

Halaman Cover

**MODEL PENINGKATAN SDM BERBASIS PADA MOTIVASI
BERPRESTASI PADA KPPBC TIPE MADYA PABEAN
TANJUNG EMAS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

YASKUR

NIM. 20402400004

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

Halaman Pengesahan

**MODEL PENINGKATAN SDM BERBASIS MOTIVASI
BERPRESTASI PADA KPPBC TIPE MADYA PABEAN
TANJUNG EMAS**

Disusun oleh :

YASKUR

NIM. 20402400004

Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Thesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Agustus 2025

Pembimbing

08/21/2025

Prof. Dr. Mutamimah, SE, MSi
NIK. 210491026

LEMBAR PENGUJIAN
**MODEL PENINGKATAN SDM BERBASIS MOTIVASI
BERPRESTASI PADA KPPBC TIPE MADYA PABEAN
TANJUNG EMAS**

Disusun oleh:

YASKUR

NIM 20402400004

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
Agustus 2025

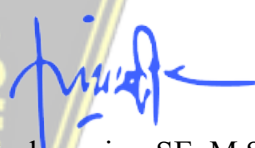
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Mutamimah, SE, MSi
NIK. 210491026

Penguji I



Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D
NIK. 210499044

Penguji II



Prof. Dr H. Heru Sulisty, S.E., M.Si
NIK. 0605106702

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

Ketua Program Pascasarjana



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : YASKUR
NIM : 20402400004
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Peningkatan SDM Berbasis Motivasi Berprestasi Pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme 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, Agustus 2025
Saya yang menyatakan,

Pembimbing

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


Yaskur
NIM. 20402400004

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : YASKUR
NIM : 20402400004
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Model Peningkatan SDM Berbasis Motivasi Berprestasi Pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas; 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, Agustus 2025
Yang menyatakan



Yaskur
NIM. 20402400004

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan sumber daya manusia (SDM) dan manajemen talenta terhadap kinerja SDM, serta menilai peran motivasi berprestasi sebagai variabel moderasi pada kedua hubungan tersebut. Jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatori asosiatif dengan populasi seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas (253 orang). Sampel sebanyak 180 responden diambil menggunakan teknik *convenience sampling*. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berbasis skala *Likert* 1–5 dan dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Proses pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian yang baik meningkatkan kesetiaan, motivasi kerja, kemampuan memimpin, kolaborasi, dan akuntabilitas pegawai. Manajemen talenta juga terbukti positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, terutama melalui *career management*, *learning and development*, dan *talent retention*, yang mendorong loyalitas dan motivasi kerja pegawai.

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi berprestasi tidak signifikan memoderasi hubungan antara perencanaan SDM dan kinerja SDM, menunjukkan bahwa tingkat motivasi individu tidak memengaruhi efektivitas perencanaan SDM. Sebaliknya, motivasi berprestasi signifikan memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM. Pegawai dengan motivasi berprestasi tinggi lebih responsif terhadap strategi pengelolaan karier dan pengembangan talenta, sehingga kinerja keseluruhan meningkat.

Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi kebijakan SDM di lingkungan Bea Cukai, khususnya dalam merancang strategi perencanaan SDM dan manajemen talenta yang terintegrasi dengan pemberdayaan motivasi berprestasi untuk mencapai kinerja optimal.

Kata kunci: perencanaan SDM, manajemen talenta, motivasi berprestasi, kinerja SDM, PLS

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of human resource (HR) planning and talent management on HR performance, as well as to examine the role of achievement motivation as a moderating variable in both relationships. The research used an explanatory associative design with a population of all employees at the Tanjung Emas Customs and Excise Office Class A (253 individuals). A sample of 180 respondents was selected using convenience sampling. Primary data were collected through a closed-ended Likert scale questionnaire (1–5) and analyzed using Partial Least Square (PLS).

The results indicate that HR planning has a positive and significant effect on HR performance. Well-structured processes of recruitment, development, compensation, maintenance, and termination enhance employee loyalty, work motivation, leadership ability, collaboration, and accountability. Talent management also has a positive and significant impact on HR performance, particularly through career management, learning and development, and talent retention, which foster employee loyalty and motivation.

The study finds that achievement motivation does not significantly moderate the relationship between HR planning and HR performance, suggesting that individual motivation levels do not affect the effectiveness of HR planning. Conversely, achievement motivation significantly strengthens the influence of talent management on HR performance. Employees with high achievement motivation are more responsive to career management and talent development strategies, resulting in improved overall performance.

These findings provide practical implications for HR policies in the Customs and Excise environment, particularly in designing HR planning and talent management strategies integrated with employee achievement motivation to achieve optimal performance.

Keywords: HR planning, talent management, achievement motivation, HR performance, PLS

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Model Peningkatan SDM Berbasis Motivasi Berprestasi Pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

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, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Mutamimah, SE, MSi selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Kepala Kantor Pengawasan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
6. Rekan-rekan Kelas 80D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.

7. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

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

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Agustus 2025

Penulis

Yaskur
NIM. 20402400004



Daftar Isi

Halaman Cover.....	i
Halaman Pengesahan	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	7
KATA PENGANTAR	viii
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	8
2.2. Perencanaan SDM	9
2.3. Manajemen Talenta	11
2.4. Motivasi Berprestasi	13
BAB III METODE PENELITIAN	20
3.1. Jenis Penelitian	20
3.2. Populasi dan Sampel	20
3.3. Sumber Data	21
3.4. Metode Pengumpulan Data	22
3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator	23
3.6. Tehnik Analisis	24
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	31
4.1. Deskripsi Responden	31

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	33
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	37
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	46
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	48
4.6.	Pembahasan.....	52
BAB V PENUTUP.....		62
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	62
5.2.	Implikasi Teoritis	62
5.3.	Implikasi Praktis	64
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	65
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	66
Daftar Pustaka		68
Lampiran 1 Kuestionaire Penelitian.....		74
Lampiran 2. Deskripsi Responden		78
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		79
Lampiran 4. Full Model PLS		80
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		81
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....		84
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia global memaksa banyak organisasi untuk mengutamakan optimalisasi kinerja karyawan mereka (Schweisfurth et al., 2020). Peningkatan kinerja SDM tidak hanya bertujuan untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi, tetapi juga untuk menjaga organisasi tetap bertahan dan bersaing di tengah persaingan yang semakin ketat (Dima et al., 2018).

Optimalisasi kinerja karyawan, manajemen talenta menjadi kunci utama; organisasi harus memiliki strategi yang tepat untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat (Kaliannan et al., 2023). Kinerja karyawan, sebagai inti dari efisiensi dan efektivitas perusahaan, dipengaruhi secara signifikan oleh bagaimana sumber daya manusia yang dikelola (Coutinho et al., 2018). Ini menegaskan pandangan bahwa SDM bukan hanya sebagai salah satu pilar utama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan, tetapi juga sebagai kunci dalam menciptakan nilai tambah perusahaan dan membedakan perusahaan dari pesaingnya (Sopiah et al., 2020).

Selain itu, untuk memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan tujuan strategis perusahaan, diperlukan perencanaan SDM yang efektif (himma Ulya, 2022). Termasuk didalamnya menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dan membangun kapasitas mereka untuk memenuhi kebutuhan masa depan perusahaan (Purbaningrum & Tjahjaningsih, 2024).

Fakta bahwa perusahaan yang mengelola talenta mereka dengan baik cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang tidak melakukannya (Kwon & Jang, 2022). Misalnya, penelitian terbaru menemukan bahwa perusahaan dengan sistem manajemen talenta yang baik dapat meningkatkan produktivitas sementara perusahaan yang kurang mengutamakan perencanaan SDM cenderung mengalami tingkat pergantian karyawan yang lebih tinggi (Redondo et al., 2021). Jika keadaan ini terus berlanjut tanpa optimalisasi yang memadai, perusahaan dapat menghadapi masalah dalam mempertahankan talenta terbaik mereka.

Proses yang kompleks untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan karyawan yang memiliki potensi besar untuk membantu mencapai tujuan perusahaan dikenal sebagai manajemen talenta (Graham et al., 2024). Kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan talenta sangat penting di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat (Redondo et al., 2021).

Pengelolaan talenta dalam pelayanan publik bukan hanya pekerjaan yang sulit dan penting; itu juga penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan yang diberikan kepada masyarakat (Mitosis et al., 2021). Di tengah kondisi ekonomi global yang sulit dan peningkatan jumlah pencari kerja, sektor publik menghadapi masalah "*Talent Mismatch*", yang berarti sulit untuk menemukan orang dengan kemampuan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan industri ini (Dixit & Amit Arrawatia, 2018).

Mengingat persaingan dengan sektor privat yang menawarkan gaji dan peluang karier yang seringkali lebih menarik, akuisisi talenta menjadi lebih sulit dan tugas retensi juga lebih sulit (Karumuri & Gowthami Kore, 2021). Strategi yang lebih strategis dan luas harus digunakan untuk mengelola talenta di sektor publik, yang mencakup pengembangan dan retensi serta akuisisi (Sen et al., 2023). Untuk memastikan bahwa karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam kebutuhan dan ekspektasi masyarakat, mereka harus dilatih dan dibimbing secara berkelanjutan (Li et al., 2018). Jika manajemen talenta di sektor publik berhasil, kualitas layanan akan meningkat dan keterlibatan karyawan akan meningkat (Theodorsson et al., 2022). Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai lebih cenderung berkomitmen tinggi untuk menghasilkan kinerja optimal (Aina & Atan, 2020a).

Selain manajemen talenta, Perencanaan sumber daya manusia juga menjadi salah satu unsur yang berperan dalam meningkatkan kinerja SDM. Strategi perencanaan SDM yang holistik dan adaptif berperan penting dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal di tengah dinamika bisnis yang terus berubah (Khaeruman). Perencanaan sumber daya manusia mencakup proses sistematis untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seperti analisis jabatan, peramalan tenaga kerja, dan pengembangan rencana untuk perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan (Saputra et al., 2020a). Perencanaan sumber daya manusia yang baik membantu perusahaan mengantisipasi dan mempersiapkan perubahan dalam permintaan tenaga kerja,

sehingga mereka dapat menghindari kekurangan atau surplus karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja (Satrio et al., 2023).

