

**PENINGKATAN KINERJA SDM KPPBC TMP A SEMARANG  
MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
YANG DIDUKUNG *TALENT MANAGEMENT***



Disusun Oleh :

**Yoseph Tony Herdianto**

**NIM. 20402300309**

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

**2025**

# HALAMAN PENGESAHAN

## TESIS

### **PENINGKATAN KINERJA SDM KPPBC TMP A SEMARANG MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA YANG DIDUKUNG *TALENT MANAGEMENT***

Disusun Oleh:

**Yoseph Tony Herdianto**

NIM. 20402300309



Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Mei 2025

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mulyana', is placed above the printed name of the supervisor.

**Prof. Dr. Mulyana, S.E., M.Si**

NIK. 210490020

**LEMBAR PENGUJIAN**

**PENINGKATAN KINERJA SDM KPPBC TMP A SEMARANG  
MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
YANG DIDUKUNG *TALENT MANAGEMENT***

Disusun oleh:  
**Yoseph Tony Herdianto**  
NIM. 20402300309

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
03 Mei 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

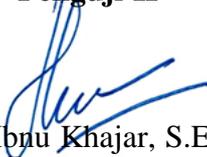
**Pembimbing**

  
Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si.  
NIK. 210490020

**Penguji I**

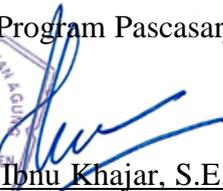
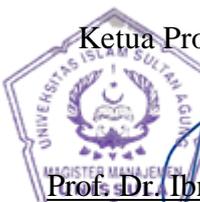
  
Prof. Heru Sulistyo, SE., M.Si  
NIK. 210493032

**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 : Yoseph Tony Herdianto  
NIM : 20402300309  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja SDM KPPBC TMP A SEMARANG Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja yang Didukung *Talent Management*“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 03 Mei 2025  
Saya yang menyatakan,  
Pembimbing  
Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si.  
NIK. 210490020  
Yoseph Tony Herdianto  
NIM. 20402300309



## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Yoseph Tony Herdianto  
NIM : 20402300309  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan Kinerja SDM KPPBC TMP A SEMARANG Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja yang Didukung *Talent Management* 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 adapelanggaran 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

  
Yoseph Tony Herdianto  
NIM. 20402300309

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Tanjung Emas Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus, di mana seluruh populasi yang terdiri dari 203 pegawai dijadikan sebagai sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5, sementara analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, manajemen talenta juga berkontribusi secara positif dalam meningkatkan motivasi kerja. Studi ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan kinerja SDM secara positif. Selain itu, penelitian ini mengonfirmasi bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Temuan ini memberikan implikasi bagi organisasi dalam meningkatkan strategi pengembangan karir guna mendorong kepuasan dan motivasi kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja SDM.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Manajemen Talenta, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja SDM

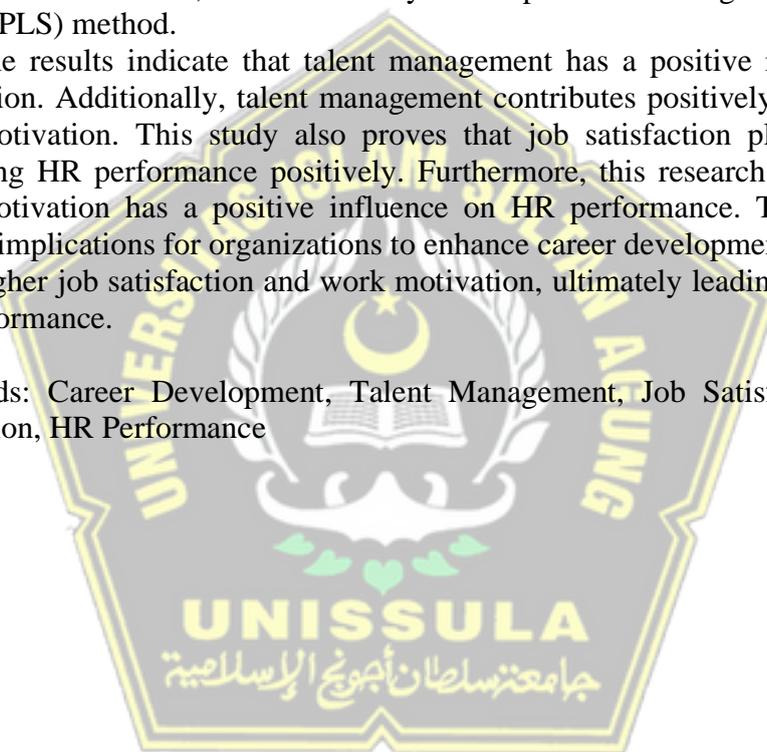


## ***ABSTRACT***

This study aims to analyze the effect of career development on work motivation, job satisfaction, and human resource (HR) performance at the Supervision and Customs and Excise Service Office (KPPBC) Type Madya Pabean A Tanjung Emas Semarang. This research adopts a quantitative approach using a census method, where the entire population of 203 employees is included as the research sample. Data collection was conducted through questionnaires using a Likert scale from 1 to 5, while data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method.

The results indicate that talent management has a positive impact on job satisfaction. Additionally, talent management contributes positively to increasing work motivation. This study also proves that job satisfaction plays a role in improving HR performance positively. Furthermore, this research confirms that work motivation has a positive influence on HR performance. These findings provide implications for organizations to enhance career development strategies to drive higher job satisfaction and work motivation, ultimately leading to improved HR performance.

Keywords: Career Development, Talent Management, Job Satisfaction, Work Motivation, HR Performance



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peningkatan Kinerja SDM KPPBC TMP A Semarang Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Yang Didukung Talent Management”.

Terselesaikannya 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 Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof Mulyana, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM dan Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Istri tercinta Niken Ratnasari dan Anak-anak tersayang Vale, Frey dan Eliot yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
5. 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.
6. Rekan – rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
7. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.

8. 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.

Semarang, 03 Mei 2025

Penyusun

  
Yoseph Tony Herdianto



## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
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.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS .....	7
2.1. Kinerja SDM .....	7
2.2. Manajemen Talenta .....	8
2.3. Motivasi Kerja.....	9
2.4. Kepuasan Kerja .....	10
2.5. Pengaruh antar variable .....	12
2.6. Model Empirik Penelitian.....	16
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	17
3.1. Populasi Dan Sempel.....	17
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	18
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	18
3.4. Definisi Operasional Variabel .....	19
3.5. Teknik Analisis Data .....	20
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	31
4.1. Deskripsi Responden .....	31

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	34
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	36
4.3.1.	Convergent Validity .....	37
4.3.2.	Discriminant Validity.....	40
4.3.3.	Uji Reliabilitas .....	43
4.3.4.	Uji Multikolinieritas.....	45
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	46
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	48
4.5.1.	Analisis Pengaruh antar Variabel.....	49
4.5.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung Manajemen talenta terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan kerja dan Motivasi kerja .....	53
4.6.	Pembahasan.....	54
BAB V PENUTUP.....		61
5.1	Kesimpulan Hasil Penelitian .....	61
5.2	Implikasi Teoritis.....	62
5.3	Implikasi Praktis.....	64
5.4	Limitasi Penelitian.....	65
5.5	Agenda Penelitian Selanjutnya.....	66
DAFTAR PUSTAKA .....		68
Lampiran 1 .....		74
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		83
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		85
Lampiran 4. Full Model PLS .....		86
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....		87
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....		89
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....		90

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Saat ini, organisasi berupaya untuk mempertahankan keberadaan mereka di pasar global, di tengah tantangan seperti globalisasi, persaingan yang ketat, dan kemajuan teknologi. Organisasi saat ini harus beralih dari hanya fokus pada peningkatan produktivitas dan membedakan produk dan layanan mereka untuk memprioritaskan sumber daya unik mereka, terutama modal manusia (Jocelyne & Kariuki, 2020). Mengakui karyawan sebagai aset terpenting mereka, organisasi yang mengelola modal manusia mereka dengan efektif lebih mungkin mencapai tujuan mereka dan mempertahankan kinerja dari waktu ke waktu (Ahmed et al., 2018). Seperti yang dicatat oleh Assensoh-Kodua, (2019) kunci keberhasilan dan pertumbuhan sebuah organisasi terletak pada penempatan strategis karyawan yang terampil dalam peran yang sesuai, mengakui bahwa individu berbakat adalah hal yang mendasar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mencapai tingkat kinerja yang signifikan.

*Talent* merupakan sumber utama keunggulan kompetitif bagi dunia korporat saat ini (Damarasri & Ahman, 2020). Peningkatan dalam ekonomi pengetahuan telah mengakibatkan lebih banyak fokus pada pengadaan dan mempertahankan tenaga kerja berbakat (Razzaq et al., 2019). Bakat terbaik sangat penting dalam mencapai hasil terbaik (Al Rinadra et al., 2023). Sistem

manajemen bakat yang efektif membangun organisasi pemenang dengan penggunaan strategi yang sesuai di berbagai tingkat (Himma Ulya, 2022).

*Inclusive Talent Development* yang merupakan salah satu pendekatan dalam *Talent Management* menjadi sebuah langkah yang semakin penting untuk pertumbuhan bakat individu dan kinerja organisasi yang berkelanjutan menuju keunggulan kompetitif yang mapan sebagaimana yang dijelaskan oleh model RBV - VRIO. Namun, keterbatasan penting dalam penelitian pengembangan bakat termasuk pandangan yang tidak seimbang terhadap manajemen bakat, kurangnya keseimbangan antara pertumbuhan bakat individu dan kinerja organisasi, dan kelemahan metodologis lainnya, menjadi pijakan yang sangat menarik untuk diteliti lebih jauh (Kaliannan et al., 2023a).

