja SDM akan cenderung semakin baik. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "*Protean karier memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM kepebeanaan dan cukai*" dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

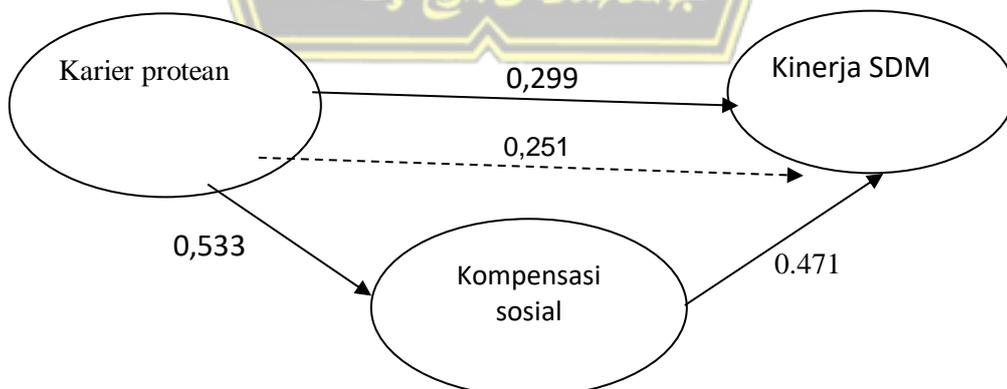
H3 : Kompensasi Sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM kepebeanaan dan cukai

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kompensasi sosial terhadap Kinerja SDM yakni 0,471. Hasil itu memberi bukti bahwa Kompensasi sosial memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (7,963) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kompensasi sosial secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Kompensasi sosial semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu '*Kompensasi Sosial memiliki*

pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM kepebeanaan dan cukai' dapat diterima.

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Karier protean terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Kompensasi sosial

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Karier protean) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Kompensasi sosial. Pengaruh tidak langsung Karier protean terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Kompensasi sosial digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.
Koefisien Jalur Pengaruh Karier protean terhadap Kinerja SDM melalui Kompensasi sosial

Keterangan :

- ▼ : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Protean Career -> Kompensasi sosial -> Kinerja SDM	0.251	5.604	0.000	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Pengaruh mediasi Kompensasi sosial dalam kaitan variabel Karier protean terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,251. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 5,604 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Kompensasi sosial memediasi pengaruh Karier protean dengan Kinerja SDM. Artinya, Karier protean pegawai akan berdampak pada peningkatan kompensasi sosial yang didapatkan pegawai, hal ini dapat meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Karier protean adalah konsep karier yang menekankan pada kemandirian individu dalam mengelola dan mengarahkan karier mereka sesuai dengan nilai, tujuan, dan kepuasan pribadi, bukan hanya bergantung pada organisasi. Kompensasi sosial memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara karier protean dan kinerja SDM karena dapat

meningkatkan kepuasan kerja: Individu yang merasa dihargai cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

4.5. Pembahasan

4.5.1. Pengaruh Karier protean terhadap kompensasi sosial

Penelitian ini membuktikan bahwa Karier protean berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompensasi sosial yang berarti semakin baik Karier protean, maka kompensasi sosial pegawai akan cenderung menjadi lebih baik. Hasil ini memberikan dukungan pada hasil penelitian sebelumnya bahwa Pengembangan karier juga berperan krusial dalam menciptakan karyawan yang handal dan kompeten sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan mereka dalam menegosiasikan kompensasi yang lebih tinggi (Aldo Kistara et al., 2022b; Emilisa & Yudhaputri, 2022b, 2022a).

Pengukuran variabel Karier protean pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator Kemandirian karir, Nilai-nilai pribadi, *Self-directed career management* dan *flexibility*, serta *Adaptability* sedangkan pengukuran variabel Kompensasi sosial pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator, yaitu indikator Penghargaan atas prestasi, Promosi, Jaminan masa kerja, dan Keterampilan sosial.