Namun, hasil penelitian terdahulu terkait peran manajemen talenta dan perencanaan SDM terhadap kinerja SDM masih menyidakan kontroversi. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pendapat mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja organisasi. Beberapa peneliti terdahulu (Aina & Atan, 2020b) serta (Widodo & Mawarto, 2020) menyatakan bahwa manajemen talenta tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja organisasi, sedangkan (Kravariti et al., 2023; Saputra et al., 2020b) mendukung pandangan sebaliknya.

Kemudian, terkait peran perencanaan SDM terhadap kinerja SDM, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi terhadap kinerja karyawan (Kristianto). Namun, hasil ini bertentangan dengan temuan dari Virene yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya *field of research* yang menarik untuk dianalisis, sehingga dalam penelitian ini motivasi perairan diajukan sebagai pemoderasi untuk menguraikan gap yang ada.

Motivasi berprestasi diajukan sebagai variabel moderasi karena dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui dorongan intrinsik yang mendorong individu untuk meraih kesuksesan dan pencapaian (Anderman, 2020). Karyawan yang sangat termotivasi untuk memperoleh cenderung menetapkan standar yang

lebih tinggi bagi diri mereka sendiri, berusaha untuk terus maju, dan mencapai hasil yang melebihi ekspektasi (Adriana et al., 2023).

Motivasi Berprestasi / *achievement motivation* adalah dorongan, inspirasi, atau dorongan yang berasal dari keberhasilan atau prestasi (Smith, 2015). Keinginan untuk berprestasi dengan baik dan sukses, keinginan untuk menguasai tantangan dan rintangan, hasrat untuk mencapai prestasi yang signifikan, dan penguasaan keahlian yang lebih besar adalah semua contoh motivasi untuk pencapaian (Brunstein & Heckhausen, 2018). Karyawan dengan Motivasi Berprestasi biasanya menetapkan tujuan yang menantang dan ambisius (Werdhiastutie et al., 2020). Mereka juga termotivasi oleh pencapaian, pengakuan atas kerja keras mereka, dan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan mereka (Pintrich, 2000). SDM yang termotivasi untuk meraih pencapaian terbaiknya akan terdorong untuk mencapai hasil terbaik, baik dalam tugas-tugas individu maupun kontribusi mereka terhadap tim (Krista De Castella et al., 2013).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “ peran motivasi berprestasi dalam memperkuat perencanaan SDM dan Manajemen talenta untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas ?”.

Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM?”
- 2) Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM?”

- 3) Bagaimana peran motivasi berprestasi dalam memperkuat (memoderasi) pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM?”
- 4) Bagaimana pengaruh moderasi Motivasi Berprestasi dalam memperkuat (memoderasi) pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM?”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM.
- 3) Untuk menguji dan menganalisis peran motivasi berprestasi dalam memoderasi pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM.
- 4) Untuk menguji dan menganalisis peran motivasi berprestasi dlm memoderasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari tujuan – tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak

pengetahuan tentang bagaimana organisasi dapat mendorong kinerja melalui perencanaan SDM dan manajemen talenta.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepentingan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama. ”
- c. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana menerapkan langsung teori – teori yang sudah didapatkan dan dipelajari. ”



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut (Simamora, 2017) prestasi kerja sumber daya manusia (SDM) dapat diukur dari hasil yang mereka capai, baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas, selama periode waktu tertentu saat menjalankan tugas-tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Sebuah perusahaan sangat bergantung pada karyawannya sebagai tenaga kerja untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi (Kadarisman, 2012). Karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan, sehingga penting untuk memperhatikan berbagai aspek yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Sandi et al., 2019).

Dikatakan oleh (Sedarmayanti, 2017) bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja, dilihat dari sisi kualitas dan kuantitas, yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka. (Samsuni, 2023) mendefinisikan kinerja SDM sebagai tingkat pencapaian hasil kerja, dilihat dari segi kualitas dan jumlah, yang diperoleh sumber daya manusia dalam suatu periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dianggap sebagai pencapaian yang berhasil diperoleh dalam pekerjaannya, berdasarkan kriteria spesifik yang diterapkan pada pekerjaan tersebut (Sakban et al., 2019).

(Darim, 2020) menunjukkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari kombinasi antara kemampuan dan motivasi. Lebih lanjut, Almatrooshi et al (2021) menjelaskan bahwa indikator kinerja berfungsi sebagai alat ukur untuk menilai seberapa jauh kinerja karyawan telah dicapai.

Sehingga disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah ukuran seberapa efektif dan efisien sumber daya manusia dalam mencapai tujuan dan target organisasi berdasarkan kualitas dan kuantitas output mereka dalam jangka waktu tertentu. Indikator kinerja karyawan berdasarkan pandangan (Simamora, 2017) mencakup:

- 1) Kesetiaan
- 2) Motivasi kerja
- 3) Kemampuan memimpin
- 4) Kolaborasi
- 5) Akuntabilitas

2.2. Perencanaan SDM

Menurut (Chioma Joanna Pamela et al., 2017) istilah perencanaan berasal dari kata "*plan*," yang merujuk pada rancangan atau struktur untuk melaksanakan sesuatu. Perencanaan melibatkan beberapa aspek kunci, termasuk menetapkan tujuan (apa yang ingin dicapai), menentukan aktivitas (tindakan untuk mencapai tujuan), dan menetapkan jadwal waktu (kapan dan bagaimana aktivitas tersebut akan dilakukan) (Simarmata et al., 2021). Perencanaan, pada dasarnya, adalah sebuah respon terhadap apa yang diharapkan di masa depan, yang melibatkan

tindakan yang akan diambil, oleh karena itu, sebuah rencana merupakan pandangan ke depan yang merespons ketidakpastian (Al-Qudah et al., 2020).

Perencanaan strategis adalah proses yang melibatkan analisis dan pembentukan sistem dan strategi, sementara pemikiran strategis terus mencerminkan proses tersebut menggunakan intuisi dan pemikiran kreatif yang berpusat pada manusia di semua tingkat manajemen dan mensintesisnya dengan cara yang melayani perencanaan strategis (Al-Qudah et al., 2020). Proses di mana tujuan, kebijakan, dan aktivitas organisasi harus diintegrasikan ke dalam rencana yang koheren (Nugroho et al., 2021). Perencanaan strategis juga didefinisikan sebagai proses yang bertujuan untuk mendefinisikan tujuan keseluruhan organisasi dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai (Al-Qudah et al., 2020).

Rencana harus bersifat adaptif, mengingat ketidakpastian yang terkait dengan masa depan (Fahmi & Ali, 2022). Seorang perencana adalah orang yang merumuskan rencana, yang kemudian menjadi kerangka kerja untuk tindakan masa depan. Perencanaan diartikan sebagai proses merancang. Daft (2015) mendefinisikan perencanaan sebagai proses menetapkan tujuan untuk prestasi bisnis di masa depan dan merancang tugas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia meliputi kondisi internal organisasi dan pengaruh eksternal seperti politik, hukum, teknologi, dan pesaing sedangkan faktor internal mencakup rencana bisnis dan berbagai keterbatasan yang dihadapi oleh organisasi tersebut (Simarmata et al., 2021).

Sehingga disimpulkan bahwa perencanaan SDM adalah proses membuat strategi lengkap untuk memenuhi kebutuhan SDM dan meramalkan kebutuhan masa depan. Indikator perencanaan sumber daya manusia menurut (Simarmata et al., 2021) terdiri atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian.

2.3. Manajemen Talenta

Talenta SDM dipandang sebagai penguasaan yang luar biasa dari kemampuan yang sistematis dikembangkan dan pengetahuan, setidaknya dalam satu domain aktivitas manusia, pada tempat atau tingkat yang menempatkan individu dalam posisi teratas rekan-rekan mereka di bidang yang sama (Aina & Atan, 2020a). Talenta juga dilihat sebagai kapasitas untuk menciptakan karya-karya jenius, bukan hanya berhasil menyelesaikan tugas; ini mencakup keberlanjutan dan pengembangan kompetensi (Abd Al-Wareth Alrazehi et al., 2021). Menurut (Kwon & Jang, 2022) talenta dapat dipandang sebagai total kemampuan karyawan, termasuk bakat intrinsik, kompetensi, pengetahuan, kecerdasan, pengalaman, kepribadian, dan perilaku, yang menunjukkan bahwa konsep talenta mencakup kemampuan individu untuk belajar dan berkembang.

Manajemen talenta dianggap sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia, yang meliputi implementasi strategi terpadu untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memperbaiki prosedur menarik, mempertahankan, mengembangkan, dan memanfaatkan individu yang memiliki kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kebutuhan bisnis saat ini dan masa

depan (Rinadra et al., 2023). Definisi manajemen talenta dapat berbeda di antara organisasi, di mana itu dapat berarti fokus pada keberlanjutan di satu organisasi sementara pada organisasi lainnya, dapat berarti mengidentifikasi karyawan dengan potensi tinggi (Redondo et al., 2021).

Manajemen talenta juga bisa berarti memilih, menilai, dan/atau mengembangkan bakat internal organisasi (himma Ulya, 2022). Minat dalam mempelajari manajemen talenta telah meningkat, terutama karena kebutuhan mendesak akan karyawan berbakat, di mana organisasi mengalami kesulitan dalam menemukan bakat yang cocok (Saputra et al., 2020b). Menurut Azhad & Mahayanti (2022) manajemen talenta didefinisikan sebagai proses yang terdiri dari serangkaian prosedur organisasi yang lengkap dan terkait seperti mengidentifikasi, memilih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang luar biasa serta meningkatkan kemampuan dan potensi mereka untuk posisi strategis yang penting, yang membantu karyawan untuk menggunakan produktivitas mereka secara efektif dan efisien untuk terlibat dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Manajemen talenta dapat diekspresikan dalam istilah persepsi sistematis untuk menarik, menyaring, dan memilih bakat yang sesuai, serta melibatkan, mengembangkan, memimpin, dan mempertahankan karyawan berbakat dan berprestasi tinggi, untuk menghasilkan peningkatan produktivitas mereka (Divya Malika & Aminuddin Irfani, 2022). Manajemen talenta adalah proses di mana organisasi meramalkan dan memenuhi kebutuhan mereka akan modal manusia (Pramudhita, 2022). Memanage talenta adalah tentang mendapatkan orang yang tepat, dengan keterampilan yang tepat ke posisi yang tepat pada waktu yang tepat

(Graham et al., 2024). Tujuan dari manajemen talenta tidak hanya untuk mengenali dan fokus pada karyawan berbakat, tetapi juga menjamin bahwa strategi pengembangan dan pertumbuhan terkait dengan misi dan visi organisasi, sehingga sehingga menghasilkan kemakmuran dan keberlanjutan organisasi (Rahmawati, 2019).