Organisasi menganggap bakat sebagai aset penting yang mendasari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan kinerja luar biasa (Kwon & Jang, 2022). Oleh karena itu, organisasi semakin fokus pada mengidentifikasi dan menerapkan strategi manajemen bakat yang sesuai dengan tuntutan pasar global. Tujuan utama dari manajemen bakat adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan, mencapai hasil yang luar biasa yang sejalan dengan tujuan operasional dan strategis (Saputra et al., 2020).

Meskipun banyak studi tentang manajemen bakat tersedia di berbagai negara dan industri, meliputi negara maju maupun berkembang, hanya sedikit yang dilakukan di sektor pemerintahan (Aina & Atan, 2020). Di dalam lembaga pemerintah, terdapat "krisis bakat" yang mencolok yang ditandai oleh menurunnya jumlah bakat yang tersedia, kurangnya mekanisme untuk

mempertahankan bakat yang luar biasa, tingginya tingkat pergantian karyawan, dan strategi sumber daya manusia yang tidak efektif, termasuk yang terkait dengan kompensasi dan manfaat, sebagaimana yang diungkapkan oleh (Aina & Atan, 2020).

Dalam tinjauan literatur, ditemukan bahwa analisis manajemen talenta, pengembangan karir, dan pengembangan talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Al Rinadra et al., 2023) Namun, terdapat penelitian lain yang menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya positif, namun tidak signifikan (Dermawan et al., 2022). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu dieksplorasi lebih lanjut.

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

Bundtzen (2020) menekankan bahwa meskipun terkait, motivasi dan kepuasan kerja bukanlah sinonim. Kepuasan kerja merupakan hanya satu aspek dari proses motivasi, dengan motivasi secara utama berfokus pada perilaku yang berorientasi pada tujuan dan kepuasan kerja pada pemenuhan yang diperoleh melalui berbagai imbalan dan kegiatan yang terkait dengan pekerjaan. Van Den Broeck et al (2021) juga mencatat bahwa seorang karyawan mungkin masih kekurangan motivasi meskipun menikmati kegiatan yang terkait dengan pekerjaan.

Sementara itu, Salim et al (2018) menyoroti pentingnya kompensasi dan penghargaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, menyatakan bahwa mereka sangat memengaruhi komitmen dan retensi karyawan. Paket kompensasi yang kompetitif sangat penting untuk mempertahankan tenaga kerja yang terampil, karena karyawan termotivasi untuk tetap berada di organisasi di mana mereka merasa dihargai dan dihargai dengan baik (Kwok et al., 2016)

Kepuasan karyawan tidak hanya mencerminkan perlakuan yang adil tetapi juga berkorelasi dengan peningkatan kinerja pekerja dan hasil organisasi (Supriyanto, 2018). Selain itu, hal ini menjadi pendorong bagi retensi karyawan dan produktivitas, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti peluang karir, pengaruh pekerjaan, kerjasama tim, dan tantangan pekerjaan (Dekoulou & Trivellas, 2015).

Berdasarkan latar belakang dan fenomena permasalahan yang ada diatas, maka penulis tertarik untuk mengangkat tema penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan Kinerja SDM di KPPBC TMP A SEMARANG”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan Kinerja SDM di KPPBC

TMP A SEMARANG”. Dengan demikian maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Bagaimana peran manajemen talenta terhadap motivasi kerja?
2. Bagaimana peran motivasi kerja terhadap kepuasan SDM?
3. Bagaimana peran motivasi kerja terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana peran kepuasan kerja terhadap kinerja SDM?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap motivasi kerja.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan SDM.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja SDM.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

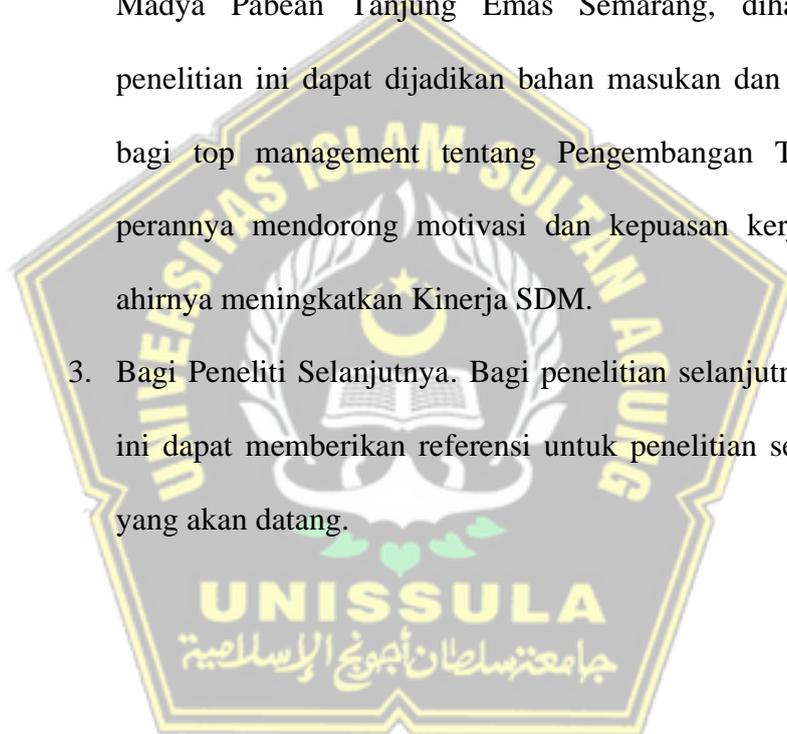
#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah dapat digunakan sebagai bahan pengetahuan dan pengalaman tentang peningkatan

kinerja melalui kepuasan kerja dan motivasi yang didukung dengan manajemen talenta.

#### 1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis. Hasil penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis untuk menambah wawasan tentang analisis kinerja SDM.
2. Bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan bagi top management tentang Pengembangan Talenta dalam perannya mendorong motivasi dan kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan Kinerja SDM.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya. Bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat memberikan referensi untuk penelitian serupa di masa yang akan datang.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kinerja SDM

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

Kinerja merujuk pada kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas dan perilaku sesuai dengan yang diharapkan dari mereka (Sopiah et al., 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, 2005) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian dalam hal kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya.

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

peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa, kinerja sumber daya manusia (SDM) merujuk pada kemampuan dan efektivitas mereka dalam melaksanakan tugas-tugas terkait dengan kepekaan dan cukai. Sedangkan indikator yang digunakan adalah menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya (Sedarmayanti, 2017).

## **2.2. Manajemen Talenta**

Manajemen talenta merupakan rangkaian proses yang dirancang oleh perusahaan untuk mengenali dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan sehingga mereka menjadi sumber daya manusia yang berkualitas (Vianny & Susilo, 2018). Menurut Pahrudin & Jalaludin (2022) konsep manajemen talenta melibatkan tahapan perencanaan, perekrutan, pengembangan, dan retensi bakat di dalam organisasi. Mathew (2015) menegaskan bahwa manajemen talenta bukanlah hanya sekadar pelaksanaan program pengembangan, melainkan serangkaian proses yang terintegrasi.

Prakosa (2023) menyoroti bahwa manajemen talenta melibatkan serangkaian inisiatif dalam mengidentifikasi bakat-bakat yang ada, seperti yang diutarakan oleh Azhad & Mahayanti (2022) menekankan bahwa manajemen talenta adalah kegiatan sistematis yang berkontribusi pada pengembangan potensi bakat. Manajemen talenta diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif, kinerja organisasi, dan memaksimalkan produktivitas (Rahmawati, 2019).

Dalam proses manajemen talenta, analisis dilakukan melalui tiga tahapan: Input, Proses, dan Output (Kaliannan et al., 2023b). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran manajemen talenta menurut (N. Barkhuizen et al., 2014a) yang menyediakan kerangka yang mencakup: 1) Penerimaan bakat, yang mencakup pencarian, penarikan, penilaian, dan perekrutan calon karyawan; 2) Pengembangan bakat, yang bertujuan untuk memperkuat keterampilan dan kontribusi bakat dalam kesuksesan perusahaan; dan 3) Retensi bakat, strategi untuk mempertahankan bakat di perusahaan dan memelihara loyalitas karyawan yang berbakat.

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

### **2.3. Motivasi Kerja**

Luthans mengartikan motivasi kerja sebagai proses psikologis yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Herzberg, di sisi lain, membagi motivasi kerja menjadi dua faktor, yaitu faktor motivator yang terkait dengan kepuasan intrinsik seperti pengakuan dan pertumbuhan pribadi, dan faktor higiene yang terkait dengan kepuasan ekstrinsik seperti kondisi kerja dan kompensasi. Sedarmayanti

menjelaskan motivasi sebagai kekuatan yang mendorong individu untuk bertindak, baik secara positif maupun negatif, baik secara internal maupun eksternal. Dengan motivasi yang kuat, pegawai akan merasa senang dan bersemangat, mengakibatkan kemajuan dan pertumbuhan yang signifikan dalam organisasi.

