

HALAMAN JUDUL

**MANAJEMEN TALENTA TERHADAP PENINGKATAN
KINERJA SDM DENGAN *JOB CRAFTING* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI: STUDI EMPIRIS
PADA KPP MADYA SEMARANG**



Disusun Oleh:
Noor Khomsah
NIM 20402400426

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

LEMBAR PENGESAHAN

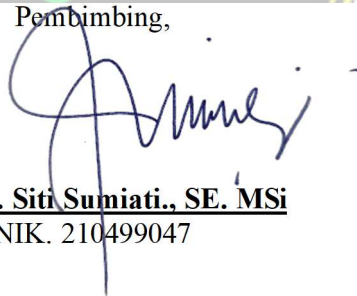
TESIS

**MANAJEMEN TALENTA TERHADAP PENINGKATAN
KINERJA SDM DENGAN *JOB CRAFTING* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI: STUDI EMPIRIS
PADA KPP MADYA SEMARANG**

Disusun oleh:
Noor Khomsah
NIM 20402400426

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, 23 Juli 2025

Pembimbing,



Dra. Hj. Siti Sumiati., SE. MSi
NIK. 210499047

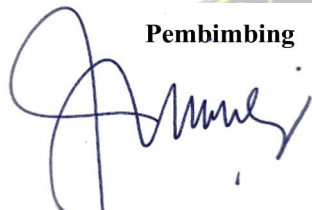
LEMBAR PENGUJIAN
MANAJEMEN TALENTA TERHADAP PENINGKATAN
KINERJA SDM DENGAN *JOB CRAFTING* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI: STUDI EMPIRIS
PADA KPP MADYA SEMARANG

Disusun oleh:
Noor Khomsah
NIM 20402400426

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 19 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



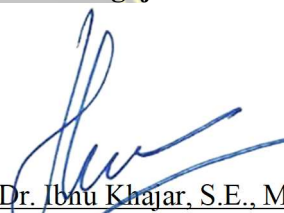
Dra. Hj. Siti Sumiati., SE. MSi
NIK. 210499047

Penguji I



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

Penguji II



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

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 19 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

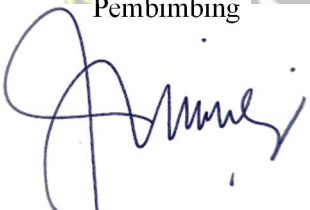
Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Noor Khomsah
NIM : 20402400426
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Manajemen Talenta terhadap Peningkatan Kinerja SDM dengan *Job Crafting* sebagai Variabel Mediasi: Studi Empiris pada KPP Madya Semarang“, 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, 23 Juli 2025
Saya yang menyatakan,

Pembimbing


Dra. Hj. Siti Sumiati., SE. MSi
NIK. 210499047


Noor Khomsah
NIM 20402400426

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Noor Khomsah
NIM : 20402400426
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Manajemen Talenta terhadap Peningkatan Kinerja SDM dengan *Job Crafting* sebagai Variabel Mediasi: Studi Empiris pada KPP Madya Semarang; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 19 Agustus 2025
Yang menyatakan



Noor Khomsah
NIM 20402400426

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *job crafting*, *manajemen talenta*, dan *kinerja sumber daya manusia* (SDM) di lingkungan instansi pemerintah. Fokus penelitian diarahkan pada KPP Madya Semarang, dengan melibatkan seluruh SDM yang berjumlah 118 responden sebagai populasi sekaligus sampel penelitian. Pemilihan metode ini dilakukan agar hasil penelitian dapat diterapkan langsung dalam praktik manajerial di organisasi tempat peneliti bekerja. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5, sedangkan alat analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Squares* (PLS) untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, yang mengindikasikan bahwa semakin baik pengelolaan talenta melalui penerimaan, pengembangan, dan retensi, maka kinerja SDM akan meningkat. Selain itu, manajemen talenta juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *job crafting*, artinya pengelolaan talenta yang efektif dapat mendorong SDM untuk secara proaktif menyesuaikan tugas, hubungan kerja, dan cara pandang terhadap pekerjaannya. Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, sehingga semakin tinggi kemampuan SDM dalam memaknai dan menata ulang pekerjaan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan pentingnya penguatan strategi manajemen talenta dan pengembangan *job crafting* untuk meningkatkan kinerja SDM di sektor publik.

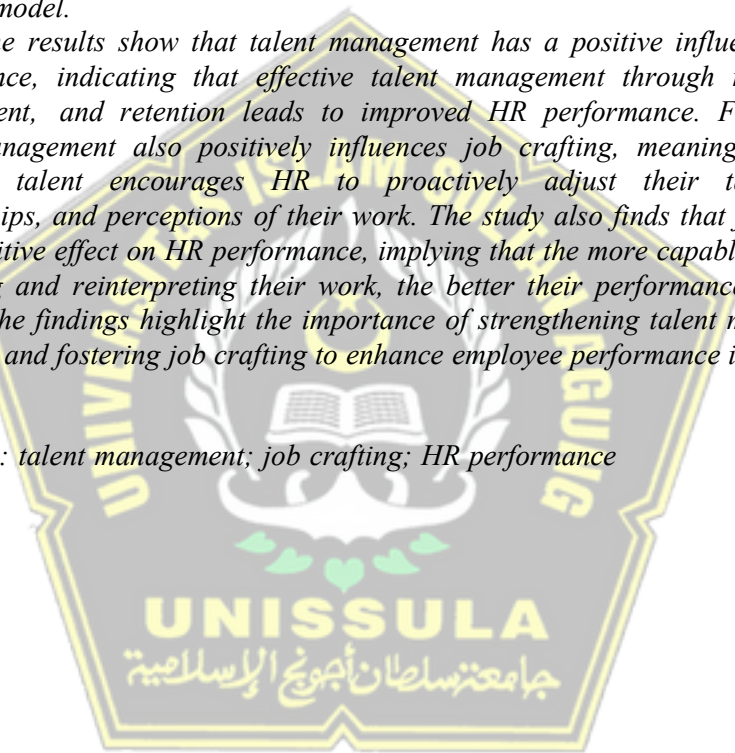
Kata kunci: manajemen talenta; *job crafting*; kinerja SDM

ABSTRACT

This study is an explanatory research that aims to examine and analyze the influence of job crafting, talent management, and human resource performance (HR performance) within a government institution. The research focuses on the KPP Madya Semarang, involving all 118 respondents as the population as well as the sample. This method was chosen so that the findings can be directly applied to the organization where the researcher works. Data was collected through questionnaires using a Likert scale from 1 to 5, and the analytical tool used was Partial Least Squares (PLS) to test the relationships between variables in the research model.

The results show that talent management has a positive influence on HR performance, indicating that effective talent management through recruitment, development, and retention leads to improved HR performance. Furthermore, talent management also positively influences job crafting, meaning that well-managed talent encourages HR to proactively adjust their tasks, work relationships, and perceptions of their work. The study also finds that job crafting has a positive effect on HR performance, implying that the more capable HR are at redefining and reinterpreting their work, the better their performance outcomes. Overall, the findings highlight the importance of strengthening talent management strategies and fostering job crafting to enhance employee performance in the public sector.