Manajemen talenta dapat disimpulkan sebagai identifikasi sistematis untuk mendapatkan, menarik, menyaring, dan memilih bakat yang sesuai, serta melibatkan, mengembangkan, memimpin, dan mempertahankan orang yang tepat, dengan keterampilan yang tepat ke posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Indikator yang digunakan adalah menurut (Kagwiria Lyria et al., 2017) yaitu :

- 1) *Talent attraction;*
- 2) *Talent retention;*
- 3) *Learning and development;*
- 4) *Career management.*

2.4. Motivasi Berprestasi

Keinginan seseorang untuk mencapai kesuksesan, menetapkan tujuan, dan mengelola aktivitas dengan sukses atau gagal dikenal sebagai motivasi berprestasi (Brunstein & Heckhausen, 2018). Motivasi berprestasi didefinisikan oleh (Anderman, 2020) sebagai keinginan untuk mendorong seseorang untuk berhasil dan sukses dalam kompetisi dengan menggunakan berbagai ukuran keunggulan, seperti pencapaian pribadi atau pencapaian orang lain.

Motivasi berprestasi didefinisikan oleh (Groening & Binnewies, 2019) sebagai keinginan untuk mencapai prestasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kebutuhan berprestasi, yang mencakup keinginan untuk mencapai kesuksesan, mengatasi hambatan, menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, dan melampaui orang lain, adalah salah satu hal yang mendorong orang untuk bertindak (Werdhiastutie et al., 2020).

Motivasi berprestasi menunjukkan keinginan untuk memanfaatkan kemampuan kita, mengatasi kesulitan, dan berusaha semaksimal mungkin (Smith, 2015). Motivasi berprestasi adalah dorongan untuk mencapai keunggulan dibandingkan dengan standar diri sendiri dan orang lain (Datu et al., 2018).

Motivasi berprestasi diindikasikan dengan beberapa tanda diantaranya adalah bekerja keras, harapan untuk sukses, kekhawatiran tentang kegagalan, dan sikap kompetitif (Sujarwo, 2011). Sedangkan (Brunstein & Heckhausen, 2018) achievement motivation atau motivasi berprestasi adalah: Bekerja keras, Memiliki harapan untuk sukses, Mengkhawatirkan kegagalan, dan Kompetitif.

Berdasarkan berbagai pendapat, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan dari dalam untuk mencapai sukses, menghindari kegagalan, dan mempertahankan atau meningkatkan prestasi sesuai dengan standar yang ada. Indikator dari motivasi berprestasi adalah bekerja keras, harapan untuk sukses, kekhawatiran tentang kegagalan, dan sikap kompetitif (Sujarwo, 2011).

2.5. Pengaruh antar Variable dan Penyusunan Hypothesis

2.5.1. Pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM

Perencanaan sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Saputra et al., 2020). Isa et al (2023) menegaskan bahwa strategi perencanaan yang efektif tidak hanya penting untuk mengatur sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tetapi juga memainkan peran krusial dalam memaksimalkan produktivitas dan efisiensi karyawan. Dalam konteks yang serupa, (Pangestu et al., 2022) menekankan pengaruh langsung perencanaan terhadap performa karyawan, menunjukkan bahwa melalui perencanaan yang matang, organisasi dapat lebih efektif dalam menerapkan sumber dayanya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik perencanaan SDM yang dilakukan maka akan semakin baik kinerjanya

2.5.2. Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM

Manajemen talenta mendukung kinerja organisasi dengan memberikan pengetahuan dan strategi yang diperlukan untuk perbaikan dan perubahan; membantu organisasi mengidentifikasi karyawan yang paling berbakat untuk menjadi pemimpin masa depan yang potensial, ketika ada posisi kosong (Graham et al., 2024).

Sebagian besar peneliti yang telah menyelidiki pengaruh manajemen talenta telah mengkonfirmasi bahwa manajemen talenta memiliki dampak yang signifikan pada keberlanjutan kinerja organisasi (Rahmawati, 2019).

Peneliti lain memperkuat asumsi tentang hubungan positif dan signifikan antara manajemen talenta dan kinerja (Dermawan et al., 2022) ; selain itu, manajemen talenta meningkatkan kinerja efektif karyawan (Viany & Susilo, 2018). Lebih lanjut, praktik manajemen talenta menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sementara teknologi, produk, dan layanan baru dapat dengan mudah disalin oleh pesaing, menyebabkan keunggulan kompetitif yang hanya bersifat sementara (Mathew, 2015).

Manajemen talenta memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, seperti yang diungkapkan oleh (Saputra et al., 2020b). Pendapat serupa juga disampaikan oleh (Kravariti & Johnston, 2020), yang menegaskan pengaruh positif yang sama. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Almaaitaha et al., 2020) menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta secara efektif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Sehingga disimpulkan bahwa mengelola talenta secara strategis, perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan produktivitas keseluruhan perusahaan. Manajemen talenta tidak hanya berkaitan dengan pengidentifikasian dan pengembangan kemampuan individu, tetapi juga mencakup pengelolaan karier dan retensi karyawan berbakat, yang semuanya berperan penting dalam mempromosikan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik manajemen talenta akan semakin baik kinerja SDM

2.5.3. Pengaruh moderasi motivasi berprestasi pada peran perencanaan SDM dan manajemen talenta terhadap kinerja SDM

Peran perencanaan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja SDM menjadi sangat penting dalam organisasi yang semakin kompetitif (Simarmata et al., 2021). Perencanaan SDM yang efektif memastikan bahwa SDM memiliki kerangka kerja yang jelas untuk mencapai tujuan dan memiliki sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya (Sari et al., 2024). Namun, meskipun perencanaan SDM sudah optimal, SDM mungkin tidak akan mencapai potensi penuh mereka tanpa Motivasi Berprestasi yang memadai. Motivasi Berprestasi mendorong orang untuk tidak hanya mengikuti rencana yang telah ditetapkan, tetapi juga melakukan hal-hal lain yang mereka inginkan (Brunstein & Heckhausen, 2018).

Motivasi Berprestasi dapat membantu dalam perencanaan sumber daya manusia dengan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkomitmen lebih pada pencapaian tujuan organisasi (Elliot & Sommet, 2023). Ketika karyawan dimotivasi untuk mencapai tujuan mereka, mereka lebih cenderung untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses perencanaan (Anderman, 2020), beradaptasi dengan perubahan dan mengambil tanggung jawab atas pengembangan diri mereka sendiri (Adriana et al., 2023).

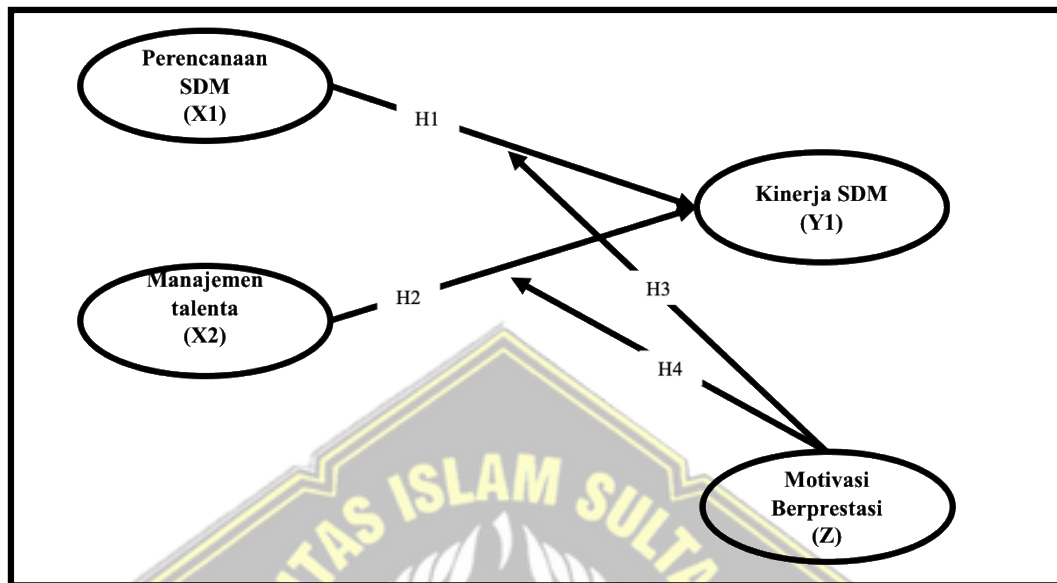
Manajemen talenta yang baik memungkinkan karyawan menemukan dan memaksimalkan potensi mereka di tempat kerja (Saputra et al., 2020b). Ketika manajemen talenta digunakan dengan benar, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak (Rastgoo, 2016). Namun, pengaruh dari Motivasi Berprestasi dapat diperkuat. Karyawan dengan Motivasi Berprestasi tinggi akan lebih aktif dalam mengejar tujuan, berusaha mencapai hasil yang lebih baik, dan berkomitmen untuk meningkatkan kinerja mereka (Damanik et al., 2020).