Sehingga disimpulkan bahwasannya motivasi kerja dipahami sebagai pendorong semangat kerja yang menghasilkan dorongan bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Maslow, yang dikutip oleh Hosnawati (2016), menyebutkan indikator untuk mengukur motivasi kerja, termasuk kebutuhan fisiologis, keselamatan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

#### **2.4. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Ngun, 2022a). Hartika et al (2023) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang apakah pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak. Menurut (Jeanson & Michinov, 2020) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang mencerminkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, melainkan merupakan respons emosional terhadap berbagai segi pekerjaan (Shivani Gupta & Anju Singla, 2016). Seseorang mungkin merasa puas dengan beberapa aspek pekerjaan dan tidak puas dengan aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap situasi kerja,

mencerminkan apresiasi terhadap pencapaian nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih cenderung menyukai situasi kerja mereka.

Perasaan terkait kepuasan dan ketidakpuasan kerja biasanya mencerminkan penilaian tenaga kerja terhadap pengalaman kerja masa kini dan lampau daripada harapan masa depan (Taheri et al., 2020). Terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja: nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan dasar (Supriyanto, 2018). Kepuasan kerja keseluruhan seorang individu adalah hasil dari kepuasan dalam setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan pentingnya aspek tersebut bagi individu (Huang & Gamble, 2015).

Sehingga, kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai sikap positif dari tenaga kerja, meliputi perasaan dan perilaku terhadap pekerjaan melalui penilaian pekerjaan sebagai bentuk penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting pekerjaan. Selain itu, terdapat faktor penentu kepuasan kerja, (Luthans, 2002) antara lain:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work itself*). Setiap pekerjaan memerlukan keterampilan tertentu sesuai bidangnya. Tingkat kesulitan pekerjaan dan perasaan bahwa keahlian dibutuhkan dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 2) Hubungan dengan atasan (*supervision*): Kepemimpinan yang penuh tenggang rasa (*consideration*) berhubungan dengan kepuasan kerja. Hubungan fungsional menunjukkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting. Hubungan keseluruhan

didasarkan pada ketertarikan antar pribadi dengan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

- 3) Teman sekerja (*coworkers*): Faktor ini berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasan dan rekan kerja lainnya, baik yang memiliki pekerjaan serupa atau berbeda.
- 4) Promosi (*promotion*): Faktor ini terkait dengan kesempatan untuk peningkatan karier selama bekerja.
- 5) Gaji atau upah (*pay*): Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

## **2.5. Pengaruh antar variable**

### **2.5.1. Pengaruh manajemen talenta terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Almomani et al., 2021; Hussain Hakro et al., 2022; Khairina & Games, 2022). Hasil ini diperkuat dengan studi yang mengungkapkan bahwa ketika perusahaan memiliki sistem manajemen talenta yang baik, karyawan merasa lebih dihargai, memiliki peluang karier yang jelas, serta mendapatkan dukungan yang optimal dalam pengembangan keterampilan mereka berdampak positif pada kepuasan kerja karena karyawan merasa lebih termotivasi, memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, serta mengalami keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kepuasan pribadi (Saleh & Atan, 2021).

Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa aspek seperti pengakuan atas kinerja, kesempatan belajar dan berkembang, serta lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja (N. E. Barkhuizen & Gumede, 2021). Sebaliknya, jika manajemen talenta tidak diterapkan dengan baik, karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan yang dapat berdampak pada peningkatan turnover dan penurunan produktivitas (Azmy, 2021).

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

#### 2.5.2. Pengaruh manajemen talenta terhadap motivasi kerja

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki efek positif dan signifikan pada kedua sub-dimensi motivasi (intrinsik dan ekstrinsik) serta sub-dimensi keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan interaksional). Peningkatan dalam manajemen talenta mengarah pada peningkatan tingkat motivasi intrinsik dan ekstrinsik serta persepsi tentang keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Akibatnya, sub-dimensi manajemen talenta memiliki efek prediktif pada motivasi dan sub-dimensi keadilan organisasi (Değerli Çetin & Erbay, 2021)

Meskipun proses manajemen talenta saat ini cenderung berfokus pada hasil kinerja, bukti yang kuat menunjukkan adanya variasi dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan motivasional karyawan yang dimediasi oleh sikap dan perilaku manajerial yang sangat berpengaruh. Hal ini penting, karena menunjukkan adanya ruang yang cukup untuk mengintegrasikan manajemen talenta sebagai proses yang secara inheren bersifat motivasional (D'Annunzio-Green et al., 2019).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H2 : manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja SDM

### 2.5.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja SDM

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Asbani et al., 2020). Model ini mengidentifikasi kepuasan kerja sebagai faktor pendahulu langsung yang positif terhadap kinerja kerja

(Jamal Ali & Anwar, 2021). Hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga didukung oleh temuan (Haryono et al., 2019; Jin et al., 2016; Nguon, 2022b; Nisar & Rasheed, 2020; Satrio Muntazeri & Adi Indrayanto, 2018; Supriyanto, 2018).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H3 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

#### 2.5.4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM

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

Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Sugiarti, 2021). Hasil tersebut didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa motivasi memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan (Widisono et al., 2021). Kemudian, penelitian lain juga menyatakan hal yang sama bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (Febrianti et al., 2020).

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

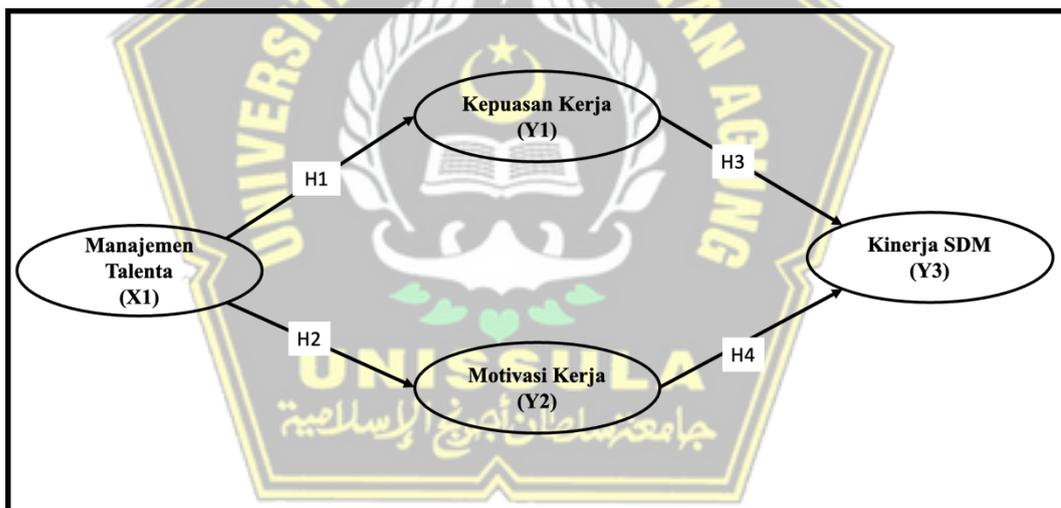
menghasilkan kinerja yang lebih baik. Studi yang dilakukan oleh para peneliti tersebut menunjukkan konsistensi dalam menemukan hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut :

H4 : Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

## 2.6. Model Empirik Penelitian

Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi Dan Sempel**

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

Populasi, menurut Sugiyono (2017), Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sejumlah 203 orang.

##### **3.1.2. Sempel**

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

Tehnik pengambilan sample menggunakan tehnik sampling sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga dalam penelitian ini, sample adalah seluruh SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sejumlah 203 orang. Tehnik sampling yang digunakan adalah sensus dimana seluruh populasi adalah merupakan sample.

### 3.2. Jenis dan Sumber Data

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

#### a. Data Primer

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

#### b. Data Sekunder

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

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

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

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

**Tabel 3.1. Skala Likert**

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

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab terjadinya perubahan atau timbulnya variabel independen (Sugiyono 2019). Berikut definisi operasional variabel yang diteliti nampak pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2  
Definisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Manajemen talenta rangkaian proses sistematis yang berkontribusi pada identifikasi dan pengembangan bakat-bakat yang ada, dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas.	1) Penerimaan bakat, 2) Pengembangan bakat, 3) Retensi bakat	(N. Barkhuizen et al., 2014a)
2	Motivasi kerja pendorong semangat kerja yang menghasilkan dorongan bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya.	1. kebutuhan fisiologis, 2. kebutuhan keselamatan, 3. kebutuhan sosial, 4. kebutuhan penghargaan, 5. kebutuhan aktualisasi diri	(Maslow, 1958)

3	Kepuasan kerja sikap positif dari tenaga kerja, meliputi perasaan dan perilaku terhadap pekerjaan melalui penilaian pekerjaan sebagai bentuk penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting pekerjaan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi</li> <li>2. Kepuasan terhadap kondisi tempat kerja</li> <li>3. Kepuasan terhadap sistem administrasi dan kebijakan perusahaan</li> <li>4. Kerjasama antar pegawai</li> </ol>	Sutrisno (2019)
4	Kinerja sumber daya manusia (SDM) kemampuan dan efektivitas mereka dalam melaksanakan tugas-tugas terkait dengan kepabeanaan dan cukai.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kualitas,</li> <li>2) Kuantitas,</li> <li>3) Ketepatan waktu,</li> <li>4) Efektivitas biaya,</li> <li>5) Tingkat pengawasan yang diperlukan,</li> <li>6) Hubungan antarpribadi.</li> </ol>	(Sedarmay anti, 2017)