Keywords: talent management; job crafting; HR performance



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam, Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugerah, hidayah, dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita, Nabi Besar Muhammad saw., beserta para sahabat dan keluarganya. Berkat limpahan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Manajemen Talenta terhadap Peningkatan Kinerja SDM dengan *Job Crafting* sebagai Variabel Mediasi: Studi Empiris pada KPP Madya Semarang”. 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 merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. **Ibu Dra. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si.**, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. **Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberikan fasilitas dan dukungan dalam proses studi.
3. **Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahannya selama menjalani perkuliahan.
4. **Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula** atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.
5. **Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula** yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
6. **Pimpinan dan seluruh pegawai KPP Madya Semarang** atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.

7. **Almarhumah ibunda tercinta, Chumaijah**, yang atas doa, cinta, dan pengorbanannya yang tak ternilai, senantiasa menjadi penerang jalan hidup penulis, bahkan setelah kepergiannya.
8. **Almarhum ayahanda tercinta, Suhadi**, yang nilai-nilai keteguhan, kejujuran, dan kerja kerasnya selalu menjadi teladan dan menjadi kompas hidup penulis.
9. **Almarhum suami tercinta, Antaris Andriana**, yang cinta, dukungan, dan semangat hidupnya tetap hidup dalam jiwa penulis dan menjadi bagian tak terpisahkan dari setiap langkah dan pencapaian ini;
10. **Ibu mertua, Amirah**, dan **bapak mertua, Abdurrohman**, yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan kasih sayang penuh kehangatan.
11. **Keluarga besar di Kudus**, yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini serta yang selalu menjadi tempat pulang penuh kehangatan, dukungan, dan doa yang tak pernah putus;
12. **Keluarga besar almarhum suami di Magelang**, yang telah menerima penulis dengan penuh cinta dan menjadi bagian penting dalam perjalanan ini.
13. **Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024**, khususnya kelas 80D, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Semarang, 1 Juli 2025

Penulis

Noor Khomsah
NIM 20402400426

Daftar Isi

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
Daftar Isi	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. <i>Job Crafting</i>	9
2.2. Manajemen Talenta.....	10
2.3. Kinerja SDM.....	11
2.4. Pengaruh antar variabel.....	13
2.5. Model Empirik Penelitian	15
BAB III METODE PENELITIAN	16

3.1.	Jenis Penelitian.....	16
3.2.	Populasi dan Sampel.....	16
3.3.	Sumber Data dan Jenis Data.....	17
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	17
3.5.	Variabel dan Indikator	18
3.6.	Teknik Analisis Data	19
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		25
4.1.	Deskripsi Responden.....	25
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	26
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	28
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....	36
4.5.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	38
4.6.	Pembahasan.....	42
BAB V PENUTUP.....		48
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	48
5.2.	Implikasi Teoritis	49
5.3.	Implikasi Praktis	50
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	51
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	52
Daftar Pustaka		55
Lampiran I Kuestioner		59
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....		61
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....		62
Lampiran 4. Full Model PLS.....		63

Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....	64
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>)	66
Lampiran 7. <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	67



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rincian Sumber Penerimaan Negara Tahun 2022-2024	1
Tabel 1.2. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Madya Semarang	5
Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian	18
Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden	25
Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian	27
Tabel 4.3. <i>Outer Loading</i> Konstruk Manajemen Talenta	29
Tabel 4.4 Outer Loading Konstruk <i>Job crafting</i>	30
Tabel 4.5 Outer Loading Konstruk Kinerja SDM	30
Tabel 4.6 Nilai Uji <i>Discriminant Validity</i> dengan kriteria <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	31
Tabel 4.7 Nilai Uji <i>Discriminant Validity</i> dengan kriteria <i>Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)</i>	32
Tabel 4.8 Nilai <i>Cross Loading</i>	33
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas	34
Tabel 4.10 Nilai <i>R-Square</i> (R^2)	36
Tabel 4.11 Nilai <i>Q-square</i> (Q^2)	37
Tabel 4.12 <i>Path Coefficients (Direct Effect)</i>	39
Tabel 4.13 <i>Path Coefficients (Indirect Effect)</i>	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	15
Gambar 4.5. Full Model SEM-PLS	39



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagai sebuah organisasi, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mempunyai tujuan penting, yaitu menghimpun penerimaan negara sebagai penopang utama pemasukan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). DJP mengkoordinasikan seluruh unit vertikal di bawahnya termasuk Kantor Pelayanan Pajak (KPP) untuk dapat memenuhi target yang diberikan oleh negara. Penerimaan dari sektor perpajakan berada di kisaran angka 80% dari total penerimaan negara dalam setahun, yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Rincian Sumber Penerimaan Negara Tahun 2022-2024

Sumber Penerimaan - Keuangan	Realisasi Pendapatan Negara (Milyar Rupiah)		
	2022	2023	2024
I. Penerimaan Dalam Negeri	2.630.147,00	2.634.148,90	2.801.862,90
1. Penerimaan Perpajakan	2.034.552,50	2.118.348,00	2.309.859,80
2. Penerimaan Bukan Pajak	595.594,50	515.800,90	492.003,10
II. Hibah	5.696,10	3.100,00	430,60
Jumlah	2.635.843,10	2.637.248,90	2.802.293,50

Sumber: Kementerian Keuangan, 2025

Mengingat tingginya ketergantungan negara terhadap sektor pajak, DJP harus dapat melaksanakan tugasnya secara optimal. Di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, terdapat empat unsur yang perlu dikelola dengan baik, yaitu sumber daya manusia (SDM), sistem teknologi informasi, proses bisnis, serta ketentuan regulasi. Dari keempat unsur tersebut, SDM memegang peranan utama karena

SDM-lah yang menjalankan sistem, proses bisnis, serta menerapkan regulasi yang telah dibuat.

KPP Madya adalah unit vertikal DJP yang bertanggung jawab atas administrasi perpajakan bagi wajib pajak dengan kriteria tertentu, terutama wajib pajak menengah yang memiliki kontribusi signifikan terhadap penerimaan pajak. KPP Madya memiliki tugas utama dalam menghimpun penerimaan pajak, memberikan pelayanan perpajakan, serta melakukan pengawasan dan penegakan kepatuhan pajak terhadap wajib pajak yang berada dalam cakupannya.

Fungsi utama KPP Madya meliputi pendaftaran dan pemutakhiran data wajib pajak, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan (SPT), pengawasan kepatuhan formal dan material, pemeriksaan pajak, serta penagihan pajak bagi wajib pajak yang memiliki tunggakan. Selain itu, KPP Madya juga bertanggung jawab dalam memberikan bimbingan teknis kepada wajib pajak agar mereka dapat memenuhi kewajiban perpajakannya dengan benar, serta mengidentifikasi potensi pajak guna mengoptimalkan penerimaan negara.

Perubahan regulasi perpajakan yang dinamis menuntut KPP Madya Semarang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan perpajakan. Salah satu faktor kunci untuk meraih tujuan tersebut adalah optimalisasi kinerja SDM. SDM yang berkinerja tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepatuhan wajib pajak serta efektivitas administrasi perpajakan. Manajemen talenta menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja SDM (Hongal & Kinange, 2020).