Ketika karyawan merasa didorong untuk mencapai tujuan, mereka lebih cenderung mengambil inisiatif dan berpartisipasi dalam proses pertumbuhan organisasi (D'Annunzio-Green et al., 2019). Kombinasi manajemen talenta dan Motivasi Berprestasi sangat penting untuk mencapai kinerja SDM yang optimal (Ch Nawangsari et al., 2019; Değerli Çetin & Erbay, 2021). Ketika karyawan memiliki motivasi tinggi, mereka tidak hanya mengikuti instruksi manajemen talenta tetapi juga terlibat secara aktif dalam desain dan pengembangan ide-ide baru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Damarasri & Ahman, 2020).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

- H3 : Motivasi berprestasi akan memperkuat pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM
- H4 : Motivasi berprestasi akan memperkuat pengaruh *talent management* terhadap kinerja SDM

2.6. Model Empirik Penelitian



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

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

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 253 orang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Menurut Hair et al., (2014) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Sebagai aturan umum, jumlah sampel minimum setidaknya lima kali lebih banyak dari jumlah item pertanyaan yang akan di analisis, dan ukuran sampel akan lebih

diterima apabila memiliki rasio 10:1. Dalam penelitian ini terdapat 18 item pertanyaan, maka ukuran sampel yang dibutuhkan minimal sejumlah $18 \times 10 = 180$ sampel. Sehingga responden pada penelitian ini adalah 180 SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.3. Sumber Data

Sumber “data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data utama Merupakan data yang diperoleh langsung dari objek” (Widodo, 2017). Data utama dari studi ini meliputi: perencanaan SDM, manajemen talenta, Motivasi Berprestasi dan kinerja SDM. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut” meliputi jumlah pegawai, banyak pasien serta bahan referensi yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut” :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyerahkan lembar kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait pernyataan dalam variabel penelitian yaitu perencanaan SDM, manajemen talenta, Motivasi Berprestasi dan kinerja SDM. Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner pribadi (*Personality Questionnaires*). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1 – 5 dengan jangkar pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).”Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut”:

“Sangat Tidak Setuju”	1	2	3	4	5	“Sangat Setuju”
-----------------------------	---	---	---	---	---	--------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Widodo, 2014). Data

tersebut diperoleh dari KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas maupun dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

3.5. Definisi Operasional Variabel Dan Indikator

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti adalah : perencanaan SDM, manajemen talenta, Motivasi Berprestasi dan kinerja SDM. Adapun masing - masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Manajemen talenta dapat disimpulkan sebagai identifikasi sistematis untuk mendapatkan, menarik, menyaring, dan memilih bakat yang sesuai, serta melibatkan, mengembangkan, memimpin, dan mempertahankan orang yang tepat, dengan keterampilan yang tepat ke posisi yang tepat pada waktu yang tepat	1. <i>Talent attraction</i> ; 2. <i>Talent retention</i> ; 3. <i>Learning and development</i> ; 4. <i>Career management</i> .	(Kagwiria Lyria et al., 2017)
2	Perencanaan SDM proses pengembangan strategi komprehensif untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM organisasi dan meramalkan kebutuhan masa depan.	1. Pengadaan, 2. Pengembangan, 3. Kompensasi. 4. Pemeliharaan 5. Pemberhentian.	Hasibuan (2017)
3	Motivasi berprestasi adalah dorongan dari dalam untuk mencapai sukses, menghindari kegagalan, dan mempertahankan atau meningkatkan prestasi sesuai dengan standar yang ada.	1. Bekerja keras, 2. Harapan untuk sukses, 3. Kekhawatiran tentang kegagalan, 4. Sikap kompetitif.	(Sujarwo, 2011)

4	Kinerja SDM adalah ukuran seberapa efektif dan efisien sumber daya manusia dalam mencapai tujuan dan target organisasi berdasarkan kualitas dan kuantitas output mereka dalam jangka waktu tertentu.	1) Kesetiaan 2) Motivasi kerja 3) Kemampuan memimpin 4) Kolaborasi 5) Akuntabilitas	(Simamora, 2017)
---	--	---	------------------

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

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

3.6.2. Analisis *Uji Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerful, 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).

3.6.3. 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 Ghazali 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 kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik

(Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n SLF_i^2}{\sum_{i=1}^n SLF_i^2 + \sum_{i=1}^n e_i}$$

Keterangan :

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

λ : Melambangkan *standarlize loading factor* dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair (1995) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasi matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan

untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

1) *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.

2) *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 dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.

b. *Uji Multikolineritas*

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

4. Analisa *Inner Model*

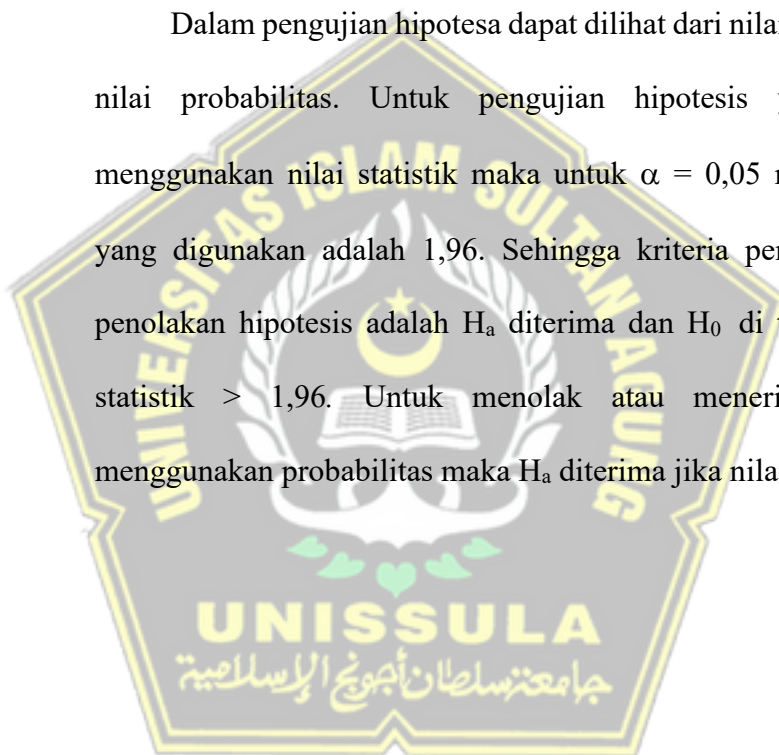
Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *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 cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen 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*.

5. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik 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

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian terdiri dari 180 pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Analisis deskripsi responden menunjukkan beberapa karakteristik yang relevan dengan konteks pekerjaan di lingkungan bea cukai. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 180 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n = 180	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	108	60.0
	Wanita	72	40.0
2.	Usia		
	18 - 30 tahun	63	35.0
	31 - 40 tahun	81	45.0
	41 - 50 tahun	29	16.1
	> 50 tahun	7	3.9
3.	Pendidikan Terakhir		
	Diploma	69	38.3
	Sarjana (S1)	92	51.1
	Pascasarjana (S2)	19	10.6
4.	Masa kerja		
	0 - 3 tahun	16	8.9
	>3 - 6 tahun	51	28.3
	>6 - 9 tahun	61	33.9
	> 9 tahun	52	28.9

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2024).

Tampilan data pada Tabel 4.1 menunjukkan dari segi jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki (60%), sedangkan perempuan 40%.

Komposisi ini menunjukkan bahwa pekerjaan di lingkungan Bea Cukai masih didominasi oleh pegawai laki-laki, meskipun keterlibatan pegawai perempuan juga cukup signifikan. Dominasi laki-laki ini berpotensi memengaruhi gaya kepemimpinan, pola perencanaan SDM, serta daya saing dalam manajemen talenta, mengingat sektor kepabeanan identik dengan bidang operasional dan pengawasan lapangan.

Dilihat dari usia, sebagian besar responden berada pada rentang 31–40 tahun (45%) dan 18–30 tahun (35%), sementara usia 41–50 tahun hanya 16,1% dan di atas 50 tahun sebanyak 3,9%. Komposisi ini memperlihatkan bahwa pegawai berada pada usia produktif dengan energi kerja yang tinggi. Hal ini mendukung variabel motivasi berprestasi, karena kelompok usia produktif cenderung memiliki semangat untuk berkembang, bersaing, dan mencapai target kinerja. Selain itu, mayoritas pegawai yang masih muda juga menjadi potensi strategis dalam implementasi perencanaan SDM jangka panjang serta pengembangan karir dan talenta.

Dari aspek pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 51,1%, disusul Diploma 38,3% dan Pascasarjana (S2) 10,6%. Tingginya tingkat pendidikan ini menunjukkan bahwa pegawai Bea dan Cukai Tanjung Emas memiliki kapasitas intelektual yang memadai dalam menghadapi tantangan kerja. Latar belakang pendidikan sarjana dan pascasarjana menjadi modal penting dalam mendukung manajemen talenta (khususnya pada aspek *learning and development* serta *career management*), sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM yang lebih kompetitif.

Berdasarkan masa kerja, sebagian besar pegawai memiliki pengalaman lebih dari 6 tahun (33,9% pada 6–9 tahun dan 28,9% di atas 9 tahun), sementara sisanya 28,3% memiliki masa kerja 3–6 tahun, dan 8,9% kurang dari 3 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah berpengalaman dalam menjalankan tugas, sehingga memiliki pemahaman yang baik terhadap sistem kepabeanan. Masa kerja yang relatif panjang memperkuat variabel kinerja SDM, karena pengalaman berkontribusi pada kemampuan memimpin, kolaborasi, serta akuntabilitas. Di sisi lain, adanya pegawai baru juga penting dalam regenerasi talenta, sehingga perencanaan SDM yang baik akan mampu mengintegrasikan pegawai senior dan junior secara seimbang.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status 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 masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

4.2.1. Perencanaan SDM

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Perencanaan SDM dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel Perencanaan SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Perencanaan SDM	3.72	
1. Pengadaan	3.78	0.77
2. Pengembangan	3.72	0.79
3. Kompensasi	3.69	0.76
4. Pemeliharaan	3.67	0.74
5. Pemberhentian	3.74	0.74

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa Nilai rata-rata indikator perencanaan SDM berkisar antara 3,67 – 3,78, dengan rata-rata keseluruhan 3,72. Indikator dengan nilai tertinggi adalah X1_1 (Pengadaan SDM) sebesar 3,80, menunjukkan bahwa pegawai menilai proses rekrutmen dan pengadaan SDM sudah berjalan baik dan sesuai kebutuhan organisasi. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah X1_4 (Pemeliharaan SDM) sebesar 3,67, yang mengindikasikan masih adanya tantangan dalam menjaga kesejahteraan, kenyamanan, dan loyalitas pegawai. Hal ini penting diperhatikan karena keberlanjutan kinerja SDM sangat dipengaruhi oleh pemeliharaan yang optimal.

4.2.2. Manajemen talenta

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Manajemen talenta dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel Manajemen talenta

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Manajemen talenta	3.75	
1. <i>Talent attraction</i>	3.80	0.77
2. <i>Talent retention</i>	3.64	0.77
3. <i>Learning and development</i>	3.74	0.82
4. <i>Career management</i>	3.82	0.84

Rata-rata indikator manajemen talenta berada pada rentang 3,64 – 3,82, dengan rata-rata keseluruhan 3,75. Indikator tertinggi adalah *X2_4 (Career management)* dengan nilai 3,82, mencerminkan bahwa pegawai merasa ada perhatian terhadap pengelolaan karir dalam organisasi. Sebaliknya, indikator terendah adalah *X2_2 (Talent retention)* dengan nilai 3,64, yang menunjukkan bahwa retensi pegawai masih menjadi tantangan, khususnya dalam menciptakan iklim kerja yang mampu mempertahankan talenta terbaik agar tidak berpindah ke instansi lain.