### 3.5. Teknik Analisis Data

#### 3.5.1. Analisis Deskriptif Variabel

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

#### 3.5.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

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

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

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai

konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

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

#### 3.5.5. Analisa model *Partial Least Square*

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

##### 1. *Convergent Validity*

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

##### 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten

memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

Keterangan :

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

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

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur konstruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan

indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted (AVE)*  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain

untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

#### 4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 5. *Cronbach's Alpha*

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

##### a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstraknya harus signifikan.

##### b. *Uji Multikolinieritas*

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami

multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

## 6. Analisa *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh

model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

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

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

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

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

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

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

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi

oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* 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*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

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

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

## 7. Pengujian Hipotesis

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

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

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

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

3) Kriteria pengujian

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

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

4) Perhitungan nilai t :

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

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

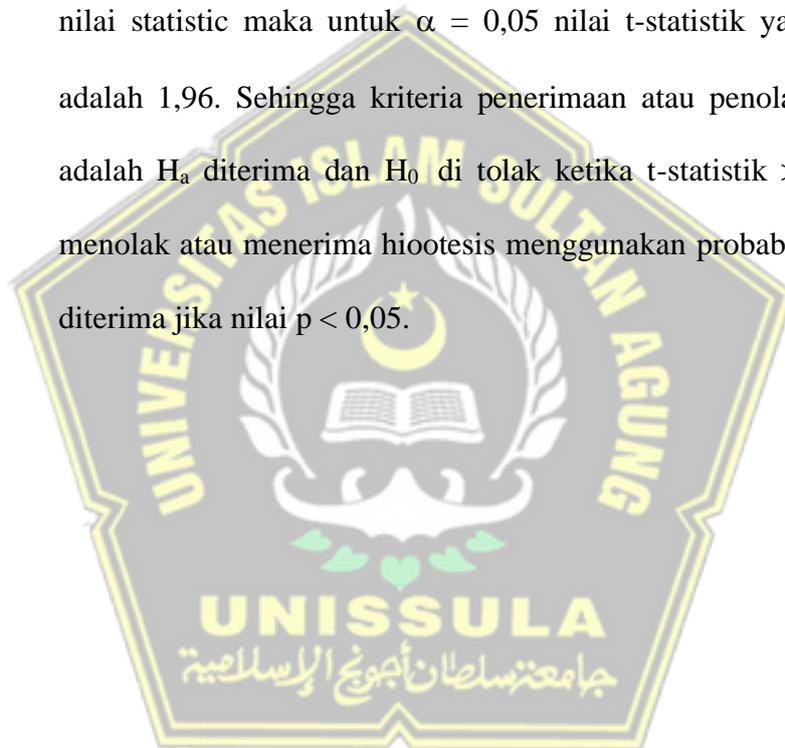
**8. Evaluasi Model.**

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

dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## 9. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .



## BAB IV

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 pegawai. Proses penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner penelitian pada tanggal 3 - 16 Februari 2025. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Dengan keragaman dalam jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja, hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai karakteristik pegawai dalam organisasi. Gambaran responden selengkapnya dapat disajikan berikut:

##### 1. Jenis Kelamin

Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	153	75.4
Perempuan	50	24.6
Total	203	100.0

Sumber: Olahan data primer, 2025.

Sajian Tabel 4.1 menunjukkan bahwa terdapat 153 responden laki-laki, yang berjumlah 75,4%, dan 50 responden perempuan, yang berjumlah 24,6%. Berdasarkan keragaman gender tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah pegawai laki-laki lebih dominan dibandingkan dengan responden perempuan.

## 2. Usia

Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang dikelompokkan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	79	38.9
31 - 40 tahun	80	39.4
41 - 50 tahun	28	13.8
51 - 60 tahun	16	7.9
Total	203	100.0

Sumber: Olahan data primer, 2025.

Tabel 4.2 memperlihatkan bahwa jumlah responden berusia 21-30 tahun mencapai 79 orang (38,9%), sedangkan responden berusia 31-40 tahun berjumlah 80 orang (39,4%). Untuk kelompok usia 41-50 tahun, terdapat 28 responden (13,8%), dan kelompok usia 51-60 tahun terdiri dari 16 responden (7,9%). Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa kelompok usia yang paling banyak adalah 31-40 tahun. Kelompok usia tersebut sering dianggap sebagai usia puncak produktivitas dalam dunia kerja. Pada rentang usia ini, individu telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta keterampilan yang lebih matang dibandingkan dengan kelompok usia yang lebih muda. Mereka umumnya telah mengembangkan kompetensi profesional yang lebih baik, sehingga lebih banyak mendapatkan peluang kerja dan promosi dalam organisasi.

## 3. Pendidikan Terakhir

Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikan sebagai berikut.

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	3	1.5
DI	41	20.2
DIII	50	24.6
DIV	2	1.0
S1	92	45.3
S2	14	6.9
S3	1	0.5
Total	203	100.0

Sumber : Olahan data primer, 2025.

Sajian data dalam Tabel 4.3 terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir pada tingkat S1, dengan jumlah 92 responden (45,3%). Diikuti oleh responden yang berpendidikan D3 sebanyak 50 orang (24,6%), D1 sebanyak 41 orang (20,2%), D4 sebanyak 2 orang (1,0%), serta responden dari tingkat SMA/SMK yang berjumlah 3 orang (1,5%). Selain itu, terdapat 14 responden (6,9%) yang memiliki pendidikan S2 dan 1 responden (0,5%) yang berpendidikan S3. Mayoritas pegawai berpendidikan tingkat sarjana (S1). Pegawai dengan pendidikan minimal S1 juga cenderung memiliki kapasitas belajar yang lebih baik, sehingga lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan kebijakan organisasi.

#### 4. Masa Kerja

Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini memiliki karakteristik yang dikelompokkan berdasarkan masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa kerja	Frekuensi	Prosentase
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: Olahan data primer Primer, 2025.

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa mayoritas responden yang memiliki pengalaman kerja antara 0 hingga 10 tahun berjumlah 103 orang (50,7%). Sementara itu, responden dengan masa kerja 11 hingga 20 tahun mencapai 69 orang (34,0%), masa kerja 21 hingga 30 tahun sebanyak 22 orang (10,8%), dan responden yang telah bekerja lebih dari 30 tahun berjumlah 9 orang (4,4%). Dominasi pegawai dengan masa kerja 0-10 tahun dalam data pegawai menunjukkan bahwa organisasi memiliki dinamika tenaga kerja yang aktif, dengan regenerasi yang tinggi dan memberikan peluang bagi pegawai baru untuk berkembang.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Di bagian ini, analisis deskriptif dilakukan guna mendapatkan gambaran tentang tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti. Analisis ini bertujuan untuk memperoleh wawasan mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut serta untuk menentukan gambaran variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<b>Manajemen talenta (X1)</b>	<b>3.63</b>	
	Penerimaan bakat,	3.70	0.87
	Pengembangan bakat,	3.60	0.94
	Retensi bakat	3.59	0.87
2	<b>Kepuasan kerja (Y1)</b>	<b>3.73</b>	
	Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi	3.75	0.96
	Kepuasan terhadap kondisi tempat kerja	3.77	0.80
	Kepuasan terhadap sistem administrasi dan kebijakan	3.68	0.90
	Kerjasama antar pegawai	3.73	0.86
3	<b>Motivasi kerja (Y2)</b>	<b>3.90</b>	
	Kebutuhan fisiologis,	3.89	0.86
	Kebutuhan keselamatan,	3.88	0.85
	Kebutuhan sosial,	3.88	0.86
	Kebutuhan penghargaan, Kebutuhan Aktualisasi Diri	3.87 3.97	0.83 0.81
4	<b>Kinerja SDM (Y3)</b>	<b>3.86</b>	
	Kualitas,	3.84	0.73
	Kuantitas,	3.85	0.73
	Ketepatan waktu,	3.85	0.83
	Efektivitas biaya,	3.87	0.72
	Tingkat pengawasan yang diperlukan, Hubungan antarpribadi.	3.88 3.86	0.71 0.80

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Manajemen talenta secara keseluruhan sebesar 3,63 terletak pada rentang kategori sedang (2,34 – 3,66). Artinya, bahwa pegawai memandang bahwa manajemen talenta yang dilakukan organisasi tergolong pada kriteria sedang. Hasil deskripsi data pada variabel Manajemen talenta didapatkan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Penerimaan

bakat (3,70) dan terendah pada indikator Retensi bakat dengan nilai mean yaitu 3,59.

Pada variabel Kepuasan kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,73 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai umumnya memiliki kepuasan pada tingkat yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel kepuasan kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator kepuasan pada tempat kerja (3,77) dan terendah pada indikator Kepuasan terhadap sistem administrasi dan kebijakan (3,68).

Pada variabel Motivasi kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai menunjukkan motivasi yang tinggi dalam bekerja. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator kebutuhan aktualisasi diri (3,97) dan terendah pada indikator penghargaan (3,87).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,86 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa pegawai secara keseluruhan memiliki kinerja yang dapat dikatakan baik. Hasil deskripsi data pada Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator tingkat pengawasan (3,88) dan terendah pada indikator kualitas (3,84).

#### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan

reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

#### 4.3.1. Convergent Validity

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

##### 1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Manajemen talenta

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Manajemen talenta direfleksikan melalui 3 indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Manajemen talenta sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruksi Manajemen talenta

Indikator	<i>Outer loadings</i>	<i>Cut of value</i>	Keterangan
1. Penerimaan bakat,	0.811	>0,7	Valid
2. Pengembangan bakat,	0.945	>0,7	Valid
3. Retensi bakat	0.937	>0,7	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana kelima indikator Manajemen talenta memiliki nilai *loading faktor* pada kisaran 0,811 – 0,945, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Manajemen talenta (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara

convergent oleh indikator Penerimaan bakat, Pengembangan bakat, Retensi bakat.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepuasan kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepuasan kerja direfleksikan melalui 4 indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kepuasan kerja

Indikator	Outer loadings	Cut of value	Keterangan
1. Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi	0.906	>0,7	Valid
2. Kepuasan terhadap kondisi tempat kerja	0.779	>0,7	Valid
3. Kepuasan terhadap sistem administrasi dan kebijakan perusahaan	0.882	>0,7	Valid
4. Kerjasama antar pegawai	0.808	>0,7	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa keempat indikator Kepuasan kerja memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,779 – 0,906, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Kepuasan kerja (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi, Kepuasan terhadap kondisi tempat kerja, Kepuasan terhadap sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, dan Kerjasama antar pegawai.

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi kerja (Y2) direfleksikan melalui 5 indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Motivasi kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Motivasi kerja

Indikator	<i>Outer loadings</i>	<i>Cut of value</i>	Keterangan
1. Kebutuhan fisiologis,	0.880	>0,7	Valid
2. Kebutuhan keselamatan,	0.884	>0,7	Valid
3. Kebutuhan sosial,	0.877	>0,7	Valid
4. Kebutuhan penghargaan,	0.899	>0,7	Valid
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri	0.798	>0,7	Valid

Pada tabel di atas dapat diketahui keempat indikator Motivasi kerja memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,798 – 0,899, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi kerja (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan keselamatan, Kebutuhan sosial, Kebutuhan penghargaan, Kebutuhan Aktualisasi Diri.

### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui 6 indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	<i>Cut of value</i>	Keterangan
1. Kualitas,	0.852	>0,7	Valid
2. Kuantitas,	0.853	>0,7	Valid
3. Ketepatan waktu,	0.817	>0,7	Valid
4. Efektivitas biaya,	0.848	>0,7	Valid
5. Tingkat pengawasan yang diperlukan,	0.857	>0,7	Valid
6. Hubungan antarpribadi.	0.829	>0,7	Valid

Pada tabel di atas dapat diketahui kelima indikator Kinerja SDM memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,817 – 0,857, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y3) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Tingkat pengawasan yang diperlukan, Hubungan antarpribadi.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

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

Tabel 4.10  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Kepuasan kerja	Kinerja SDM	Manajemen talenta	Motivasi kerja
Kepuasan kerja	<b>0.845</b>			
Kinerja SDM	0.644	<b>0.843</b>		
Manajemen talenta	0.465	0.488	<b>0.900</b>	
Motivasi kerja	0.687	0.679	0.561	<b>0.868</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. 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 4.11  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Variabel	Kepuasan kerja	Kinerja SDM	Manajemen talenta	Motivasi kerja
Kepuasan kerja				
Kinerja SDM	0.719			
Manajemen talenta	0.533	0.543		
Motivasi kerja	0.769	0.738	0.625	

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepuasan kerja	Kinerja SDM	Manajemen talenta	Motivasi kerja
X11	0.402	0.375	<b>0.811</b>	0.494
X12	0.434	0.465	<b>0.945</b>	0.507
X13	0.417	0.473	<b>0.937</b>	0.512
Y11	<b>0.906</b>	0.546	0.406	0.582
Y12	<b>0.779</b>	0.525	0.424	0.625
Y13	<b>0.882</b>	0.504	0.384	0.555
Y14	<b>0.808</b>	0.592	0.353	0.553

Y21	0.652	0.624	0.489	<b>0.880</b>
Y22	0.563	0.555	0.476	<b>0.884</b>
Y23	0.622	0.602	0.477	<b>0.877</b>
Y24	0.588	0.589	0.495	<b>0.899</b>
Y25	0.551	0.570	0.497	<b>0.798</b>
Y31	0.598	<b>0.852</b>	0.404	0.585
Y32	0.519	<b>0.853</b>	0.362	0.575
Y33	0.506	<b>0.817</b>	0.481	0.574
Y34	0.589	<b>0.848</b>	0.394	0.584
Y35	0.517	<b>0.857</b>	0.352	0.548
Y36	0.517	<b>0.829</b>	0.477	0.563

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada obyek yang diteliti. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan 3 (tiga) ukuran yaitu *Cronbach's alpha*, *Composite reliability*, *Average variance extracted (AVE)*.

##### a. *Cronbach alpha*

Tujuan uji adalah mengukur konsistensi internal dari item-item dalam suatu konstruk atau dimensi yang sama. Sebuah konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik, apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,70.

b. *Composite Reliability*.

Tujuan uji adalah mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan dan memperhitungkan bobot item, sehingga CR dianggap lebih akurat daripada Cronbach's alpha dalam konteks model pengukuran berbasis SEM, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Tujuan uji adalah mengukur seberapa besar variabilitas (variance) dari konstruk yang dijelaskan oleh item-item dalam konstruk tersebut. Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

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

Tabel 4.13  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepuasan kerja	0.865	0.909	0.714
Kinerja SDM	0.918	0.936	0.710
Manajemen talenta	0.880	0.927	0.810
Motivasi kerja	0.918	0.939	0.754

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan dari nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* masing-masing konstruk memiliki nilai di atas 0,7, sedangkan nilai AVE masing-masing konstruk bernilai di atas 0,5. Atas dasar tersebut maka dapat dikatakan

bawha masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan terlebih dahulu sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi yang menunjukkan terjadinya hubungan yang kuat antar variabel independen. Prosedur uji multikolinieritas yaitu dengan melihat nilai statistik *collinierity statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Jika nilai inner VIF < 5, maka dapat dinyatakan tidak terdapat adanya multikolinieritas dalam model penelitian (Hair et al., 2019).

Tabel 4.14  
Hasil Uji Multikolinieritas

Hubungan variabel	VIF
Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	1.894
Manajemen talenta -> Kepuasan kerja	1.000
Manajemen talenta -> Motivasi kerja	1.000
Motivasi kerja -> Kinerja SDM	1.894

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas di atas, terbukti bahwa seluruh hubungan antar variabel diperoleh nilai VIF kurang dari 5. Temuan ini bermakna bahwa tidak terdapat permasalahan multikolinieritas dalam model yang terbentuk.

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

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

##### 4.4.1. R square

R-square ( $R^2$ ) atau koefisien determinasi menunjukkan besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. R square menjadi ukuran seberapa baik sebuah model menjelaskan data observasi. Chin (1998) dalam (Abdillah, W., & Hartono, 2015) memberikan interpretasi nilai R square, yaitu pengaruh rendah (0,19), sedang (0,33), dan tinggi (0,67). Hasil perhitungan nilai R-square variabel endogen dapat ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel 4.15  
Nilai *R-Square*

	R-square
Kepuasan kerja	0.216
Kinerja SDM	0.520
Motivasi kerja	0.315

Nilai R square Kepuasan kerja sebesar 0,216 artinya Kepuasan kerja dapat dijelaskan 21,6% oleh variabel Manajemen talenta, sedangkan sisanya 78,4 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,216) berada pada rentang nilai 0,19 - 0,33, artinya variabel Kepuasan kerja dipengaruhi oleh Manajemen talenta pada kategori rendah.

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan pada variabel Motivasi kerja sebesar 0,315 artinya variabel Motivasi kerja dapat dijelaskan 31,5 % oleh variabel Manajemen talenta. Sedangkan sisanya 68,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,315) berada pada rentang nilai 0,19 - 0,33, artinya variabel Motivasi kerja dipengaruhi oleh Manajemen talenta pada rendah.

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,520 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 52,0% oleh variabel Manajemen talenta, Motivasi kerja dan Kepuasan kerja, sedangkan sisanya 48,0 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,520) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Kinerja SDM dipengaruhi variabel Manajemen talenta, Motivasi kerja dan Kepuasan kerja pada kategori sedang.