Manajemen talenta berperan dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi (Sopiah et al., 2020). Dengan penerapan manajemen talenta yang baik, KPP Madya Semarang dapat memastikan bahwa SDM yang memiliki kompetensi unggul mendapatkan kesempatan untuk berkembang, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Manajemen talenta dapat meningkatkan kinerja SDM dengan memastikan bahwa organisasi memiliki individu yang tepat di posisi yang sesuai, serta memberikan dukungan untuk pengembangan kompetensi mereka (Hussain Hakro et al., 2022). Melalui strategi yang mencakup rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, pengelolaan karier, serta sistem penghargaan yang adil, manajemen talenta membantu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas SDM (Ali Almohtaseb et al., 2020). Dengan adanya pengelolaan talenta yang baik, SDM merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang, sehingga mereka lebih berkomitmen dalam menjalankan tugasnya secara optimal (Sen et al., 2023). Selain itu, manajemen talenta yang efektif juga membentuk lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi dan kolaborasi, alhasil memiliki dampak positif terhadap efisiensi kerja dan berhasil mencapai tujuan suatu organisasi (Aina & Atan, 2020).

Kajian literatur memperlihatkan temuan yang beragam terkait pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM. Sejumlah penelitian, misalnya yang dilakukan oleh (Al Rinadra et al., 2023), menemukan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan serupa juga dilaporkan oleh (Viany & Susilo, 2018). Namun, penelitian Dermawan et al.

(2022) menunjukkan hasil berbeda, yakni pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan. Dengan demikian, untuk menjembatani kesenjangan tersebut, *job crafting* diposisikan sebagai variabel mediasi.

Job crafting didefinisikan sebagai upaya proaktif yang dilakukan oleh SDM dalam menyesuaikan tugas, interaksi kerja, serta cara pandang terhadap pekerjaannya agar selaras dengan keterampilan dan motivasi yang dimiliki (Bavik et al., 2017, Tims et al., 2015). *Job crafting* dapat meningkatkan kinerja SDM dengan memungkinkan SDM secara proaktif menyesuaikan tugas, interaksi, dan cara pandang mereka terhadap pekerjaan supaya lebih sesuai dengan minat, keterampilan, dan motivasi SDM (Moon et al., 2020).

SDM dapat mengoptimalkan peran mereka melalui tiga aspek utama: penyesuaian tugas (*task crafting*), penyesuaian hubungan kerja (*relational crafting*), dan penyesuaian kognitif terhadap pekerjaan (*cognitive crafting*) (Tims et al., 2015). Melalui proses ini, SDM menjadi lebih *engaged*, termotivasi, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih optimal, dengan tujuan akhirnya memiliki dampak pada peningkatan produktivitas dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, *job crafting* juga membantu SDM menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih fleksibel, meningkatkan kreativitas, serta memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi (Chen et al., 2023). Dengan demikian, *job crafting* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan mendukung kinerja optimal.

Alasan pemilihan objek dilatarbelakangi kurang optimalnya kinerja SDM dalam organisasi DJP, yang diduga salah satu penyebabnya adalah kompetensi yang

dimiliki tidak merata. Pengukuran kinerja SDM di DJP dilakukan berdasarkan ketentuan dalam Keputusan Menteri Keuangan No. 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-17/MK.1/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Evaluasi Kinerja Pegawai dilakukan terhadap hasil kerja dan perilaku kerja pegawai yang menghasilkan Nilai Kinerja Pegawai (NKP) dan Nilai Kinerja Organisasi (NKO). Penetapan Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) dihitung dengan ketentuan batas Indeks Capaian Maksimum 120% dan Indeks Capaian Minimum 0. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Madya Semarang sebagai salah satu unit vertikal di bawah DJP selama empat tahun terakhir dinyatakan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.2
Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Madya Semarang
Tahun 2021-2024

Keterangan	Target	Indeks Capaian Maksimal	Indeks Capaian
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2021	100%	120%	103.51%
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2022	100%	120%	106.70%
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2023	100%	120%	108.72%
Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2024	100%	120%	110.32%

Sumber: KPP Madya Semarang, 2025

Meskipun Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Madya Semarang menunjukkan tren peningkatan setiap tahun, capaian tersebut masih berada di bawah batas maksimal 120% yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia (SDM) belum sepenuhnya optimal. Salah satu faktor

penyebabnya diduga berasal dari kompetensi SDM yang belum merata, serta keterbatasan dalam mengelola dan mengembangkan potensi talenta secara efektif.

Tinjauan literatur/pustaka menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM. Beberapa studi menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan (Al Rinadra et al., 2023; Viany & Susilo, 2018), namun, sebagian lainnya menyimpulkan bahwa pengaruh tersebut positif tetapi tidak signifikan (Dermawan et al., 2022). Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya celah riset (*research gap*) yang memerlukan penjelasan lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik seperti DJP. Di sisi lain, masih sedikit penelitian yang menguji peran ***job crafting* sebagai variabel mediasi** antara manajemen talenta dan kinerja SDM, khususnya di lingkungan birokrasi publik yang memiliki struktur kerja lebih rigid dibanding sektor swasta.

Untuk menjawab *gap* tersebut, penelitian ini mengusulkan pendekatan baru dengan menghadirkan *job crafting* sebagai variabel mediasi antara manajemen talenta dan kinerja SDM. *Job crafting* merupakan proses proaktif dari SDM dalam menyesuaikan tugas, relasi kerja, dan persepsi terhadap pekerjaan agar lebih sesuai dengan keterampilan, minat, dan motivasi mereka. Penempatan *job crafting* sebagai mediator merupakan kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini, karena belum banyak digunakan dalam kajian manajemen talenta di lingkungan birokrasi pemerintah. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM di sektor publik, khususnya dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

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

1. Apakah *job crafting* berpengaruh terhadap kinerja SDM?
2. Apakah *job crafting* berpengaruh terhadap manajemen talenta?
3. Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh pemahaman dan menganalisis secara empiris *job crafting* berpengaruh terhadap kinerja SDM.
2. Untuk memperoleh pemahaman dan menganalisis secara empiris *job crafting* berpengaruh terhadap manajemen talenta.
3. Untuk memperoleh pemahaman dan menganalisis secara empiris manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk menambah pengetahuan dan pengalaman mengenai dampak penataan ulang pekerjaan (*job crafting*) dan manajemen talenta terhadap kinerja SDM. Penelitian ini juga dapat berfungsi sebagai referensi untuk membandingkan dan menerapkan teori

yang telah dipelajari di perguruan tinggi, serta memperkaya literatur akademik terkait topik tersebut.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis. Penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis dengan memperluas wawasan dan pemahaman tentang analisis kinerja SDM, khususnya dalam konteks penataan ulang pekerjaan dan manajemen talenta.
2. Bagi KPP Madya Semarang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan berharga dan bahan pertimbangan bagi organisasi dalam mengimplementasikan penataan ulang pekerjaan dan pengembangan talenta untuk meningkatkan kinerja SDM.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya. Penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi penting bagi peneliti berikutnya yang ingin mengeksplorasi topik serupa di masa depan, memberikan dasar untuk penelitian lanjutan dan pengembangan lebih lanjut dalam bidang ini

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Job Crafting*

Slemp dan Vella-Brodrick (2013) menjelaskan bahwa penataan ulang pekerjaan (*job crafting*) merupakan kemampuan sumber daya manusia dalam mendesain ulang pekerjaannya secara mandiri, baik dengan maupun tanpa keterlibatan manajemen, guna menyeimbangkan tuntutan kerja dengan sumber daya serta kemampuan pribadi. Sejalan dengan itu, Schachler et al. (2019) mendefinisikan *job crafting* sebagai proses proaktif yang dilakukan individu dalam mengubah batasan mental untuk menentukan ruang lingkup fisik, emosional, kognitif, dan relasional dari pekerjaannya.