4.2.3. Motivasi berprestasi

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Motivasi berprestasi dapat disajikan sebagai berikut, nilai mean motivasi berprestasi berada pada kisaran 3,71 – 3,80, dengan rata-rata keseluruhan 3,76. Indikator dengan nilai tertinggi adalah *Z_3 (Sikap kompetitif)* dengan mean 3,80, menandakan pegawai memiliki semangat kompetitif yang cukup tinggi dalam mencapai target.

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi berprestasi

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Motivasi berprestasi	3.76	
1. Bekerja keras	3.72	0.94
2. Harapan untuk sukses	3.73	1.02
3. Kekhawatiran tentang kegagalan	3.80	1.00
4. Sikap kompetitif	3.79	1.07

Sementara itu, indikator terendah adalah Z_1 (Bekerja keras) dengan nilai 3,71, yang mengisyaratkan perlunya peningkatan dalam konsistensi kerja keras sehari-hari agar motivasi berprestasi dapat terjaga secara optimal.

4.2.4. Kinerja SDM

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kinerja SDM dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kinerja SDM	3.75	
1. Kesetiaan	3.59	0.97
2. Motivasi kerja	3.79	0.93
3. Kemampuan memimpin	3.83	0.88
4. Kolaborasi	3.74	0.98
5. Akuntabilitas	3.78	0.89

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai rata-rata indikator kinerja SDM berkisar antara 3,59 – 3,83, dengan rata-rata keseluruhan 3,75. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Y1_3 (Kemampuan memimpin) sebesar 3,83, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki kapabilitas kepemimpinan yang baik, mendukung kinerja tim dan organisasi. Indikator dengan

nilai terendah adalah Y1_1 (Kesetiaan) sebesar 3,59, yang menandakan bahwa loyalitas pegawai masih relatif lebih rendah dibanding aspek lain, sehingga perlu adanya penguatan budaya organisasi serta peningkatan kesejahteraan untuk mendorong loyalitas jangka panjang.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan 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) merekomendasikan nilai *outer loading* di atas 0,70 menunjukkan indikator yang valid.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Perencanaan SDM

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

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Perencanaan SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Pengadaan	0.727	Valid
2. Pengembangan	0.923	Valid
3. Kompensasi	0.905	Valid
4. Pemeliharaan	0.916	Valid
5. Pemberhentian	0.711	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Perencanaan SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Perencanaan SDM (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh keempat indikator yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Manajemen talenta

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Manajemen talenta (X2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Manajemen talenta sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Manajemen talenta

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. <i>Talent attraction</i>	0.783	Valid
2. <i>Talent retention</i>	0.755	Valid
3. <i>Learning and development</i>	0.940	Valid
4. <i>Career management</i>	0.942	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Manajemen talenta memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Manajemen talenta (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh keempat indikator, yaitu *Talent attraction*; *Talent retention*; *Learning and development*; dan *Career management*.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y1) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer* model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Kesetiaan	0.849	Valid
2. Motivasi kerja	0.921	Valid
3. Kemampuan memimpin	0.820	Valid
4. Kolaborasi	0.810	Valid
5. Akuntabilitas	0.895	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai *loading* faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian

variabel Kinerja SDM (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kesetiaan, Motivasi kerja, Kemampuan memimpin, Kolaborasi, dan Akuntabilitas.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi berprestasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi berprestasi (Z) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer* model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Motivasi berprestasi sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Motivasi berprestasi

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Bekerja keras	0.850	Valid
2. Harapan untuk sukses	0.943	Valid
3. Kekhawatiran tentang kegagalan	0.799	Valid
4. Sikap kompetitif	0.957	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi berprestasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi berprestasi (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Bekerja keras, Harapan untuk sukses, Kekhawatiran tentang kegagalan, dan Sikap kompetitif.

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 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Kinerja SDM	Manajemen Talenta	Motivasi berprestasi	Perencanaan SDM
Kinerja SDM	0.860			
Manajemen Talenta	0.411	0.859		
Motivasi berprestasi	0.760	0.196	0.890	
Perencanaan SDM	0.650	0.299	0.625	0.842

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.13 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 4.14
Nilai Uji *Discriminant Validity* dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)

	<i>Heterotrait-monotrait ratio</i> (HTMT)
Manajemen Talenta <-> Kinerja SDM	0.450
Motivasi berprestasi <-> Kinerja SDM	0.833
Motivasi berprestasi <-> Manajemen Talenta	0.213
Perencanaan SDM <-> Kinerja SDM	0.713
Perencanaan SDM <-> Manajemen Talenta	0.327
Perencanaan SDM <-> Motivasi berprestasi	0.691

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.14 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 4.15
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Manajemen Talenta	Motivasi berprestasi	Perencanaan SDM
X1_1	0.449	0.233	0.453	0.727
X1_2	0.548	0.196	0.551	0.923
X1_3	0.567	0.250	0.535	0.905
X1_4	0.545	0.220	0.543	0.916
X1_5	0.594	0.343	0.523	0.711
X2_1	0.285	0.783	0.113	0.243
X2_2	0.273	0.755	0.113	0.159
X2_3	0.426	0.940	0.206	0.316
X2_4	0.397	0.942	0.214	0.283
Y1_1	0.849	0.289	0.716	0.628
Y1_2	0.921	0.380	0.691	0.598
Y1_3	0.820	0.430	0.620	0.513
Y1_4	0.810	0.324	0.562	0.486
Y1_5	0.895	0.347	0.667	0.555
Z_1	0.662	0.137	0.850	0.506
Z_2	0.697	0.148	0.943	0.598
Z_3	0.633	0.274	0.799	0.522
Z_4	0.709	0.146	0.957	0.591

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

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian kuantitatif, khususnya pada model pengukuran (measurement model) berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM), dapat dilakukan dengan tiga metode utama, yaitu (Ghozali & Latan, 2015):

a. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai konsistensi internal dari suatu konstruk atau variabel laten. Nilai ini menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten. Umumnya, nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun dalam penelitian eksploratori nilai $\geq 0,60$ masih dapat diterima.

b. *Composite Reliability (CR)*

Composite Reliability mengukur reliabilitas internal dengan mempertimbangkan bobot (*loading*) masing-masing indikator terhadap konstruk. Berbeda dengan *Cronbach's Alpha* yang mengasumsikan semua indikator memiliki kontribusi yang sama, CR memberikan penilaian yang lebih akurat pada model SEM karena memperhitungkan kontribusi relatif tiap indikator. Nilai $CR \geq 0,70$ umumnya menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai.

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen sekaligus menunjukkan proporsi varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai $AVE \geq 0,50$ mengindikasikan bahwa lebih dari setengah varians indikator dapat

dijelaskan oleh konstruk tersebut, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi yang memadai.

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

Tabel 4.16
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.911	0.934	0.740
Manajemen Talenta	0.880	0.918	0.738
Motivasi berprestasi	0.910	0.938	0.791
Perencanaan SDM	0.893	0.923	0.709

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji reliabilitas pada setiap konstruk menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* berada di atas 0,7, nilai reliabilitas komposit (*Composite Reliability*) juga melebihi 0,7, serta nilai AVE pada masing-masing konstruk melampaui 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang 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

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji

multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.19
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Manajemen Talenta -> Kinerja SDM	1.156
Motivasi berprestasi -> Kinerja SDM	2.238
Perencanaan SDM -> Kinerja SDM	1.999
Motivasi berprestasi x Manajemen Talenta -> Kinerja SDM	1.557
Motivasi berprestasi x Perencanaan SDM -> Kinerja SDM	1.410

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

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 menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., &

Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.17
Nilai *R-Square*

	R-square
Kinerja SDM	0.704

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,704. Artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 70,4 % oleh variabel Manajemen talenta, Perencanaan SDM, dan Motivasi berprestasi. Sedangkan sisanya 29,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,704) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Manajemen talenta, Perencanaan SDM, dan Motivasi berprestasi memberikan pengaruh yang besar terhadap variabel Kinerja SDM.

4.4.2. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2)

menurut Ghozali & 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 4.18
Nilai Q-square

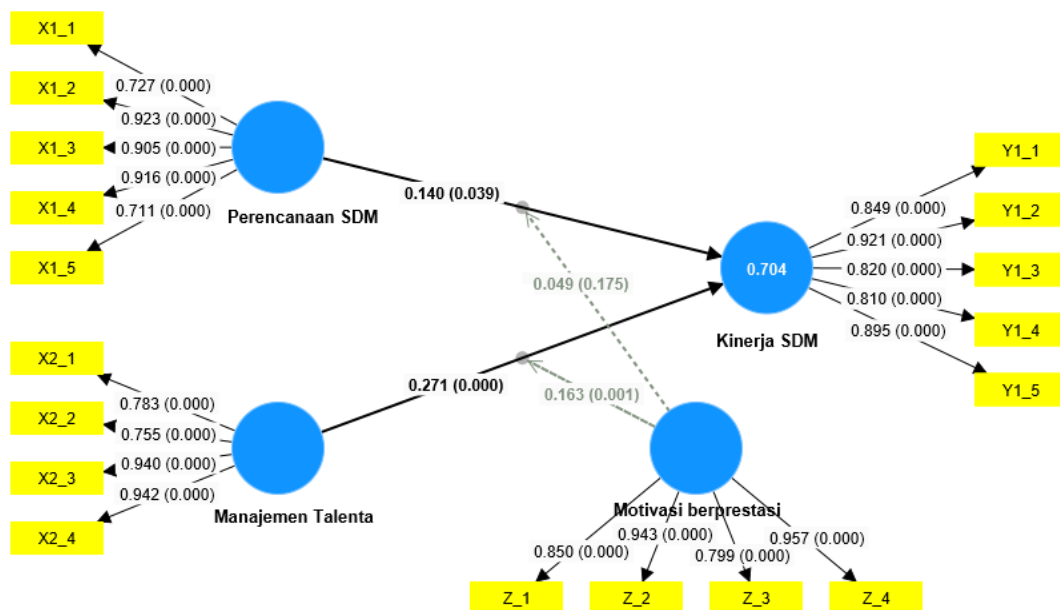
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	900.000	440.660	0.510

Nilai Q-square (Q²) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,510 yang menunjukkan nilai Q square > 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. 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 Perencanaan SDM terhadap Kinerja SDM melalui Manajemen talenta dan moderasi Motivasi berprestasi.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS Moderasi
Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Hipotesis

	Pengaruh	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
H1	Perencanaan SDM -> Kinerja SDM	0.140	2.070	0.039	Diterima
H2	Manajemen Talenta -> Kinerja SDM	0.271	4.366	0.000	Diterima
H3	Motivasi berprestasi x Perencanaan SDM -> Kinerja SDM	0.049	1.356	0.175	Ditolak
H4	Motivasi berprestasi x Manajemen Talenta -> Kinerja SDM	0.163	3.302	0.001	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t tabel yang sudah ditentukan dengan t-hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin baik perencanaan SDM yang dilakukan maka akan semakin baik kinerjanya.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,140. Nilai tersebut menunjukkan bahwa perencanaan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh nilai uji t sebesar 2,070 yang lebih besar dari t-tabel (1,96) dan nilai p sebesar 0,039 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan perencanaan SDM terhadap kinerja SDM.