Variabel Karier Protean memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator *Adaptability*, sedangkan Variabel Kompensasi Sosial menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Jaminan Masa Kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi

tingkat Adaptability seseorang, semakin baik pula Jaminan Masa Kerja yang diperoleh. Artinya, individu yang memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja, perkembangan industri, serta dinamika karier cenderung mendapatkan kepastian kerja yang lebih baik.

Variabel Karier Protean memiliki nilai outer loading terendah pada indikator Nilai-nilai Pribadi, sedangkan Variabel Kompensasi Sosial menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Keterampilan Sosial. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi Nilai-nilai Pribadi yang dimiliki seseorang, semakin baik pula tingkat Keterampilan Sosial yang mereka tunjukkan. Artinya, individu yang memiliki prinsip, keyakinan, dan standar pribadi yang kuat cenderung lebih mampu berinteraksi secara efektif dengan orang lain dalam lingkungan kerja.

4.5.2. Pengaruh Protean karier terhadap Kinerja SDM kepabeanan dan cukai

Penelitian ini membuktikan Karier protean memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Karier protean, maka Kinerja SDM akan cenderung semakin baik. Penelitian menunjukkan dukungan pada hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pengembangan karier secara sebagian memiliki dampak yang

signifikan terhadap kinerja (Aldo Kistara et al., 2022a; De Vos & Soens, 2008; Emilisa & Yudhaputri, 2022a; Imbari et al., 2019).

Pengukuran variabel Karier protean pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator Kemandirian karir, Nilai-nilai pribadi, Self-directed career management dan flexibility, serta Adaptability. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator Kualitas (mutu), Kuantitas (jumlah), Waktu (jangka waktu), dan Kerja sama antar karyawan.

Variabel Karier Protean menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Adaptability*, sementara pada Variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Kerja Sama Antar Karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *Adaptability* seseorang, semakin efektif pula mereka dalam bekerja sama dengan rekan kerja. Artinya, individu yang memiliki kemampuan beradaptasi tinggi lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, dinamika tim, serta tuntutan organisasi.

Variabel Karier Protean memiliki nilai outer loading terendah pada indikator Nilai-nilai Pribadi, sementara pada Variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Kuantitas (jumlah) hasil kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kuat Nilai-nilai Pribadi yang dimiliki seseorang, semakin tinggi pula jumlah atau kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Artinya, individu yang memiliki nilai-nilai pribadi yang kuat—seperti integritas, etos kerja, tanggung jawab, dan

komitmen—cenderung lebih disiplin, termotivasi, dan berdedikasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Nilai-nilai ini membentuk pola pikir dan sikap kerja yang positif, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan meningkatkan produktivitas.

4.5.3. Pengaruh Kompensasi Sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM kepebeanan dan cukai

Hasil pengujian hypothesis membuktikan bahwa kompensasi sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang berarti apabila Kompensasi sosial semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Hasil ini menunjukkan dukungan pada hasil penelitian terdahulu bahwa pemberian kompensasi sosial yang tepat dapat membantu perusahaan mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan dari karyawan mereka (Sutrisno et al., 2022; Syaharudin et al., 2022).

Pengukuran variabel Kompensasi sosial pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator, yaitu indikator Penghargaan atas prestasi, Promosi, Jaminan masa kerja, dan Keterampilan sosial. Sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator yaitu indikator Kualitas (mutu), Kuantitas (jumlah), Waktu (jangka waktu), dan Kerja sama antar karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pembuktian hypothesis maka dapat disimpulkan bahwa jawaban atas pertanyaan penelitian adalah :

1. Karier protean berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompensasi sosial yang berarti semakin baik Karier protean, maka kompensasi sosial pegawai akan cenderung menjadi lebih baik.
2. Karier protean memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Karier protean, maka Kinerja SDM akan cenderung semakin baik.
3. Kompensasi sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang berarti apabila Kompensasi sosial semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat.