#### 4.4.2. Q square

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghazali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

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

Tabel 4.16  
Nilai Q-square

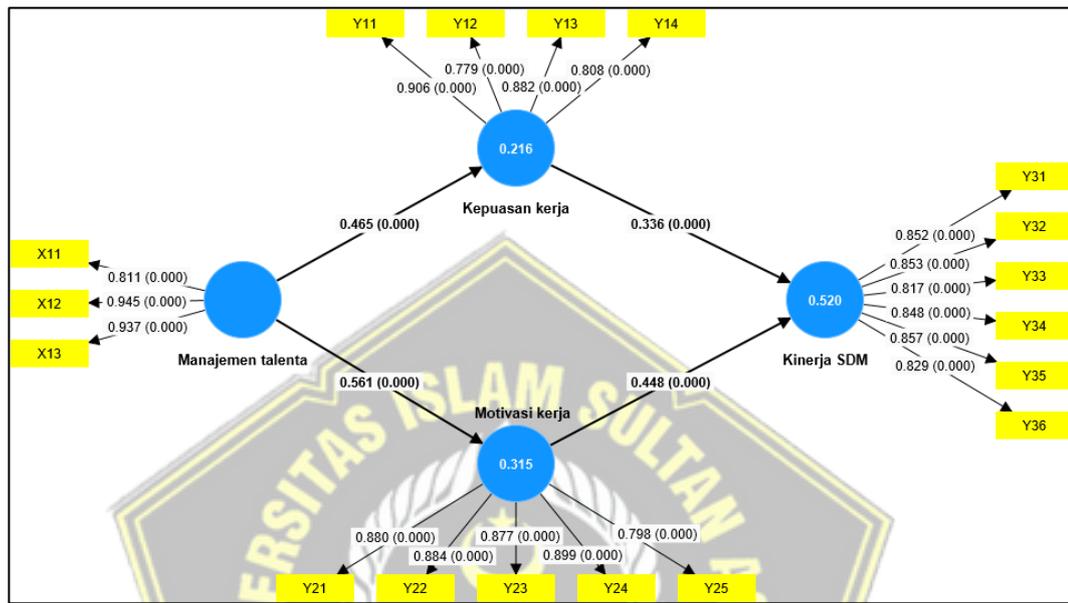
	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kepuasan kerja	812.000	691.454	0.156
Kinerja SDM	1218.000	774.187	0.364
Motivasi kerja	1015.000	779.730	0.232

Nilai Q-square (Q<sup>2</sup>) untuk variabel Motivasi kerja (0,232), Kepuasan kerja (0,156), yang menunjukkan nilai Q square berada pada rentang 0,15 sampai 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang moderat. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh Q-square (Q<sup>2</sup>) sebesar 0,364 yang berarti Q<sup>2</sup> di atas 0,35 yang berarti model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Motivasi kerja, Kinerja SDM terhadap Kepuasan kerja .

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.  
Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

#### 4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Sajian hasil berikut menampilkan uraian pengujian hipotesis penelitian yang diajukan. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, dapat dilakukan dengan melihat t hitung dan t tabel.. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel dengan syarat jika t-hitung > t<sub>tabel</sub>, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.17  
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	0.336	0.338	0.067	5.025	0.000
Manajemen talenta -> Kepuasan kerja	0.465	0.465	0.060	7.757	0.000
Manajemen talenta -> Motivasi kerja	0.561	0.560	0.061	9.172	0.000
Motivasi kerja -> Kinerja SDM	0.448	0.447	0.065	6.882	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2025)

Sesuai hasil estimasi SEM PLS pada tabel di atas, selanjutnya analisis dilakukan dengan menguji setiap hipotesis penelitian.

### 1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,465. Nilai tersebut membuktikan Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t-hitung (7,757) > t-tabel (1,96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Manajemen talenta terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja’ dapat **diterima**.

### 2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja SDM

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,561. Nilai tersebut membuktikan Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t-hitung (9,172) > t-tabel (1,96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan manajemen talenta terhadap motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja SDM” dapat **diterima**.

### 3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,336. Nilai tersebut membuktikan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t-hitung (5,025) > t-tabel (1,96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM” dapat **diterima**.

### 4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.448. Nilai tersebut membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t-hitung (6.882) > t-tabel (1.96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ‘Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM’ dapat **diterima**.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.18  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
1	Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	7.757	0.000	Diterima
2	Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja SDM	9.172	0.000	Diterima
3	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	5.025	0.000	Diterima
4	Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	6.882	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  atau  $p \text{ value} < 0,05$

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Manajemen talenta terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan kerja dan Motivasi kerja

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Motivasi kerja terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Kepuasan kerja maupun Motivasi kerja. Untuk menguji pengaruh tidak langsung dapat disajikan seperti pada tabel berikut.

Tabel 4.19  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Manajemen talenta terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan kerja dan Motivasi kerja

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Manajemen talenta -> Kepuasan kerja -> Kinerja SDM	0.156	3.951	0.000	Signifikan
Manajemen talenta -> Motivasi kerja -> Kinerja SDM	0.251	5.170	0.000	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2025

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Manajemen talenta terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan kerja adalah 0.156. Hasil uji signifikansi menunjukkan t-hitung 3,951 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Artinya, bahwa Kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh Manajemen talenta terhadap Kinerja SDM. Hal ini bermakna Manajemen talenta yang baik dapat meningkatkan Kepuasan kerja, selanjutnya kepuasan dalam diri pegawai dapat meningkatkan kinerja SDM.

Pada bagian lainnya, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Manajemen talenta terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi kerja adalah 0,251. Hasil uji signifikansi menunjukkan t-hitung 5,170 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 <$

0,05. Artinya, bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh Manajemen talenta terhadap Kinerja SDM. Hal ini bermakna Manajemen talenta yang baik dapat meningkatkan Motivasi kerja, selanjutnya tingginya motivasi pegawai akan berdampak pada perbaikan kinerja SDM.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.6.1. Pengaruh Manajemen talenta terhadap kepuasan kerja.**

Penelitian ini membuktikan Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Almomani et al., 2021; Hussain Hakro et al., 2022; Khairina & Games, 2022).

Pengukuran variabel Manajemen talenta direfleksikan melalui indikator Penerimaan bakat, Pengembangan bakat, Retensi bakat. Sedangkan Kepuasan kerja direfleksikan melalui Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi, Kepuasan terhadap kondisi tempat kerja, Kepuasan terhadap sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, dan Kerjasama antar pegawai.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel Manajemen Talenta adalah Pengembangan Bakat, sedangkan dalam variabel Kepuasan Kerja, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Kepuasan terhadap Gaji dan Kompensasi. Hubungan korelasional antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa semakin efektif suatu organisasi dalam mengembangkan bakat karyawannya, semakin tinggi pula tingkat kepuasan

mereka terhadap gaji dan kompensasi yang diberikan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa bahwa organisasi berupaya untuk mengembangkan keterampilan dan karier mereka, mereka cenderung lebih menghargai kompensasi yang diterima, sehingga meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel Manajemen Talenta adalah Penerimaan Bakat, sedangkan dalam variabel Kepuasan Kerja, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Kepuasan terhadap Kondisi Tempat Kerja. Hubungan korelasional antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa semakin baik proses penerimaan bakat dalam organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja mereka. Dengan demikian, penerimaan bakat yang optimal tidak hanya berkontribusi pada efektivitas tim, tetapi juga meningkatkan persepsi karyawan terhadap kondisi tempat kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

#### **4.6.2. Pengaruh Manajemen talenta terhadap motivasi kerja SDM**

Penelitian ini membuktikan Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil yang menunjukkan bahwa pengaruh positif dan signifikan antara manajemen bakat dan motivasi (N. Barkhuizen et al., 2014b; Damanik et al., 2020).

Pengukuran variabel Manajemen talenta direfleksikan melalui indikator Penerimaan bakat, Pengembangan bakat, Retensi bakat. Sedangkan variabel

Motivasi kerja direfleksikan melalui indikator Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan keselamatan, Kebutuhan sosial, Kebutuhan penghargaan, Kebutuhan Aktualisasi Diri.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel Manajemen Talenta adalah Pengembangan Bakat, sedangkan dalam variabel Motivasi Kerja, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Kebutuhan Penghargaan. Korelasi antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa semakin optimal suatu organisasi dalam mengembangkan bakat karyawannya, semakin besar pula kebutuhan mereka akan penghargaan atas pencapaian dan kontribusinya. Artinya, ketika karyawan diberikan peluang untuk mengembangkan keterampilan, meningkatkan kompetensi, dan memperluas kapasitas profesional mereka, maka ekspektasi mereka terhadap pengakuan dan penghargaan dari organisasi juga meningkat.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel Manajemen Talenta adalah Penerimaan Bakat, sedangkan dalam variabel Motivasi Kerja, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Kebutuhan Aktualisasi Diri. Korelasi antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa semakin baik sistem penerimaan bakat dalam organisasi, semakin tinggi pula dorongan individu untuk mencapai aktualisasi diri dalam pekerjaannya. Artinya, proses penerimaan bakat yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pengembangan diri dan pencapaian optimal. Sebaliknya, jika

penerimaan bakat tidak dilakukan dengan baik, karyawan mungkin merasa kurang dihargai, kurang memiliki kesempatan berkembang, atau bahkan tidak termotivasi untuk mencapai puncak potensinya.

#### **4.6.3. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja SDM**

Penelitian ini membuktikan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa ada positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Haryono et al., 2019; Jin et al., 2016; Nguon, 2022b; Nisar & Rasheed, 2020; Satrio Muntazeri & Adi Indrayanto, 2018; Supriyanto, 2018).

Pengukuran variabel Kepuasan kerja direfleksikan melalui Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi, Kepuasan terhadap kondisi tempat kerja, Kepuasan terhadap sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, dan Kerjasama antar pegawai sedangkan variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Tingkat pengawasan yang diperlukan, Hubungan antarpribadi.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel Kepuasan Kerja adalah Kepuasan terhadap Gaji dan Kompensasi, sedangkan dalam variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Tingkat Pengawasan yang Diperlukan. Korelasi antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap gaji dan kompensasi yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat pengawasan yang dibutuhkan dalam organisasi. Artinya, meskipun karyawan yang merasa puas dengan gaji dan kompensasi cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi,

hal tersebut tidak serta-merta menjamin peningkatan kinerja secara mandiri. Dalam banyak kasus, organisasi tetap perlu menerapkan sistem pengawasan yang efektif untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan yang baik dapat membantu mengarahkan karyawan agar tetap fokus, meningkatkan disiplin kerja, serta memastikan bahwa kinerja mereka sejalan dengan tujuan perusahaan.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel Kepuasan Kerja adalah Kepuasan terhadap Kondisi Tempat Kerja, sedangkan dalam variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Ketepatan Waktu. Korelasi antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap kondisi tempat kerja, semakin baik pula ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Artinya, lingkungan kerja yang nyaman, bersih, aman, dan mendukung aktivitas kerja dapat meningkatkan efisiensi serta kedisiplinan karyawan dalam mengelola waktu mereka.