Dengan kata lain, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa semakin baik perencanaan SDM yang dilakukan maka akan semakin baik kinerjanya dapat diterima.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin baik manajemen talenta akan semakin baik kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,271. Nilai tersebut menunjukkan bahwa manajemen talenta memberikan kontribusi positif terhadap kinerja SDM. Hal ini semakin kuat dengan nilai t-hitung sebesar 4,366 ($> 1,96$) dan nilai p sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, manajemen talenta terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa semakin baik manajemen talenta akan semakin baik kinerja SDM dapat diterima.

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Motivasi berprestasi akan memperkuat pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,049. Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi berprestasi berperan dalam memperkuat hubungan antara perencanaan SDM dan kinerja SDM, namun pengaruhnya relatif kecil. Hasil uji t diperoleh sebesar 1,356 yang lebih kecil dari t-tabel (1,96), dengan nilai p sebesar 0,175 ($> 0,05$). Hal ini berarti pengaruh moderasi motivasi berprestasi terhadap hubungan perencanaan SDM dan kinerja SDM tidak signifikan. Dengan demikian,

hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi akan memperkuat pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM **tidak dapat diterima**.

4.5.4. Pengujian Hipotesis 4

H4: *Motivasi berprestasi akan memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM.*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,163. Nilai tersebut menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memperkuat hubungan antara manajemen talenta dan kinerja SDM secara positif. Hasil ini diperkuat dengan nilai t-hitung sebesar 3,302 ($> 1,96$) dan nilai p sebesar 0,001 ($< 0,05$). Artinya, motivasi berprestasi terbukti signifikan dalam memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi akan memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM dapat **diterima**.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Hasil ini mengkonfirmasi temuan terdahulu yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Saputra et al., 2020). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik proses pengadaan, pengembangan,

kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian, maka semakin optimal pula kinerja SDM. Kinerja tersebut tercermin melalui indikator kesetiaan, motivasi kerja, kemampuan memimpin, kolaborasi, serta akuntabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel Perencanaan SDM, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah pengembangan, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator tertinggi adalah motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik organisasi merancang dan melaksanakan proses pengembangan SDM melalui pelatihan, peningkatan keterampilan, serta pengembangan karier maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Dengan kata lain, investasi organisasi dalam pengembangan SDM menjadi faktor kunci yang mampu mendorong semangat, dedikasi, dan komitmen karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

Di sisi lain, variabel Perencanaan SDM dengan nilai *outer loading* terendah adalah pemberhentian, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah kolaborasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemberhentian merupakan bagian dari siklus perencanaan SDM, pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja tidak sebesar indikator lainnya. Namun, temuan ini juga memberi makna bahwa ketika mekanisme pemberhentian dikelola secara adil, transparan, dan profesional, hal tersebut tetap dapat berkontribusi terhadap terciptanya motivasi kerja dan iklim kolaboratif, meskipun pengaruhnya tidak dominan. Artinya, aspek pemberhentian lebih berperan sebagai faktor pendukung dalam menjaga

stabilitas kinerja dan hubungan kerja dibandingkan sebagai pendorong utama peningkatan motivasi kerja maupun kolaborasi.

4.6.2. Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Peneliti lain memperkuat asumsi tentang hubungan positif dan signifikan antara manajemen talenta dan kinerja (Dermawan et al., 2022). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan aspek-aspek manajemen talenta, yang mencakup *talent attraction*, *talent retention*, *learning and development*, serta *career management*, maka semakin tinggi pula kinerja SDM. Peningkatan kinerja tersebut tercermin melalui indikator kesetiaan, motivasi kerja, kemampuan memimpin, kolaborasi, dan akuntabilitas karyawan.

Variabel manajemen talenta dengan nilai outer loading tertinggi ditunjukkan oleh indikator *career management*, sedangkan variabel kinerja SDM dengan nilai outer loading tertinggi terdapat pada indikator motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif penerapan *career management*, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti, ketika organisasi mampu memberikan kejelasan jalur karier, peluang pengembangan, serta prospek jenjang karier yang terarah, maka pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih giat, berkomitmen, dan termotivasi dalam mencapai kinerja optimal. Dengan kata lain, *career*

management yang terkelola dengan baik berperan penting dalam menciptakan tenaga kerja yang memiliki semangat kerja tinggi serta loyalitas yang kuat terhadap organisasi.

Sementara itu, variabel manajemen talenta dengan nilai outer loading terendah terdapat pada indikator talent retention, dan variabel kinerja SDM dengan nilai outer loading terendah adalah kolaborasi. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun talent retention berpengaruh, kontribusinya terhadap peningkatan kolaborasi relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Artinya, upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan berbakat, misalnya melalui sistem kompensasi, lingkungan kerja yang nyaman, atau program kesejahteraan, memang dapat meningkatkan kerja sama tim, namun dampaknya tidak sekuat career management terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, penguatan strategi talent retention tetap diperlukan, meskipun fokus utama dalam peningkatan kinerja SDM lebih efektif dicapai melalui pengelolaan karier yang jelas dan terarah.

4.6.3. Pengaruh moderasi motivasi berprestasi terhadap hubungan perencanaan SDM dan kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh moderasi motivasi berprestasi terhadap hubungan antara perencanaan SDM dan kinerja SDM tidak signifikan. Hal ini berarti motivasi berprestasi tidak memperkuat hubungan antara perencanaan SDM dengan kinerja SDM pada

KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Dengan kata lain, meskipun perencanaan SDM telah disusun dengan baik, tingkat motivasi berprestasi individu tidak memberikan perbedaan yang berarti terhadap peningkatan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berprestasi tidak berperan signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan perencanaan SDM dengan kinerja SDM pada KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori McClelland's Achievement Motivation Theory yang menyatakan bahwa individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung terdorong untuk mencapai standar kinerja yang unggul, mengambil tanggung jawab pribadi, dan mencari umpan balik atas hasil kerja. Namun, dalam konteks penelitian ini, mayoritas pegawai berada pada usia produktif (80% di bawah 40 tahun), berpendidikan tinggi (S1 dan S2 lebih dari 60%), serta memiliki masa kerja relatif panjang (lebih dari 6 tahun mencapai 62,8%). Kondisi ini membuat tingkat motivasi berprestasi pegawai relatif homogen, sehingga tidak memunculkan variasi yang cukup untuk memperkuat hubungan perencanaan SDM dengan kinerja.

Selain itu, menurut Herzberg's Two-Factor Theory, faktor pendorong kinerja dapat dibedakan menjadi motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) dan hygiene factor (seperti kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan hubungan antarpegawai). Dalam konteks Bea Cukai, kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh faktor struktural—

seperti perencanaan SDM yang terarah, sistem karier, serta pengalaman kerja—yang bersifat hygiene factor, dibandingkan oleh faktor motivasi individu. Hal ini menjelaskan mengapa motivasi berprestasi tidak mampu memperkuat hubungan antara perencanaan SDM dan kinerja, sebab dorongan pencapaian individu telah terinternalisasi secara merata dalam budaya kerja organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas lebih dipengaruhi oleh faktor institusional dan sistemik daripada perbedaan motivasi berprestasi individu. Perencanaan SDM yang matang, pengalaman kerja yang panjang, serta dukungan organisasi terbukti lebih dominan dalam membentuk kinerja pegawai.

Variabel motivasi berprestasi memperlihatkan bahwa sikap kompetitif merupakan indikator dengan nilai outer loading tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan individu untuk bersaing dan berusaha lebih baik dari orang lain menjadi aspek terkuat dalam membentuk motivasi berprestasi. Namun demikian, hasil penelitian mengindikasikan bahwa sikap kompetitif tersebut tidak secara langsung memperkuat pengaruh pengembangan SDM dalam perencanaan terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain, motivasi kerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh kualitas pengembangan SDM yang disusun secara sistematis dan berkelanjutan, bukan hanya oleh dorongan kompetitif yang dimiliki individu. Hal ini menegaskan bahwa perencanaan pengembangan SDM yang terarah, seperti pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pembinaan karier, menjadi faktor

utama dalam menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi di kalangan pegawai.

Di sisi lain, hasil analisis juga menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah pada motivasi berprestasi adalah kekhawatiran tentang kegagalan, pada perencanaan SDM adalah pemberhentian, dan pada kinerja SDM adalah kolaborasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa rasa takut gagal yang berlebihan tidak berperan dalam memperkuat keterkaitan antara aspek pemberhentian pegawai dengan kemampuan berkolaborasi. Bahkan, kekhawatiran yang berlebihan cenderung menghambat terciptanya kolaborasi karena individu lebih fokus pada potensi risiko dan kesalahan daripada upaya bekerja sama dengan tim. Hal ini mengisyaratkan bahwa strategi manajemen SDM yang menitikberatkan pada pemberhentian tidak relevan untuk meningkatkan kolaborasi, terutama dalam situasi di mana kekhawatiran akan kegagalan mendominasi motivasi pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun pendekatan yang menumbuhkan rasa percaya diri, mengarahkan pegawai pada pencapaian, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif agar kolaborasi dapat berkembang dengan optimal.