5.2. Implikasi Teoritis

Variabel Karier Protean berperan penting dalam meningkatkan Kompensasi Sosial, terutama dalam kaitannya dengan adaptabilitas dan nilai-nilai pribadi individu. Individu yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi lebih siap menghadapi perubahan lingkungan kerja dan dinamika industri, yang pada akhirnya meningkatkan kepastian kerja mereka. Sementara itu, individu dengan nilai-nilai

pribadi yang kuat cenderung lebih efektif dalam berinteraksi dan membangun jaringan profesional. Dengan pemahaman dan penerapan nilai-nilai positif, keterampilan sosial mereka berkembang, memungkinkan mereka untuk lebih mudah berkolaborasi dan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Selain itu, Karier Protean juga memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan Kinerja SDM. Semakin tinggi tingkat adaptabilitas seseorang, semakin baik pula kemampuannya dalam bekerja sama dengan rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Individu yang memiliki nilai-nilai pribadi yang kuat juga cenderung lebih disiplin dan termotivasi dalam menyelesaikan tugas, sehingga meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja mereka. Dengan kata lain, penguatan nilai-nilai pribadi tidak hanya membantu individu dalam mencapai kuantitas kerja yang optimal, tetapi juga memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan standar yang tinggi tanpa mengorbankan kualitas.

Di sisi lain, Kompensasi Sosial memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan Kinerja SDM, khususnya melalui jaminan masa kerja. Ketika organisasi memberikan kepastian kerja yang lebih baik, karyawan merasa lebih aman dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya, sehingga meningkatkan kerja sama dalam tim. Lingkungan kerja yang stabil dan terjamin memungkinkan karyawan untuk lebih terbuka dalam berbagi ide, bekerja secara sinergis, dan membangun komunikasi yang efektif. Dengan demikian, kebijakan yang mendukung jaminan masa kerja tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan

secara individu, tetapi juga memperkuat solidaritas dan produktivitas tim, yang pada akhirnya berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi.

5.3. Implikasi Praktis

Implementasi penelitian ini menekankan pentingnya penguatan dan pemeliharaan aspek-aspek utama dalam variabel Karier Protean, Kompensasi Sosial, dan Kinerja SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa dalam variabel Karier Protean, *Adaptability* memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan Nilai-nilai Pribadi memiliki nilai terendah. Oleh karena itu, kantor diharapkan mampu meningkatkan Nilai-nilai Pribadi karyawan melalui program pelatihan yang menanamkan nilai integritas, etika profesional, dan komitmen kerja, serta mempertahankan *Adaptability* dengan mendorong budaya kerja yang fleksibel, memberikan tantangan baru, serta meningkatkan keterampilan adaptasi terhadap perubahan regulasi dan kebijakan.

Dalam variabel Kompensasi Sosial, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Jaminan Masa Kerja, sementara indikator terendah adalah Keterampilan Sosial. Untuk meningkatkan Keterampilan Sosial, kantor dapat mengadakan pelatihan komunikasi interpersonal, program mentoring, serta membangun lingkungan kerja yang lebih kolaboratif guna meningkatkan interaksi positif antar karyawan. Sementara itu, untuk mempertahankan Jaminan Masa Kerja, organisasi perlu memastikan keberlanjutan kebijakan ketenagakerjaan yang adil, memberikan kepastian kontrak kerja, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan guna memperkuat rasa aman dan loyalitas mereka terhadap institusi.

Pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Kerja Sama Antar Karyawan, sedangkan nilai terendah terdapat pada Kuantitas (jumlah) hasil kerja. Oleh karena itu, kantor perlu memperkuat Kerja Sama Antar Karyawan dengan mendorong budaya kerja tim, menerapkan sistem kerja berbasis kolaborasi, serta meningkatkan komunikasi dan koordinasi antarunit kerja. Di sisi lain, untuk meningkatkan Kuantitas hasil kerja, kantor dapat mengoptimalkan sistem penjadwalan kerja, memberikan target yang realistis, serta memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional. Dengan menerapkan strategi ini, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

5.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.