#### **4.6.4. Pengaruh Motivasi memiliki terhadap kinerja SDM**

Penelitian ini membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Sugiarti, 2021).

Pengukuran variabel Motivasi kerja direfleksikan melalui indikator Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan keselamatan, Kebutuhan sosial, Kebutuhan penghargaan, Kebutuhan Aktualisasi Diri sedangkan variabel Kinerja SDM

direfleksikan melalui indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Tingkat pengawasan yang diperlukan, Hubungan antarpribadi.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel Motivasi Kerja adalah Kebutuhan Penghargaan, sedangkan dalam variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah Tingkat Pengawasan yang Diperlukan. Korelasi antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kebutuhan karyawan akan penghargaan dan pengakuan atas kinerjanya, semakin tinggi pula tingkat pengawasan yang diperlukan dalam organisasi.

Artinya, karyawan yang memiliki dorongan tinggi untuk mendapatkan penghargaan, baik dalam bentuk apresiasi verbal, insentif finansial, promosi, maupun pengakuan formal, cenderung membutuhkan arahan dan pemantauan yang lebih intensif. Hal ini bisa terjadi karena individu dengan kebutuhan penghargaan yang tinggi sering kali ingin memastikan bahwa usaha dan kontribusi mereka terlihat serta diakui oleh atasan atau manajemen. Dengan adanya pengawasan yang lebih ketat, mereka dapat menerima umpan balik yang lebih jelas mengenai pencapaian mereka dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja lebih lanjut.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel Motivasi Kerja adalah Kebutuhan Aktualisasi Diri, sedangkan dalam variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Ketepatan Waktu. Korelasi antara kedua indikator ini menunjukkan bahwa semakin tinggi

dorongan individu untuk mencapai aktualisasi diri dalam pekerjaannya, semakin baik pula ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Artinya, karyawan yang memiliki kebutuhan aktualisasi diri yang tinggi cenderung lebih disiplin dalam mengelola waktu karena mereka memiliki dorongan intrinsik untuk mencapai potensi maksimalnya.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan Hasil Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini yaitu “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan Kinerja SDM di KPPBC TMP A SEMARANG”, maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa Manajemen Talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan kata lain, semakin baik proses penerimaan bakat, pengembangan bakat, dan retensi bakat dalam organisasi, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.
2. Penelitian ini membuktikan bahwa Manajemen Talenta berperan secara positif dan signifikan dalam meningkatkan Motivasi Kerja. Artinya, penerimaan bakat yang efektif, pengembangan bakat yang optimal, serta retensi bakat yang baik berkontribusi pada peningkatan motivasi karyawan dalam bekerja.
3. Studi ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Faktor-faktor seperti kepuasan terhadap gaji dan kompensasi, kondisi tempat kerja, sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, serta kerja sama antarpegawai berperan dalam meningkatkan kualitas kinerja SDM.

4. Penelitian ini membuktikan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya, pemenuhan kebutuhan fisiologis, keselamatan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri berkontribusi terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, serta hubungan antarpribadi di lingkungan kerja.

## 5.2 Implikasi Teoritis

Hubungan antara Pengembangan Bakat dan Kepuasan terhadap Gaji dan Kompensasi menunjukkan bahwa investasi dalam peningkatan keterampilan dan karier karyawan tidak hanya memperkuat kompetensi individu, tetapi juga meningkatkan persepsi mereka terhadap keadilan dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Ketika karyawan merasakan adanya upaya nyata dari perusahaan dalam membantu mereka berkembang, mereka lebih cenderung menghargai kompensasi yang diterima, baik dalam bentuk gaji maupun manfaat lainnya. Hal ini berkontribusi pada peningkatan motivasi dan loyalitas karyawan, sehingga perusahaan dapat mempertahankan tenaga kerja yang lebih berkomitmen dan produktif.

Sementara itu, hubungan antara Penerimaan Bakat dan Kepuasan terhadap Kondisi Tempat Kerja menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Ketika individu yang direkrut memiliki keterampilan yang sesuai dan dapat beradaptasi dengan baik terhadap budaya kerja, dinamika tim menjadi lebih positif, konflik dapat

diminimalkan, dan kolaborasi semakin meningkat. Akibatnya, lingkungan kerja terasa lebih kondusif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan karyawan serta mengurangi tingkat turnover. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem penerimaan bakat tidak hanya menilai keterampilan teknis, tetapi juga kesesuaian dengan budaya perusahaan serta potensi kolaborasi dalam tim.

Korelasi antara Pengembangan Bakat dan Kebutuhan Penghargaan mengindikasikan bahwa semakin optimal perusahaan dalam mengembangkan bakat karyawan, semakin besar pula ekspektasi mereka terhadap penghargaan atas kontribusinya. Karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kapasitas profesionalnya akan memiliki keinginan yang lebih tinggi untuk mendapatkan pengakuan, baik dalam bentuk apresiasi verbal, promosi jabatan, insentif finansial, maupun peluang pengembangan karier lebih lanjut. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, ada kemungkinan terjadi penurunan motivasi yang dapat berdampak pada kinerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyelaraskan strategi pengembangan bakat dengan sistem penghargaan yang adil dan transparan guna mempertahankan semangat serta produktivitas karyawan.

Di sisi lain, korelasi antara Penerimaan Bakat dan Kebutuhan Aktualisasi Diri menunjukkan bahwa semakin baik sistem rekrutmen dan seleksi dalam organisasi, semakin tinggi pula dorongan individu untuk mencapai aktualisasi diri dalam pekerjaannya. Proses penerimaan yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pertumbuhan dan pencapaian optimal. Ketika karyawan merasa

bahwa mereka bekerja di tempat yang menghargai keahlian dan memberikan kesempatan berkembang, mereka lebih cenderung memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai puncak potensi mereka, mengembangkan kreativitas, serta memberikan kontribusi maksimal. Sebaliknya, jika sistem penerimaan bakat tidak dikelola dengan baik, karyawan mungkin merasa kurang dihargai, kurang memiliki kesempatan untuk berkembang, dan akhirnya kehilangan motivasi untuk memberikan yang terbaik. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa seleksi karyawan mempertimbangkan tidak hanya keterampilan teknis tetapi juga keselarasan dengan visi dan budaya perusahaan agar dapat membangun tim yang solid serta mendukung pertumbuhan individu dan keberlanjutan organisasi.

### **5.3 Implikasi Praktis**

Berdasarkan hasil pengukuran, indikator tertinggi dalam Manajemen Talenta adalah Pengembangan Bakat, sementara indikator terendah juga Pengembangan Bakat, yang menunjukkan perlunya peningkatan sekaligus upaya mempertahankan aspek ini. Oleh karena itu, KPPBC TMP A SEMARANG perlu memperkuat program pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan dengan menyediakan akses ke sertifikasi profesional, pendidikan lanjutan, serta sistem mentoring dan coaching yang efektif. Selain itu, transparansi dalam perencanaan karier dan peluang promosi harus ditingkatkan agar karyawan merasa didukung dalam pengembangan profesional mereka.

Terkait variabel Kepuasan Kerja, indikator tertinggi adalah Kepuasan terhadap Gaji dan Kompensasi, sedangkan indikator terendah adalah Kepuasan

terhadap Kondisi Tempat Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa KPPBC TMP A SEMARANG perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja tanpa mengabaikan sistem remunerasi yang sudah baik. Upaya ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kenyamanan dan ergonomi tempat kerja, memastikan kebersihan serta keamanan lingkungan kantor, dan menyediakan fasilitas pendukung yang memadai. Selain itu, kebijakan fleksibilitas kerja serta program kesejahteraan karyawan juga dapat diterapkan guna meningkatkan kepuasan terhadap kondisi tempat kerja.

Sementara itu, dalam variabel Motivasi Kerja, indikator tertinggi adalah Kebutuhan Penghargaan, sedangkan indikator terendah adalah Kebutuhan Aktualisasi Diri. Oleh karena itu, KPPBC TMP A SEMARANG harus mendorong peningkatan aktualisasi diri karyawan dengan memberikan kesempatan berpartisipasi dalam proyek-proyek inovatif dan pengambilan keputusan strategis. Selain itu, program pengakuan karyawan perlu diperkuat melalui penghargaan formal dan apresiasi non-finansial yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, inovasi, serta pengembangan keterampilan personal juga menjadi langkah penting, di samping memfasilitasi pertumbuhan karier melalui program rotasi pekerjaan dan promosi berbasis kompetensi.

#### **5.4 Limitasi Penelitian**

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

1. Nilai R-square pada variabel Kepuasan Kerja yang rendah menunjukkan bahwa pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja tergolong rendah, sehingga penelitian ini belum sepenuhnya mengungkap faktor-faktor lain yang mungkin lebih berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja.
2. Nilai R-square Motivasi Kerja yang rendah menunjukkan bahwa pengaruh Manajemen Talenta terhadap Motivasi Kerja juga berada pada kategori rendah. Hal ini mengindikasikan perlunya eksplorasi variabel lain yang dapat berkontribusi lebih signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja.
3. Nilai R-square pada variabel Kinerja SDM yang rendah menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap Kinerja SDM berada dalam kategori sedang. Meskipun lebih tinggi dibandingkan dua variabel lainnya, masih terdapat proporsi variabilitas kinerja SDM yang belum terjelaskan, sehingga penelitian ini belum sepenuhnya mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja SDM.