4.6.4. Pengaruh moderasi motivasi berprestasi terhadap hubungan manajemen talenta dan kinerja SDM

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi terbukti signifikan dalam memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Ketika karyawan memiliki motivasi tinggi, mereka tidak hanya mengikuti instruksi manajemen talenta tetapi juga terlibat secara aktif dalam desain dan pengembangan ide-ide baru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi (Damarasri & Ahman, 2020).

Hasil penelitian tersebut dapat dimaknai bahwa motivasi berprestasi bertindak sebagai faktor penguat (moderator) dalam hubungan antara manajemen talenta dan kinerja SDM. Dengan kata lain, ketika pegawai memiliki motivasi berprestasi yang tinggi yang ditunjukkan melalui kerja keras, keinginan untuk meraih sukses, kewaspadaan terhadap kegagalan, serta sikap kompetitif maka penerapan manajemen talenta (meliputi *talent attraction*, *talent retention*, *learning and development*, dan *career management*) akan memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM. Kinerja SDM tercermin dalam kesetiaan terhadap organisasi, motivasi kerja yang konsisten, kemampuan memimpin, keterampilan berkolaborasi, serta akuntabilitas dalam melaksanakan tugas. Artinya, semakin tinggi motivasi berprestasi pegawai, semakin optimal pula pengaruh strategi manajemen talenta dalam menghasilkan SDM yang unggul.

Variabel motivasi berprestasi dengan nilai outer loading tertinggi ditunjukkan oleh indikator sikap kompetitif. Pada variabel manajemen talenta, indikator tertinggi adalah career management, sementara pada variabel kinerja SDM indikator tertinggi adalah motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa sikap kompetitif yang tinggi mampu memperkuat pengaruh manajemen karier terhadap motivasi kerja. Artinya, ketika pegawai memiliki dorongan kompetitif yang kuat, mereka akan lebih responsif terhadap program pengelolaan karier yang disediakan organisasi, seperti peluang pengembangan diri, promosi, maupun jalur karier yang jelas. Kondisi ini akan memunculkan semangat kerja yang lebih tinggi karena pegawai merasa adanya kesempatan untuk bersaing secara sehat dan meraih prestasi. Dengan demikian, kombinasi antara sikap kompetitif individu dan strategi career management yang efektif dapat mendorong peningkatan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja SDM secara keseluruhan. Variabel motivasi berprestasi dengan nilai outer loading terendah adalah indikator kekhawatiran tentang kegagalan.

Pada variabel manajemen talenta, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah talent retention, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator terendah adalah kolaborasi. Hasil ini menunjukkan bahwa upaya mempertahankan talenta memiliki peran dalam memperkuat pengaruh terhadap kolaborasi, meskipun posisinya masih lemah dibandingkan indikator lain. Artinya, keberhasilan organisasi dalam menjaga dan mempertahankan karyawan berbakat dapat memberikan dorongan bagi

terciptanya kolaborasi yang lebih baik di lingkungan kerja. Ketika SDM merasa dihargai, memiliki kepastian dalam pengembangan karier, serta mendapatkan kesempatan untuk bertahan dalam organisasi, maka motivasi untuk bekerja sama dan berkontribusi dalam tim akan meningkat. Namun, jika retensi talenta tidak dikelola dengan baik, maka potensi kolaborasi juga akan menurun karena pegawai mungkin merasa kurang terikat dengan organisasi dan enggan memberikan kontribusi optimal.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian diatas terkait tujuan penelitian untuk menganalisis peran motivasi berprestasi dalam memperkuat perencanaan SDM dan Manajemen talenta untuk meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Maka jawaban atas pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut :

- 1) perencanaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.
- 2) manajemen talenta terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.
- 3) pengaruh moderasi motivasi berprestasi terhadap hubungan perencanaan SDM dan kinerja SDM tidak signifikan.
- 4) motivasi berprestasi terbukti signifikan dalam memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM yang sistematis, baik melalui perencanaan maupun manajemen talenta, menjadi faktor utama peningkatan kinerja, sementara motivasi berprestasi memiliki peran penting sebagai penguat dalam konteks manajemen talenta. Hasil penelitian ini memberikan beberapa

implikasi teoretis terkait hubungan perencanaan SDM, manajemen talenta, motivasi berprestasi, dan kinerja SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

- 1) Perencanaan SDM terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, khususnya melalui indikator pengembangan SDM. Temuan ini mendukung teori *Human Resource Management* (HRM) dan *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan keterampilan dan karier pegawai untuk meningkatkan motivasi, dedikasi, dan kinerja. Aspek pemberhentian yang berpengaruh lebih rendah menegaskan bahwa mekanisme ini lebih bersifat pendukung dalam menjaga stabilitas organisasi daripada pendorong utama kinerja.
- 2) Manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM, dengan career management sebagai indikator terkuat. Hal ini menegaskan teori manajemen talenta yang menyatakan bahwa jalur karier yang jelas dan peluang pengembangan akan mendorong loyalitas, motivasi, dan komitmen pegawai. Sementara talent retention memiliki pengaruh lebih rendah terhadap kolaborasi, temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan mempertahankan talenta tetap penting, namun efeknya terhadap kerja sama tim tidak sebesar pengelolaan karier.
- 3) Motivasi berprestasi tidak signifikan memoderasi hubungan antara perencanaan SDM dan kinerja SDM. Temuan ini sejalan dengan teori McClelland dan Herzberg yang menunjukkan bahwa dalam organisasi dengan SDM yang relatif homogen dari sisi usia, pendidikan, dan pengalaman kerja, kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor sistemik dan struktural, seperti

perencanaan SDM yang matang dan pengalaman kerja, dibandingkan perbedaan motivasi individu.

- 4) Motivasi berprestasi terbukti signifikan memoderasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi antara strategi manajemen karier yang efektif dan motivasi individu yang tinggi, khususnya sikap kompetitif, mampu meningkatkan motivasi kerja dan kinerja secara optimal. Temuan ini memperkuat teori motivasi yang menekankan sinergi antara faktor individu dan sistem HRM dalam menciptakan SDM unggul.

5.3. Implikasi Praktis

1. Pada variable Perencanaan SDM, hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pengembangan memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan indikator pemberhentian memiliki nilai terendah. Implikasi praktisnya adalah organisasi perlu mempertahankan program pengembangan SDM yang sudah berjalan baik, seperti pelatihan, peningkatan keterampilan, dan pengembangan karier. Sementara itu, indikator pemberhentian perlu ditingkatkan melalui pengelolaan yang lebih adil, transparan, dan profesional agar proses pemberhentian dapat mendukung stabilitas organisasi dan meminimalkan dampak negatif terhadap motivasi dan kolaborasi karyawan.
2. Pada variable Manajemen Talenta, Indikator *career management* menunjukkan nilai outer loading tertinggi, sedangkan talent retention

terendah. Organisasi disarankan untuk mempertahankan strategi *career management* yang efektif, seperti jalur karier yang jelas dan peluang pengembangan karyawan. Di sisi lain, upaya meningkatkan *talent retention* menjadi penting, misalnya dengan memberikan kompensasi yang kompetitif, lingkungan kerja yang nyaman, dan program kesejahteraan karyawan, agar karyawan berbakat tetap termotivasi dan berkontribusi pada kolaborasi tim serta kinerja organisasi.

3. Pada variable Motivasi Berprestasi, Indikator sikap kompetitif memiliki nilai outer loading tertinggi, sedangkan kekhawatiran tentang kegagalan terendah. Implikasi praktisnya adalah organisasi perlu mempertahankan sikap kompetitif pegawai melalui penghargaan, pengakuan prestasi, dan tantangan kerja yang sehat. Sementara itu, meningkatkan indikator kekhawatiran tentang kegagalan berarti membantu pegawai mengelola ketakutan akan gagal, misalnya melalui coaching, mentoring, atau pembinaan psikologis, sehingga mereka lebih percaya diri, berani mengambil risiko, dan mampu berkolaborasi secara efektif.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan diantaranya Adalah :

1. Sampel penelitian hanya berasal dari SDM KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, sehingga temuan sulit digeneralisasikan ke instansi atau sektor lain yang memiliki karakteristik SDM dan budaya organisasi berbeda.

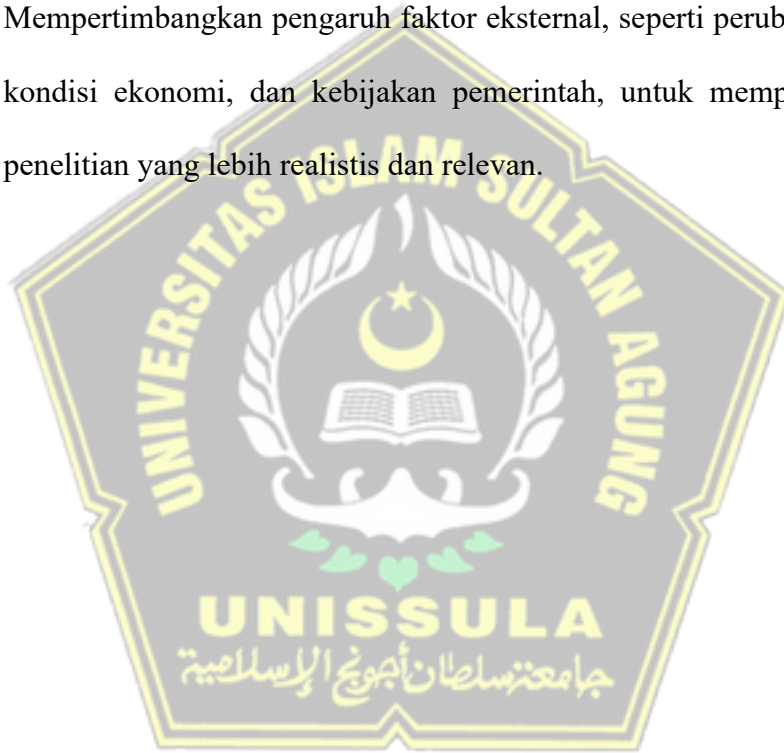
2. Variabel motivasi berprestasi relatif homogen karena mayoritas pegawai berada pada usia produktif, berpendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman kerja panjang, sehingga perannya sebagai moderator dalam perencanaan SDM terhadap kinerja tidak signifikan.
3. Penelitian ini fokus pada pengukuran kuantitatif melalui indikator outer loading, sehingga aspek kualitatif seperti persepsi pegawai terhadap pengembangan SDM dan iklim organisasi tidak dianalisis secara mendalam.
4. Beberapa indikator seperti pemberhentian (perencanaan SDM), talent retention (manajemen talenta), dan kekhawatiran akan kegagalan (motivasi berprestasi) memiliki pengaruh rendah, menandakan perlunya penelitian lebih lanjut dengan pendekatan berbeda atau sampel yang lebih luas.
5. Faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, perubahan regulasi, dan kondisi ekonomi tidak dikontrol, sehingga hasil penelitian mungkin terpengaruh oleh variabel di luar kendali organisasi.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan limitasi penelitian maka dapat disusun agenda penelitian mendatang diantaranya Adalah :

1. Memperluas sampel dan lokasi penelitian untuk meningkatkan generalisasi temuan ke instansi atau sektor lain.
2. Mengeksplorasi variabel moderasi atau mediator lain, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau budaya organisasi, untuk memahami pengaruh faktor individu dan sistem HRM terhadap kinerja SDM.