Lebih lanjut, Khan et al. (2022) menyederhanakan definisi *job crafting* sebagai upaya menyesuaikan batasan pekerjaan agar selaras dengan preferensi, keterampilan, serta kemampuan individu. Pandangan serupa disampaikan oleh Berg et al. (2013) yang menyatakan bahwa *job crafting* merupakan proses perubahan cara atau desain pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, baik dalam bentuk fisik maupun psikologis. Sementara itu, Petrou, Demerouti, dan Schaufeli (2015) memaknai *job crafting* sebagai inisiatif dan kesediaan individu untuk merekonstruksi aspek-aspek pekerjaannya dengan tujuan meningkatkan kondisi kerja yang lebih baik.

Penataan ulang pekerjaan/*job crafting* dikonseptualisasikan dalam kerangka teoritis dari relasi *job demands–job resources* (JD-R) (Tims et al., 2013, 2015). Ada

empat aspek berdasarkan paradigma JD-R, yaitu: *increasing structural job resources*, *increasing social job resources*, *challenging job demands* dan *decreasing hindering job demands*. Sedangkan menurut Wrzesniewski dan Dutton terdiri dari tiga aspek *job crafting* yaitu: *task crafting*, *relational crafting* dan *cognitive crafting*.

Job crafting adalah proses proaktif yang dilakukan SDM untuk menyesuaikan tugas, hubungan, dan persepsi terhadap pekerjaannya agar lebih selaras dengan minat, keterampilan, dan nilai pribadi mereka. Penelitian ini menggunakan indikator *job crafting* yang diajukan oleh (Berg et al., 2013) terdiri dari tiga aspek *job crafting* yaitu: *task crafting*, *relational crafting* dan *cognitive crafting*.

2.2. Manajemen Talenta

Pahrudin dan Jalaludin (2022) menjelaskan bahwa manajemen talenta merupakan suatu konsep yang mencakup perencanaan, perekrutan, pengembangan, serta retensi individu berbakat dalam organisasi. Selanjutnya, Viany dan Susilo (2018) menekankan bahwa manajemen talenta merupakan rangkaian proses yang dirancang organisasi untuk mengidentifikasi serta mengembangkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sumber daya manusia agar menjadi SDM yang berkualitas. Lebih lanjut, Mathew (2015) menegaskan bahwa manajemen talenta bukan sekadar satu proses atau program pengembangan semata, melainkan sebuah rangkaian proses yang saling berkaitan dan terintegrasi.

Prakosa (2023) menyatakan bahwa manajemen talenta mencakup serangkaian inisiatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi bakat-bakat yang ada dalam organisasi. Dari perspektif lain, Azhad dan Mahayanti (2022) menekankan bahwa manajemen talenta merupakan suatu kegiatan sistematis yang berperan dalam pengembangan potensi individu. Selanjutnya, Rahmawati (2019) menegaskan bahwa tujuan utama manajemen talenta adalah untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, memperbaiki kinerja organisasi, serta memaksimalkan produktivitas.

Manajemen talenta, prosesnya terbagi menjadi tiga tahap, yaitu: input, proses, dan output (Kaliannan et al., 2023). Untuk penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan manajemen talenta sebagaimana dijelaskan oleh Barkhuizen et al. (2014), yang meliputi tiga aspek utama. Pertama, **penerimaan bakat**, yaitu serangkaian kegiatan untuk mencari, menarik, menilai, dan merekrut calon SDM guna memenuhi kebutuhan organisasi saat ini maupun di masa depan. Kedua, **pengembangan bakat**, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan serta kontribusi SDM berbakat demi kesuksesan dan pertumbuhan organisasi. Ketiga, **retensi bakat**, yang merupakan strategi untuk mempertahankan SDM berbakat dalam organisasi sekaligus menjaga tingkat loyalitas SDM terhadap perusahaan tetap tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, manajemen talenta dapat didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan sistematis untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat-bakat yang ada, dengan tujuan agar SDM dapat menjadi sumber daya manusia yang berkualitas. Penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan manajemen talenta

sebagaimana dijelaskan oleh (Barkhuizen et al., 2014) yang mencakup: 1) Penerimaan bakat, 2) Pengembangan bakat, dan 3) Retensi bakat.

2.3. Kinerja SDM

Kinerja dapat dipahami sebagai kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan menampilkan perilaku sesuai dengan ekspektasi organisasi (Sopiah et al., 2020). Uddin et al. (2019) menegaskan bahwa kinerja merefleksikan hasil kerja serta perilaku individu maupun kelompok dalam periode tertentu, umumnya dalam kurun satu tahun. Sementara itu, Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian yang ditunjukkan melalui kualitas dan kuantitas hasil kerja SDM dalam melaksanakan tanggung jawab yang diembannya.

Menurut Rivai (2018), kinerja merujuk pada hasil yang diperoleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya, yang ditentukan oleh faktor kemampuan, pengalaman, kesungguhan, serta pemanfaatan waktu. Sejalan dengan itu, Mangkat et al. (2019) menjelaskan bahwa kinerja personel adalah capaian kerja individu yang diukur dari aspek kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.

Secara umum, kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan eksternal (Hasibuan & Bahri, 2018). Faktor internal berkaitan dengan karakteristik yang melekat pada individu sumber daya manusia, meliputi aspek kemampuan intelektual, tingkat kedisiplinan, pengalaman kerja, kepuasan terhadap pekerjaan, latar belakang pendidikan, serta motivasi personal yang dimiliki. Di sisi lain, faktor eksternal meliputi dukungan dari lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir,

kondisi kerja, program pelatihan, paket kompensasi, dan sistem manajemen di organisasi.

Kinerja SDM dapat dijelaskan sebagai kemampuan dan efektivitas individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Sedangkan indikator yang digunakan adalah menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya (Sedarmayanti, 2017).

2.4. Pengaruh Antar Variabel

2.4.1. Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Damarasri dan Ahman (2020) menegaskan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja SDM, sementara Damanik et al. (2020) menemukan bahwa pengaruh tersebut bersifat positif dan signifikan. Selaras dengan itu, Hongal dan Kinange (2020) mengidentifikasi adanya hubungan positif antara manajemen talenta dan kinerja organisasi, bahkan menekankan bahwa manajemen talenta merupakan instrumen strategis untuk mendorong keterlibatan SDM yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Sejalan dengan temuan tersebut, beberapa penelitian terdahulu juga mengonfirmasi bahwa manajemen talenta berkontribusi positif terhadap keterlibatan kerja dan kinerja SDM (Aina & Atan, 2020; Omotunde & Alegbeleye, 2021; Sopia et al., 2020).

Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dapat dirumuskan sebagai berikut.

H1 : Manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja
SDM

2.4.2. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap *Job Crafting*

Temuan menunjukkan bahwa persepsi tentang Manajemen Talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan pekerjaan (Khaola & Chinyamurindi, 2022). Penerapan Model Manajemen Talenta pada kepala perawat memberikan dampak positif pada pengembangan pekerjaan perawat mereka, seperti yang dijelaskan oleh (Mabrouk et al., 2019). Penelitian lain juga menyatakan hasil yang sama bahwa Manajemen Talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting* (Akter et al., 2022).

Sehingga hipotesis yang diajukan adalah sebagaimana berikut:

H2 : *Manajemen talenta* memiliki pengaruh positif terhadap *job crafting*

2.4.3. Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penataan ulang pekerjaan secara positif berhubungan dengan kinerja yang unggul seperti yang disampaikan oleh (Ingusci et al., 2019). Temuan ini diperkuat oleh penelitian yang juga menemukan bahwa penataan ulang pekerjaan, memiliki korelasi positif dengan kinerja (Uen et al., 2021). Selain itu, penelitian oleh (Yadav & Dhar, 2021) juga menegaskan bahwa penataan ulang pekerjaan, memiliki hubungan yang positif dengan perilaku kerja inovatif.

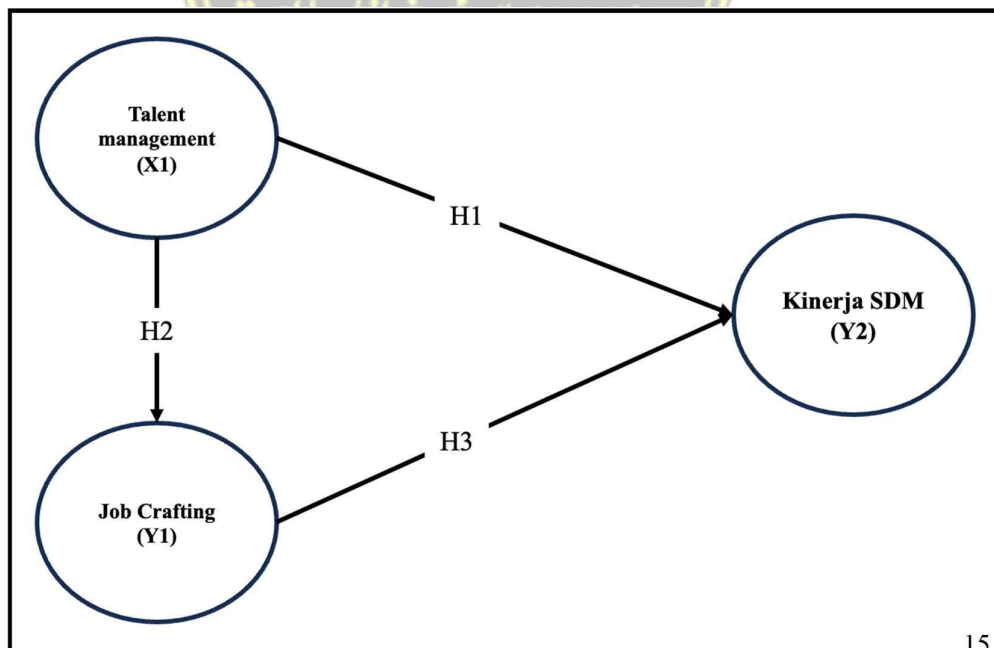
Dengan demikian, keseluruhan penelitian tersebut memberikan dukungan untuk pentingnya *job crafting* dalam mendorong perilaku kerja inovatif di tempat kerja. Sehingga hipotesis yang diajukan sebagaimana berikut:

H3 : *Job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.5. Model Empirik Penelitian

Gambar 2.2

Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory*). Menurut (Widodo, 2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel. Dalam hal ini menguji pengaruh *job crafting*, *manajemen talenta* dan kinerja SDM. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan data yang menjadi fokus perhatian peneliti dalam batasan ruang lingkup dan waktu tertentu. Populasi berhubungan dengan data yang dikumpulkan, sehingga apabila data diperoleh dari individu, maka jumlah populasi akan sebanding dengan banyaknya individu yang memberikan data. Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh SDM pada KPP Madya Semarang sebanyak 118 responden.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel

mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling sensus yang seluruh populasi merupakan sampel. Sehingga dalam penelitian ini, sampel adalah seluruh SDM pada KPP Madya Semarang sejumlah 118 responden. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel.

3.3. Sumber Data dan Jenis Data

Jenis data yang digunakan oleh penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden sebagai sumber utama dan dikumpulkan secara khusus untuk menjawab permasalahan penelitian. Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh SDM yang bekerja di wilayah kerja KPP Madya Semarang.

Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator yang relevan dengan masing-masing variabel dalam penelitian, yaitu manajemen talenta, *job crafting*, dan kinerja SDM. Setiap item dalam kuesioner dirancang untuk mengukur persepsi responden terhadap praktik manajemen talenta, tingkat *job crafting*, serta capaian kinerja SDM di lingkungan kerjanya. Dengan demikian, data yang diperoleh bersifat spesifik, kontekstual, dan sesuai dengan kebutuhan analisis dalam studi ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada SDM yang menjadi responden. Kuesioner disebarakan menggunakan dua metode, yaitu secara langsung dan secara daring melalui Google Form. Selain itu, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi, seperti catatan, buku, surat kabar, majalah, dan sumber tertulis lainnya yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu *job crafting*, manajemen talenta, dan kinerja SDM.

Pengisian kuesioner dilakukan dengan menggunakan skala *Likert* pada skala interval. Lima skala *Likert* adalah sebagai berikut:

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

3.5. Variabel dan Indikator

Penelitian ini melibatkan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen (manajemen talenta), variabel mediasi (*job crafting*), dan variabel dependen (kinerja SDM). Bagian berikut menguraikan definisi operasional dan indikator masing-masing variabel yang diteliti.

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Pengukuran

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja SDM dapat dijelaskan sebagai kemampuan dan efektivitas individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas	1) kualitas, 2) kuantitas, 3) ketepatan waktu, 4) efektivitas biaya	(Sedarmayanti, 2017)

kecakapan, pengalaman,
kesungguhan dan waktu.

- | | | | |
|----|--|--|------------------------------|
| 2 | <i>Job crafting</i>
proses proaktif yang
dilakukan SDM untuk
menyesuaikan tugas,
hubungan, dan persepsi
terhadap pekerjaannya agar
lebih selaras dengan minat,
keterampilan, dan nilai
pribadi mereka. | 1) <i>task crafting</i> ,
2) <i>relational crafting</i>
3) <i>cognitive crafting</i> . | (Berg et al.,
2013) |
| 3. | Manajemen talenta
rangkaian kegiatan sistematis
untuk mengidentifikasi dan
mengembangkan bakat-bakat
yang ada, dengan tujuan agar
SDM dapat menjadi sumber
daya manusia yang
berkualitas. | 1) Penerimaan bakat,
2) Pengembangan bakat,
3) Retensi bakat | (Barkhuizen et
al., 2014) |
-

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan PLS dipilih karena mampu mengestimasi variabel laten sebagai kombinasi linier eksak dari indikatornya, sehingga menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang akurat. Selain itu, PLS merupakan metode yang *powerful* karena dapat digunakan untuk semua skala data, tidak memerlukan banyak asumsi, serta tidak mensyaratkan ukuran sampel yang besar.