1. Rendahnya nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Kinerja SDM yang menunjukkan bahwa masih banyak variasi yang dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Faktor-faktor tersebut dapat mencakup aspek lain seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan faktor psikologis individu yang mungkin memiliki kontribusi terhadap Kinerja SDM tetapi tidak dianalisis dalam penelitian ini.
2. Rendahnya nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Kompensasi Sosial yang mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor eksternal lainnya yang berperan dalam menentukan Kompensasi Sosial, seperti kebijakan

organisasi, kondisi ekonomi, regulasi ketenagakerjaan, dan faktor industri yang lebih luas.

3. Tidak adanya eksplorasi terhadap faktor-faktor tambahan yang mungkin memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel yang diteliti. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada satu lingkungan organisasi tertentu, sehingga generalisasi hasil ke konteks yang lebih luas masih perlu dilakukan dengan hati-hati.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian maka dapat disusun agenda penelitian mendatang yang difokuskan pada beberapa aspek untuk melengkapi dan memperdalam temuan yang telah diperoleh.

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi Kinerja SDM, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan faktor psikologis individu.
2. Penelitian mendatang dapat memperluas cakupan sampel dengan melibatkan organisasi dari sektor yang berbeda atau wilayah yang lebih luas.
3. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode penelitian longitudinal untuk mengamati perubahan Kinerja SDM dan Kompensasi Sosial dalam jangka waktu tertentu, sehingga dapat mengidentifikasi tren serta faktor-faktor yang berkontribusi terhadap perubahan tersebut.
4. Penelitian berikutnya dapat mengeksplorasi lebih dalam hubungan empiris dalam penelitian dengan menggunakan metode kualitatif atau pendekatan mixed-methods. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam

terhadap dinamika di tempat kerja, faktor subjektif yang memengaruhi keputusan karyawan, serta implikasi praktis dari kebijakan organisasi terkait karier dan kompensasi.



Daftar Pustaka

- Akca, Y., Ozer, G., & Kalaycioglu, E. (2018). Impact of Career Adaptability on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN*, 7(11), 24–28.
- Aldo Kistara, B., Wahyu Anggreani, D., Fatmawati, S., Agustina, D., Pratiwi, R., & Sa-U, S. (2022a). Protean Career development And Social Compensation On Employee Performance Balai Konservasi Sumber Daya Alam (BKSDA) Jawa Tengah. *International Journal of Management and Business Economics (IJMEBE)*, 1(1), 41–45.
- Aldo Kistara, B., Wahyu Anggreani, D., Fatmawati, S., Agustina, D., Pratiwi, R., & Sa-U, S. (2022b). Protean Career development And Social Compensation On Employee Performance Balai Konservasi Sumber Daya Alam (BKSDA) Jawa Tengah. *International Journal of Management and Business Economics (IJMEBE)*, 1(1), 41–45.
- Arifin, S., & Rachman Putra, A. (2020). *Employee Performance Development through Work Experience, Work Ethic, Compensation*. 22, 39–45. <https://doi.org/10.9790/487X-2207023945>
- Arismunandar, F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5129>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006a). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006b). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Coutinho, V., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisingh, D., & Ramos, T. B. (2018). Employee-Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organisations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 29–46. <https://doi.org/10.1002/csr.1438>
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449–456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>
- Dharmawan, A., Raharjo, S. T., Kusumawardhani, A., & Kunci, K. (2018). ANALISIS KINERJA BEA CUKAI INDONESIA YANG DIPENGARUHI OLEH BUDAYA ORGANISASI, PARTISIPASI STAKEHOLDER, TEKNOLOGI INFORMASI, DAN TRANSFER OF KNOWLEDGE. *Jurnal Bisnis STRATEGI* •, 27(2), 110–122.
- Emilisa, N., & Yudhaputri, E. A. (2022a). DIFFERENCES IN MILLENNIAL EMPLOYEES' PROTEAN CAREER ATTITUDE, PASSION FOR WORK AND