### **5.5 Agenda Penelitian Selanjutnya**

Penelitian mendatang dapat dikembangkan dengan mempertimbangkan beberapa aspek yang belum terakomodasi dalam studi ini.

1. Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi faktor-faktor lain yang lebih berpengaruh, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, atau keseimbangan kehidupan kerja agar model penelitian dapat lebih komprehensif dalam menjelaskan determinan kepuasan dan motivasi kerja.

2. Studi lanjutan dapat memperluas model dengan memasukkan variabel moderasi atau mediasi untuk memahami mekanisme hubungan yang lebih kompleks. Misalnya, meneliti bagaimana dukungan organisasi atau keterlibatan karyawan dapat memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM.
3. Studi ini menggunakan pendekatan cross-sectional, yang hanya menangkap kondisi pada satu titik waktu. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat dinamika perubahan variabel dalam jangka waktu tertentu. Selain itu, metode kualitatif seperti wawancara mendalam atau studi kasus juga dapat digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan, motivasi, dan kinerja SDM.
4. Studi ini dilakukan di KPPBC TMP A SEMARANG, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke sektor lain. Penelitian selanjutnya dapat membandingkan efektivitas manajemen talenta dalam berbagai sektor industri, baik di sektor publik maupun swasta, untuk memahami apakah ada perbedaan dalam dampak yang ditimbulkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A., Khuwaja, F. M., Brohi, N. A., & Othman, I. bin L. (2018). Organizational Factors and Organizational Performance: A Resource-Based view and Social Exchange Theory Viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i3/3951>
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753–767. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Almomani, L. M., Obeidat, B. Y., & Sweis, R. (2021). The impact of talent management practices on employees' job satisfaction. *International Journal of Business Environment*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijbe.2021.10043619>
- Asbari, M., Sestri Goestjahjanti, F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Supono, J., & Pembangunan, S. (2020). *IMPACT OF TALENT MANAGEMENT, AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM SOUTH EAST ASIAN INDUSTRIES*. *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS*. <https://www.researchgate.net/publication/342975537>
- Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 143–152. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.12](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12)
- Azhad, M. N., & Mahayanti, L. (2022). MANAJEMEN TALENTA DAN PENGEMBANAG KARIER PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajerial*, 9(3), 338–341. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4181>
- Azmy, A. (2021). The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction on Workforce Agility Through Talent Management in Public Transportation Companies. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 36(2), 212. <https://doi.org/10.24856/mem.v36i2.2190>
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The relationship between talent management, job satisfaction and voluntary turnover intentions of employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014a). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher

- education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69–77. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014b). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69–77. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>
- Bundtzen, H. (2020). Adapting Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to a VUCA World-A Repertory Grid Study. *European Journal of Economics and Business Studies*, 3(3), 145–160.
- Damanik, Y. R., Lumbanraja, P., & Sinulingga, S. (2020). The Effect of Talent Management and Self-Efficacy through Motivation toward Performance of Population and Civil Notice of Simalungun District. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(1), 1.
- Damarasri, B. N., & Ahman, E. (2020). *TALENT MANAGEMENT AND WORK MOTIVATION TO IMPROVE PERFORMANCE OF EMPLOYEES*. 1(4). <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- D'Annunzio-Green, Norma, & Allan Ramdhony. (2019). t's not what you do; it's the way that you do it: An exploratory study of talent management as an inherently motivational process in the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3992-4020.
- Değerli Çetin, S., & Erbay, E. Ö. (2021). The effect of talent management practices on organizational justice perception and motivations of employees 1. *Psychology Research on Education and Social Sciences*, 2(1), 63–73.
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 367–375. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1212>
- Dermawan, M. R., Multazam, A., Atmaja, I. G. D., & Palimbong, Y. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT. Pas Indonesia Timur. *Empiricism Journal*, 3(1), 108–113. <https://doi.org/10.36312/ej.v3i1.899>
- Febrianti, N. T., Suharto, S., & Wachyudi, W. (2020). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION IN PT JABAR JAYA PERKASA. *International Journal of Business and Social Science Research*, 25–35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Hartika, A., Fitridiani, M., & Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT*, 02(03). <https://jisma.org>
- Haryono, S., Muhammadiyah, U., Yusda, Y., Ambarwati, I., Mohd, Y., & Saad, S. M. (2019). DO ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ENHANCE JOB PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION? A STUDY OF INDONESIAN

- EMPLOYEES. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 1).
- 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>
- himma Ulya. (2022). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN EFFECT OF TALENT MANAGEMENT, HR PLANNING, AND HR AUDIT ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila*.
- Huang, Q., & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 331–347. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12066>
- Hussain Hakro, T., Begum Siddiqui, M., & Ali Banbhan, A. (2022). Investigating the Relationship of Talent Management on Employee Performance, Employee Engagement and Job Satisfaction. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 3, 2707–9015. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol3-iss3-2022\(10-20\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol3-iss3-2022(10-20))
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Jeanson, S., & Michinov, E. (2020). What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39(2), 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2016). Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), 218–237. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0101>
- Jocelyne, S., & Kariuki, M. (2020). Human capital, employee empowerment and organization performance. *International Academic Journal of Human ...*, 3(9), 319–332. [http://www.iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i9\\_319\\_332.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i9_319_332.pdf)
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023a). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023b). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Khairina, F., & Games, D. (2022). Enrichment: Journal of Management The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance : The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction. (Case Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02). In *Enrichment: Journal of Management* (Vol. 12, Issue 4).

- Kwok, S. Y., Jusoh, A., & Khalifah, Z. (2016). The influence of Service Quality on Satisfaction: Does gender really matter? *Intangible Capital*, 12(2), 444–461. <https://doi.org/10.3926/ic.673>
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*, 44(1), 94–120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Li, J. , Hedayati-Mehdiabadi, A., C. J. , Wu, F. , & Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: a multiple case study. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 499–516.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Mangkat, R. S., Tewel, B., & Taroreh, R. N. (2019). PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PELATIHAN, NILAI PRIBADI DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLISI PADA KANTOR PUSAT KEPOLISIAN DAERAH SULAWESI UTARA. *Pengaruh Pengalaman Kerj ... 3319 Jurnal EMBA*, 7(7), 3319–3328.
- Mangkunegara, A. P. A. A. (2005). *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .
- Maslow, A. (1958). Preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*.
- Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137–150. <https://doi.org/10.1177/0972150914553527>
- Mitosis, K. D., Lamnisos, D., & Talias, M. A. (2021). Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 8). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Nguon, V. (2022a). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Nguon, V. (2022b). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Nisar, S. K., & Rasheed, M. I. (2020). Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. *Journal of Public Affairs*, 20(1). <https://doi.org/10.1002/pa.1986>
- Pahrudin, S., & Jalaludin, J. (2022). Penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) pada Karawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak

- Purwakarta. *JAMMIAH (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah)*, 2(2), 83–96. <https://doi.org/10.37726/jammiah.v2i2.203>
- Prakosa, A. B. (2023). *Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)*. Diss. Universitas Muhammadiyah Surakarta, .
- Rahmawati, H. A. (2019). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI RETENSI KARYAWAN PADA PD. BPR BANK DAERAH LAMONGAN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–430.
- Rastgoo, P. (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653–662. <https://doi.org/10.11118/actaun201664020653>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Saleh, R., & Atan, T. (2021). The involvement of sustainable talent management practices on employee's job satisfaction: Mediating effect of organizational culture. *Sustainability (Switzerland)*, 13(23). <https://doi.org/10.3390/su132313320>
- Salim, M., Bachri, S., & Febliansa, M. R. (2018). Customer Satisfaction (Public Satisfaction) on Services in Administrative Village Office. *Asia Pacific Management and Business Application*, 007(01), 17–30. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2018.007.01.2>
- Saputra, R. T., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Trias Politika*, 4.
- Satrio Muntazeri, & Adi Indrayanto. (2018). The impact of education, training and work experience on job satisfaction and job performance(Study on Bank BRI Purbalingga). *Journal of Accounting Management and Economics*, 20(2), 50–69.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Shivani Gupta, & Anju Singla. (2016). Organizational Change and Job Satisfaction: an Analysis of Mediating Effect of Organizational Trust. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, VII(3), 7–14. [www.scholarshub.net](http://www.scholarshub.net)
- 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>
- Taheri, R. H., Miah, Md. S., & Kamaruzzaman, Md. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- 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>
- Van Den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). *Beyond Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis on Self-Determination Theory's Multidimensional Conceptualization of Work Motivation Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. Organizational Psychology Review. Advance online publication. MULTIDIMENSIONAL VIEW ON MOTIVATION 2.*
- Viany, H., & Susilo, O. H. (2018). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol* (Vol. 60, Issue 2).
- Wau, J., & Purwanto, P. (2021). THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT, WORK MOTIVATION, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.262>
- Widisono, G., Djamil, M., & Saluy, A. B. (2021). *THE EFFECT OF MOTIVATION AND COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF PT. PARAMITA BANGUN SARANA TBK WITH CAREER DEVELOPMENT AS INTERVENING VARIABLE. 2(4).* <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i4>