3. Menggunakan pendekatan kualitatif atau campuran (mixed methods) untuk memperoleh wawasan mendalam mengenai persepsi pegawai terhadap pengembangan SDM dan manajemen karier.
4. Fokus pada indikator yang lemah, seperti pemberhentian, talent retention, dan kekhawatiran akan kegagalan, untuk mengidentifikasi strategi yang mampu meningkatkan kontribusinya terhadap kinerja SDM.
5. Mempertimbangkan pengaruh faktor eksternal, seperti perubahan regulasi, kondisi ekonomi, dan kebijakan pemerintah, untuk memperoleh model penelitian yang lebih realistis dan relevan.



Daftar Pustaka

- Abd Al-Wareth Alrazehi, H., Aina Amirah, N., Salman Mohammed Emam, A., & Rashid Hashmi, A. (2021). Proposed Model for Entrepreneurship, Organizational Culture and Job Satisfaction towards Organizational Performance in International Bank of Yemen. In *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)* (Vol. 5, Issue 1).
- Adriana, M., Santoso, D., Adijaya, Y. H., & Srinio, F. (2023). Effect of Organizational Climate and Achievement Motivation on Teacher Performance. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 152–165. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i2.3066>
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020a). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020b). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Almaaitaha, M. F., Alsafadia, Y., Shadi mohammad Altahata, & Ahmad mohmad Yousfib. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937–2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Almatrooshi, M., Khalifa, G. S. A., Alneadi, K. M., & El-Aidie, S. (2021). *Organizational Performance: The Role of Leadership and Employee Innovative Behaviour* (Vol. 3, Issue 2). <https://www.city.edu.my/CUeJAR>
- Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., Shrouf, H., & Abusweilem, M. A. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219–230. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.19](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.19)
- Anderman, E. M. (2020). Achievement motivation theory: Balancing precision and utility. *Contemporary Educational Psychology*, 61(xxxx), 101864. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101864>
- Azhad, M. N., & Mahayanti, L. (2022). MANAJEMEN TALENTA DAN PENGEMBANGAN KARIER PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajerial*, 9(3), 338–341. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4181>
- Brunstein, J. C., & Heckhausen, H. (2018). Achievement motivation. In *Motivation and Action, Third Edition* (pp. 221–304). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_6
- Ch Nawangsari, L., Hidayat Sutawidjaya, A., Nawangsari, Lc., & Sutawidjaya, A. (2019). Talent Management in Mediating Competencies and Motivation to Improve Employee's Engagement. In *International Journal of Economics and Business Administration: Vol. VII* (Issue 1).

- Chioma Joanna Pamela, A., Umoh, G., & Worlu, G. (2017). HUMAN RESOURCE PLANNING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN OIL AND GAS FIRMS IN PORT HARCOURT. In *International Journal of Advanced Academic Research | Social & Management Sciences* | (Vol. 3, Issue 9). www.ijaar.org
- Coutinho, V., Domingues, A. R., Caeiro, S., Painho, M., Antunes, P., Santos, R., Videira, N., Walker, R. M., Huisinigh, D., & Ramos, T. B. (2018). Employee-Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organisations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 29–46. <https://doi.org/10.1002/csr.1438>
- Daft, R. L. (2015). *Management Responsibility & Practice: Vol. Cengage Learning*. (12th ed.).
- 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 managements as an inherently motivational process in the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3992-4020.
- Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. In *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam e-ISSN: On Process* (Vol. 1).
- Datu, J. A. D., King, R. B., & Valdez, J. P. M. (2018). Psychological capital bolsters motivation, engagement, and achievement: Cross-sectional and longitudinal studies. *Journal of Positive Psychology*, 13(3), 260–270. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1257056>
- 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.
- 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>
- Dima, A. M., Begu, L., Vasilescu, M. D., & Maassen, M. A. (2018). The relationship between the knowledge economy and global competitiveness in the European Union. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6). <https://doi.org/10.3390/su10061706>
- Divya Malika, & Aminuddin Irfani. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. X. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 43–46. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v2i1.933>

- Dixit, S., & Amit Arrawatia, M. (2018). *The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan* (Vol. 6, Issue 1). www.ijcrt.org
- Elliot, A. J., & Sommet, N. (2023). Integration in the Achievement Motivation Literature and the Hierarchical Model of Achievement Motivation. In *Educational Psychology Review* (Vol. 35, Issue 3). Springer. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09785-7>
- Fahmi, I., & Ali, H. (2022). *DETERMINATION OF CAREER PLANNING AND DECISION MAKING: ANALYSIS OF COMMUNICATION SKILLS, MOTIVATION AND EXPERIENCE (LITERATURE REVIEW HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)*. 3(5). <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5>
- Graham, B. E., Monica Zaharie, & Codruta Osoian. (2024). Inclusive talent management philosophy, talent management practices and employees' outcomes. *European Journal of Training and Development*, 5(6), 576–591.
- Groening, C., & Binnewies, C. (2019). “Achievement unlocked!” - The impact of digital achievements as a gamification element on motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 97(November 2018), 151–166. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.02.026>
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- 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*.
- Isa, M., Wajdi, M. F., Huda, M., & ... (2023). Increasing Teacher Commitment through HR Planning: Peningkatan Komitmen Guru melalui Perencanaan SDM. *Prosiding University* <https://repository.urecol.org/index.php/proceeding/article/view/2937>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kagwiria Lyria, R., Namusonge, G. S., & Karanja, K. (2017). The effect of talent attraction on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. In *Journal of Human Resource and Leadership ISSN xxxx-xxxx* (Vol. 1, Issue 2). www.iprjb.org
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Karumuri, V., & Gowthami Kore. (2021). Effective Talent Management Practices: a Review. *Eprajournals. Com, No. June* , 32–35. <https://doi.org/10.36713/epra1013|SJIF>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public*

- Management Review*, 22(1), 75–95.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782–1807.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Krista De Castella, Don Byrne, & Martin Covington. (2013). Undermotivated or Motivated to Fail ? A Cross- Cultural Study of Achievement Motivation, Fear of Failure and Student Disengagement. *Journal of Educational Psychology*, 105(3).
- 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.
- 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., Lamnissos, 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>
- Nugroho, S. H., Bandono, A., & Suharyo, O. S. (2021). Human resources development assessment planning program and bureaucratic reform management on the performance of government organization. *Management Science Letters*, 1429–1438. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.020>
- Pangestu, R. N., Septia Rani, D., Setya Ning Tyas, T., Farhah, Z., & Nur Afifah, Z. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 215-228. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2>
- Pintrich, P. R. (2000). An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 92–104. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1017>
- Pramudhita, P. (2022). Assessment Center dalam Manajemen Talenta ASN-Sebuah Eksplorasi Pengembangan. *Civil Service*, 16(2).
- Purbaningrum, N. W., & Tjahjaningsih, E. (2024). THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND PERSON-JOB FIT ON PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS MEDIATION. In *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)* (Vol. 7, Issue 3).
- Rahmawati, H. A. (2019). PENGARUH MANAJEMENT TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI RETENSI KARYAWAN PADA PD. BPR BANK DAERAH LAMONGAN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–430.

- Rastgoo, P. (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653–662. <https://doi.org/10.11118/actaun201664020653>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Rinadra, M. Al, Fauzi, A., Galvanis, W. J., & ... (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu* <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1613>
- Sakban, S., Nurmali, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Samsuni. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Sandi, Q., Syukri, A., & Anwar, K. (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF. 2(2). <https://ejournal.stainupwr.ac.id/>
- Saputra, R. T., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020a). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Trias Politika*, 4.
- Saputra, R. T., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020b). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Trias Politika*, 4.
- Sari, H. P., Oktaviana, D., & Christina, O. (2024). Urgensi Pola Perencanaan Karir Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Peningkatan Kinerja. *Sosial Simbiosis: Jurnal* <https://journal.lpkd.or.id/index.php/Sosial/article/view/450>
- Satrio, F., Yuwono, P., Dewata Bimantoro, C., Humairani, A., Nikmah, Z., & Manajemen, P. S. (2023). Pengelolaan SDM Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Kemajuan Suatu Organisasi. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2).
- Schweisfurth, T., Stockstrom, C., & Raasch, C. (2020). Managing Innovation in a Global and Digital World. In *Managing Innovation in a Global and Digital World*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27241-8>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sen, J., Harianto, A., & Satrianny, I. P. (2023). Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance. *Indonesian Journal* <https://journal.formosapublisher.org/index.php/modern/article/view/3460>
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . STIE YKPN.
- Simarmata, N. I. P., Delyana R Pulungan, Bonaraja Purba Unang Toto Handiman, H., Marto Silalahi, Diena Dwidienawati Tjiptadi, Luthfi Parinduri, Hengki

- Mangiring Parulian Simarmata, Erlina Dwi Ratnasari, Muhamad Faisal, & Iskandar Kato. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Smith, R. L. (2015). A Contextual Measure of Achievement Motivation: Significance for Research in Counseling. *Ideas and Research You Use. AACA Knowledge Center*, 1(1).
- 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>
- Sujarwo, S. (2011). Motivasi berprestasi sebagai salah satu perhatian dalam memilih strategi pembelajaran. *Majalah Ilmiah Pembelajaran*, 7(2).
- Theodorsson, U., Gudlaugsson, T., & Gudmundsdottir, S. (2022). Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. In *Administrative Sciences* (Vol. 12, Issue 2). MDPI. <https://doi.org/10.3390/admsci12020061>
- 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).
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 747–752. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886>
- Widodo, & Mawarto. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance. *Management Science Letters*, 10(10), 2175–2182. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.019>