Adapun langkah-langkah pengujian model empiris berbasis PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS adalah sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari dua bagian utama, yaitu:

1. *Outer model*

Yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Model ini juga dikenal sebagai *outer relation* atau *measurement model*, yang berfungsi untuk mendefinisikan karakteristik suatu konstruk melalui variabel-variabel manifestnya.

2. *Inner Model*

Yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), atau dikenal juga sebagai *inner relation*, yang menggambarkan hubungan kausal antar konstruk berdasarkan teori substantif dalam penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, dalam model ini diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator (variabel manifest) berada pada skala *zero means* dan *unit variance* (varian sama dengan satu), sehingga parameter lokasi (konstanta) dapat dihilangkan dari model. Ada pun *inner model* yang diperoleh adalah sebagai berikut:

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

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

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

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

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

W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model, variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

3.6.2. Evaluasi Model

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

1. **Convergent Validity** yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Dinyatakan melalui nilai *loading factor* antara skor indikator dengan skor variabel laten. Nilai *loading* sebesar 0,5–0,6 masih dapat diterima pada tahap awal pengembangan skala, terutama ketika jumlah indikator pada

setiap konstruk relatif sedikit (1–4 indikator). Semakin tinggi nilai loading, semakin baik kontribusi indikator terhadap konstruk.

2. ***Discriminant Validity*** yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

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

3. ***Composite Reliability***, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

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

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

memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

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

$(1-R1^2)(1-R2^2) \dots (1-Rp^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan.

Dengan asumsi data dapat dilakukan secara distribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

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

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

$H_a: \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

2. Menentukan *level of significance*: $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed)

nilai $t^{\text{tabel}} = 1,99$ atau 2

$$Df = (\alpha; n-k)$$

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

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

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

3. Kriteria pengujian

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

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

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator dan *composite reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan seluruh SDM yang bekerja pada KPP Madya Semarang, dengan jumlah total sebanyak 118 responden. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dilaksanakan pada tanggal 28 hingga 31 Mei 2025. Analisis deskriptif terhadap karakteristik responden mencakup empat aspek utama, yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Informasi ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang terlibat dalam penelitian. Hasil pengolahan data dari kuesioner tersebut disajikan secara rinci pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Sampel n= 118	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	77	65.3
	Perempuan	41	34.7
2.	Usia		
	25 - 35 tahun	26	22.0
	36 - 45 tahun	45	38.1
	46 - 55 tahun	31	26.3
	> 55 tahun	16	13.6
3.	Pendidikan		
	S1	87	73.7
	S2	31	26.3
4.	Masa kerja		
	< 5 tahun	16	13.6
	5 - 10 tahun	53	44.9
	11 - 15 tahun	30	25.4
	16 - 20 tahun	15	12.7
	> 20 tahun	4	3.4

Sumber: Data penelitian yang diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah jenis kelamin laki-laki sebanyak 77 orang (65,3%), sedangkan jenis kelamin perempuan berjumlah 41 orang (34,7%). Dari segi usia, responden paling banyak berada pada rentang usia 36–45 tahun sebanyak 45 orang (38,1%). Pendidikan terakhir responden didominasi oleh lulusan sarjana (S1) sebanyak 87 orang (73,7%), menunjukkan bahwa sebagian besar SDM memiliki latar belakang pendidikan yang cukup memadai. Sementara itu, berdasarkan lama masa kerja, mayoritas responden telah bertugas selama 5 hingga 10 tahun, yaitu sebanyak 53 orang (44,9%), yang mencerminkan tingkat pengalaman kerja yang relatif matang di lingkungan organisasi.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar data yang dikumpulkan. Tujuan dari analisis ini adalah untuk memberikan gambaran awal mengenai pola atau kecenderungan data yang diamati, sehingga memudahkan dalam memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum dilakukan analisis yang lebih kompleks.

Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban (skala 1–5). Selanjutnya, data dikategorikan ke dalam tiga kelompok untuk memudahkan interpretasi. Penentuan kriteria skor setiap kelompok dilakukan dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

1. Skor tertinggi = 5

2. Skor terendah = 1
3. Range = Skor tertinggi – skor terendah = 5 – 1 = 4
4. Interval kelas = Range / jumlah kategori = 4 / 3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas yang telah dihitung, maka kriteria kategori skor dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. kategori **rendah**, dengan skor antara 1,00 – 2,33
2. kategori **sedang**, dengan skor antara 2,34 – 3,66
3. kategori **tinggi/baik**, dengan skor antara 3,67 – 5,00.

Adapun deskripsi masing-masing variabel secara lengkap disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.2.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
a	Manajemen talenta		
	1. Penerimaan bakat,	4.03	0.74
	2. Pengembangan bakat,	3.87	0.83
	3. Retensi bakat	3.82	0.83
	<i>Mean Variable</i>	3.91	
b	Job crafting		
	1. Task crafting,	4.17	0.69
	2. Relational crafting	4.13	0.65
	3. Cognitive crafting.	4.05	0.72
	<i>Mean Variable</i>	4.12	
c	Kinerja SDM		
	1. Kualitas,	4.17	0.64
	2. Kuantitas,	3.98	0.77
	3. Ketepatan waktu,	4.08	0.72
	4. Efektivitas biaya	4.12	0.64
	<i>Mean Variable</i>	4.09	

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata (*mean*) variabel Manajemen Talenta secara keseluruhan sebesar 3,91, yang berada pada kategori tinggi (3,67–

5,00). Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden memiliki persepsi positif terhadap pelaksanaan pengembangan bakat SDM di lingkungan organisasi. Nilai rata-rata tertinggi pada variabel ini terdapat pada indikator penerimaan bakat (4,03), sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator retensi bakat (3,82). Variabel *job crafting* mencatat perolehan nilai rata-rata sebesar 4,12, yang juga berada dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa SDM secara proaktif menyesuaikan tugas dengan keterampilan dan nilai pribadi yang dimiliki. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah *task crafting* (4,17), sedangkan yang terendah adalah *cognitive crafting* (4,05). Selanjutnya, variabel kinerja SDM memiliki nilai rata-rata sebesar 4,09, termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum SDM menunjukkan kinerja yang baik. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kualitas (4,17), sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator kuantitas (3,98).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan tahap dasar dalam analisis PLS yang bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator yang mengukur variabel laten. Validitas diuji melalui *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas konstruk diukur menggunakan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan menguji *convergent validity* setiap indikator. Pengujian

convergent validity pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Manajemen Talenta

Pengukuran variabel manajemen talenta dalam penelitian ini direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) ditunjukkan oleh nilai *outer loading* dari masing-masing indikator variabel manajemen talenta sebagai berikut:

Tabel 4.3
***Outer Loading* Konstruk Manajemen Talenta**

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1_1	Penerimaan bakat,	0.802	Valid
X1_2	Pengembangan bakat,	0.873	Valid
X1_3	Retensi bakat	0.757	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator manajemen talenta berada pada rentang 0,757–0,873, yang lebih tinggi dari batas minimum 0,700. Dengan demikian, variabel manajemen talenta (X1) dapat dijelaskan secara konvergen oleh indikator penerimaan bakat, pengembangan bakat, dan retensi bakat.

2. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Job crafting*

Pengukuran variabel *job crafting* dalam penelitian ini direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) ditunjukkan oleh nilai *outer loading* dari masing-masing indikator variabel *job crafting* sebagai berikut:

Tabel 4.4
Outer Loading Konstruk *Job crafting*

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Y1_1	<i>Task crafting,</i>	0.807	Valid
Y1_2	<i>Relational crafting</i>	0.758	Valid
Y1_3	<i>Cognitive crafting.</i>	0.838	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* indikator *job crafting* berada dalam rentang 0,738–0,838, yang seluruhnya melebihi batas kritis 0,700. Dengan demikian, variabel *job crafting* (Y1) dapat dijelaskan secara baik dan dinyatakan valid secara konvergen oleh indikator *task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting*.

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Pengukuran variabel kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran ditunjukkan melalui nilai *outer loading* dari masing-masing indikator variabel kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.5
Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Y2_1	Kualitas,	0.888	Valid
Y2_2	Kuantitas,	0.737	Valid
Y2_3	Ketepatan waktu,	0.745	Valid
Y2_4	Efektivitas biaya	0.767	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* seluruh indikator kinerja SDM berada pada rentang 0,737–0,888, melebihi batas minimum 0,700. Dengan demikian, variabel kinerja SDM dapat dijelaskan secara baik dan valid

secara konvergen oleh indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya.

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, seluruh indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity (Validitas diskriminan) adalah ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda secara teori dan empiris dari konstruk atau variabel lain. Validitas ini diukur menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, *HTMT*, serta *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dilakukan dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) dengan korelasi antar konstruk lainnya. Kriteria validitas terpenuhi jika akar AVE lebih besar dari korelasi antar variabel.

Tabel 4.6
Nilai Uji *Discriminant Validity* dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	<i>Job Crafting</i>	Kinerja SDM	Manajemen Talenta
<i>Job Crafting</i>	0.802		
Kinerja SDM	0.688	0.787	
Manajemen Talenta	0.494	0.638	0.812

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini mengindikasikan bahwa konstruk

dalam model telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima karena hubungan antar konstruk terdefinisi dengan baik (berkembang). Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

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

Pengujian validitas menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dilakukan dengan melihat matriks HTMT. Validitas diskriminan diterima jika nilai HTMT berada di bawah 0,9.

Tabel 4.7
Nilai Uji *Discriminant Validity* dengan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	<i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>
Kinerja SDM <-> Job Crafting	0.869
Manajemen Talenta <-> Job Crafting	0.650
Manajemen Talenta <-> Kinerja SDM	0.820

Sumber: Data penelitian yang diolah (2025)

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa seluruh nilai dalam matriks Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) berada di bawah 0,90. Hal ini mengindikasikan bahwa model memenuhi kriteria validitas diskriminan atau evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan, baik syarat *Fornell-Larcker Criterion* maupun HTMT telah terpenuhi, seluruh konstruk dalam model terbukti memenuhi validitas diskriminan yang baik, sehingga hasil analisis data dapat dinyatakan sah dan 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* berikut ini.

Tabel 4.8
Nilai *Cross Loading*

Indikator	Job Crafting	Kinerja SDM	Manajemen Talenta
X1_1	0.517	0.541	0.802
X1_2	0.321	0.513	0.873
X1_3	0.333	0.490	0.757
Y1_1	0.807	0.545	0.400
Y1_2	0.758	0.568	0.444
Y1_3	0.838	0.535	0.332
Y2_1	0.590	0.888	0.620
Y2_2	0.530	0.737	0.472
Y2_3	0.515	0.745	0.481
Y2_4	0.528	0.767	0.412

Berdasarkan analisis *cross loading*, kriteria validitas diskriminan terpenuhi dengan baik jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Hasil pengolahan data pada tabel *cross loading* menunjukkan bahwa syarat tersebut telah terpenuhi. Oleh karena itu, seluruh konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik, sehingga hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. *Uji Reliabilitas*

Uji reliabilitas merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Uji reliabilitas penting untuk memastikan bahwa

instrumen pengukuran dapat dipercaya dan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara, yaitu:

a. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70, maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*, sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE > 0,5, maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

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

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Job Crafting	0.722	0.844	0.643
Kinerja SDM	0.792	0.866	0.619
Manajemen Talenta	0.742	0.853	0.660

Sumber: Data penelitian yang diolah (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk $> 0,5$, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk $> 0,7$. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari uji reliabilitas dengan kriteria *cronbach alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* masing-masing konstruk dinyatakan baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan hubungan antar konstruk. Artinya, memiliki seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

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

4.3.4. Uji Multikolinieritas

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

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Job Crafting -> Kinerja SDM	1.322
Manajemen Talenta -> Job Crafting	1.000
Manajemen Talenta -> Kinerja SDM	1.322

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 *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians yang berfokus pada pengujian teori melalui pendekatan prediktif. Model dikatakan dapat diterima apabila memenuhi ukuran kelayakan antara lain nilai R^2 (R-square) dan Q^2 (Q-square) (Hair et al., 2019).

4.4.1. R Square/Koefisien Determinasi (R^2)

R square/Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan besarnya proporsi varians pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen atau variabel endogen lainnya dalam model. Interpretasi nilai R^2 menurut Chin (1998) dalam Abdillah dan Hartono (2015) adalah sebagai berikut: 0,19 menunjukkan pengaruh rendah, 0,33 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,67 menunjukkan pengaruh tinggi. Nilai koefisien determinasi dari variabel-variabel endogen dalam penelitian ini disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4.10
Nilai *R-Square* (R^2)

	R-square
Job Crafting	0.244
Kinerja SDM	0.591

Koefisien determinasi (R^2) pada model *job crafting* sebesar 0,244, yang berarti bahwa variabel manajemen talenta mampu menjelaskan 24,4% variasi pada variabel *job crafting*. Sementara itu, sebesar 75,6% variasi dijelaskan oleh faktor

lain di luar model penelitian ini. Nilai R^2 sebesar 0,244 berada dalam kategori pengaruh rendah (0,19–0,33) menurut Chin (1998), sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta memberikan kontribusi yang relatif kecil terhadap *job crafting*.

Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel kinerja SDM sebesar 0,591. Hal ini menunjukkan bahwa 59,1% variasi dalam kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel manajemen talenta dan *job crafting*, sedangkan 40,9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Berdasarkan interpretasi nilai R^2 menurut Chin (1998), angka 0,591 termasuk dalam kategori pengaruh sedang (moderat), sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta dan *job crafting* memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja SDM.