- TURNOVER INTENTION IN INDONESIA AND MALAYSIA. In *The International Journal of Organizational Innovation* (Vol. 15, Issue 2).
- Emilisa, N., & Yudhaputri, E. A. (2022b). DIFFERENCES IN MILLENNIAL EMPLOYEES' PROTEAN CAREER ATTITUDE, PASSION FOR WORK AND TURNOVER INTENTION IN INDONESIA AND MALAYSIA. In *The International Journal of Organizational Innovation* (Vol. 15, Issue 2).
- Esthi, R. B. (2021). Effect of compensation, work environment and communication on employee performance in ud. djaya listrik and material. *FORUM EKONOMI*, 23(1), 145–154. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI>
- Fryczyńska, M., & Pleśniak, A. (2024a). How do self-direction and values-drive of protean career orientation determine career outcomes? *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-06-2023-0240>
- Fryczyńska, M., & Pleśniak, A. (2024b). How do self-direction and values-drive of protean career orientation determine career outcomes? *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-06-2023-0240>
- Hall, D. T. (2004a). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hall, D. T. (2004b). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hamilton, S. M., & von Treuer, K. (2012). An examination of psychological contracts, careerism and ITL. *Career Development International*, 17(5), 475–494. <https://doi.org/10.1108/13620431211269711>
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. Bumi Aksara.
- 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>
- Imbari, S., Saleh, D. S., & Karimah, K. (2019). KAJIAN PRODUCTION EMPHASIS , PENGEMBANGAN KARIR PROTEAN, DAN KOMPENSASI SOSIAL PADA KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 17–27. <https://doi.org/10.34308/eqien.v6i2.94>
- 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.
- Lee, H., Shah, S. K., & Agarwal, R. (2024). Spinning an entrepreneurial career: Motivation, attribution, and the development of organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 45(3), 463–506. <https://doi.org/10.1002/smj.3561>
- 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. (2015). *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .

- Michael, L., & Weintein, H. P. (1993). Money is everything . In *Annual Report HR: Vol.*
- Mubarok, A. A. (2022). *DETERMINATION OF CAREER DEVELOPMENT AND PERFORMANCE: ANALYSIS OF JOB PROMOTION AND EMPLOYEE TRANSFER (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT LITERATURE REVIEW)*. 3(5). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5>
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596–619. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Nuriman, H. (2021). The Analysis Of Competence And Career Development Impact On Work Motivation And Its Implication Toward Employee's Performance. In *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* (Vol. 1, Issue 1).
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia: Leadership, compensation and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(November 2019), 29–39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005>
- 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>
- Pronajaya, G., Anindita, R., Adi Pamungkas, R., Author, C., & Author, F. (2021). *SELF EFFICACY MODEL AND CAREER DEVELOPMENT IN INCREASE EMPLOYEE ENGAGEMENT AND NURSE PERFORMANCE*. 2(4). <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4>
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., White, S. S., Dorsey, D. W., Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance Within Complex Environments. *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments*, v–vi. [https://doi.org/10.1016/s1479-3601\(05\)06009-1](https://doi.org/10.1016/s1479-3601(05)06009-1)
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021a). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021b). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Riaz, H., Shoaib Akhtar, C., & Aslam, R. (2018). Total Rewards and Employee Performance: Investigating the Mediating Role of Employee Motivation in Telecom Sector. In *Pakistan Administrative Review* (Vol. 2, Issue 3).

- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Shaito, F. (2019). *Career Development: An Overview*.
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Sugiarti, E. (2021). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>
- 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>
- Syahrudin, M., Istifadah, Titisari, P., Slamini, & Susanto, A. B. (2022). The Effect of Transactional Leadership, Compensation, Motivation and Work Experience Through Job in Security on The Performance of Employees. *Quality - Access to Success*, 23(188), 256–262. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.34>
- 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>
- Waters, L., Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Wang, L. (2014). Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 405–419. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.003>
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). *Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance* (Vol. 61, Issue 4). Psychological Association, Inc.
- Zywica, J., & Danowski, J. (2008). The faces of facebookers: Investigating social enhancement and social compensation hypotheses; Predicting facebook™ and offline popularity from sociability and self-esteem, and mapping the meanings of popularity with semantic networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(1), 1–34. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.01429.x>