4.4.2. Q-Square (Q^2)

Nilai Q-Square (Q^2) merepresentasikan ukuran akurasi prediktif, yakni seberapa baik nilai perubahan variabel eksogen atau endogen mampu memprediksi variabel endogen dalam model. Ukuran ini mencerminkan seberapa baik nilai observasi dapat dihasilkan oleh model struktural beserta estimasi parameternya. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang relevan (*predictive relevance*). Berdasarkan kategori yang dikemukakan oleh Mirza Soetirto et al. (2023), nilai Q^2 sebesar 0,02–0,15 dikategorikan rendah, nilai 0,15–0,35 termasuk sedang, dan nilai di atas 0,35 dianggap tinggi.

Adapun hasil perhitungan nilai Q^2 untuk model struktural dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.11
Nilai Q-Square (Q^2)

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Job Crafting	354.000	309.561	0.126
Kinerja SDM	472.000	311.085	0.341

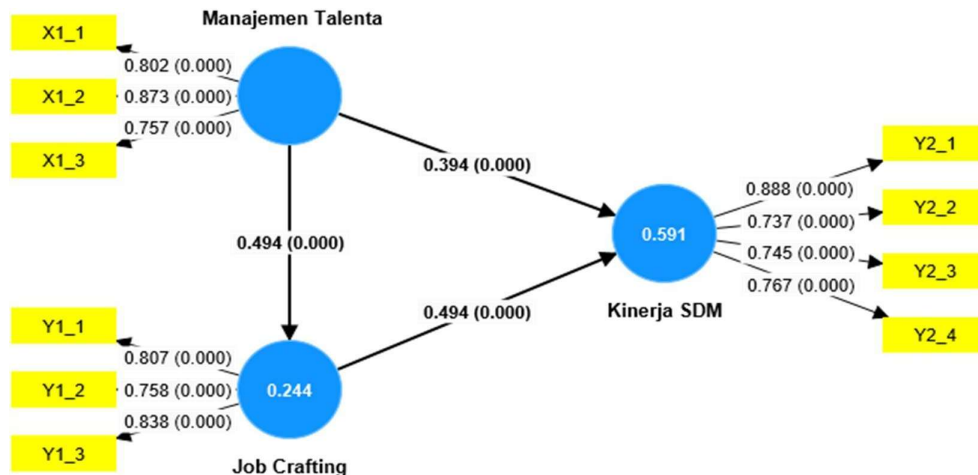
Berdasarkan Tabel di atas, nilai Q-square (Q^2) untuk variabel *Job crafting* sebesar 0,126 berada pada rentang 0,02–0,15, yang mengindikasikan bahwa akurasi prediksi terhadap variabel tersebut tergolong rendah. Sementara itu, nilai Q^2 untuk variabel kinerja SDM sebesar 0,341 berada pada kategori sedang (0,15–0,35), sehingga menunjukkan bahwa akurasi prediksi terhadap variabel ini cukup baik. Kedua nilai Q-square tersebut berada di atas nol, yang berarti model memiliki *predictive relevance*. Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini dapat dikatakan sesuai (*fit*) dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik, karena estimasi parameter yang dihasilkan mampu merepresentasikan nilai observasi secara memadai.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten melalui estimasi koefisien parameter jalur (*path coefficient*) beserta tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Langkah ini merupakan bagian dari proses pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Analisis

ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar konstruk dalam model, yaitu manajemen talenta, *job crafting*, dan kinerja SDM.

Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.0. Visualisasi hasil estimasi model struktural disajikan pada gambar berikut.



Gambar 4.5.
Full Model SEM-PLS

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

4.5.1. Analisis Pengaruh Antar Variabel

Bagian ini menyajikan hasil pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel dalam model penelitian signifikan secara statistik. Penentuan diterima atau tidaknya suatu hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t*-hitung (t_{hitung}) dengan *t*-tabel (t_{tabel}). Hipotesis dinyatakan diterima apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$. Taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), nilai *t*-tabel sebesar 1,96. Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel dalam model penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.12
Path Coefficients (Direct Effect)

Uraian	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Job Crafting -> Kinerja SDM</i>	0.494	0.506	0.093	5.338	0.000
Manajemen Talenta -> <i>Job Crafting</i>	0.494	0.497	0.084	5.889	0.000
Manajemen Talenta -> Kinerja SDM	0.394	0.382	0.106	3.708	0.000

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

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan analisis PLS, selanjutnya disajikan hasil pengujian terhadap masing-masing hipotesis yang telah diajukan pada bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM

Hasil pengujian Hipotesis 1 menunjukkan nilai koefisien *original sample* sebesar 0,394. Nilai ini mengindikasikan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Temuan ini diperkuat oleh nilai t-hitung (t_{hitung}) sebesar 3,708 yang melebihi t-tabel (t_{tabel}) yang hanya sebesar 1,96, serta p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Artinya, pengelolaan talenta yang efektif cenderung mendorong peningkatan kinerja SDM. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan “*Manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap job crafting

Hasil pengujian Hipotesis 2 menunjukkan nilai koefisien *original sample* sebesar 0,494. Nilai ini membuktikan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap perilaku *job crafting*. Temuan ini diperkuat oleh nilai hitung (t_{hitung}) sebesar 5,889 yang lebih besar dari t-tabel (t_{tabel}) yang hanya sebesar 1,96, serta nilai p sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*. Artinya, manajemen talenta yang efektif cenderung mendorong peningkatan perilaku *job crafting*. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “*Manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap job crafting*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Job crafting memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM

Hasil pengujian Hipotesis 3 menunjukkan nilai *original sample estimate* sebesar 0,494, yang membuktikan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Temuan ini diperkuat oleh nilai t-hitung (t_{hitung}) sebesar 5,338 yang lebih besar dari t-tabel (t_{tabel}) yang hanya sebesar 1,96, serta nilai p sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, terdapat pengaruh positif dan signifikan *job crafting* terhadap kinerja SDM. Artinya, semakin tinggi tingkat *job crafting*, semakin tinggi pula kinerja SDM. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Job crafting memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM*” dapat **diterima**.

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM melalui variabel mediasi, yaitu *job crafting*. Hasil pengujian tidak langsung tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.13
Path Coefficients (Indirect Effect)

	<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
Manajemen talenta -> Job crafting -> Kinerja SDM	0.244	3.154	0.002	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2025

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung, diketahui bahwa manajemen talenta terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja SDM melalui *job crafting* sebesar 0,244, dengan nilai t-hitung 3,154 ($t > 1,96$) dan p-value 0,002 ($p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan manajemen talenta terhadap kinerja SDM secara tidak langsung melalui mekanisme *job crafting*. Strategi pengelolaan talenta yang tepat mendorong SDM untuk menyesuaikan serta merancang ulang pekerjaan mereka agar sejalan dengan kekuatan dan potensi pribadi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efektivitas kerja dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap kinerja SDM

Manajemen talenta terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Artinya, manajemen talenta yang baik akan cenderung meningkatkan kinerja SDM. Manajemen talenta pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator, yaitu indikator penerimaan bakat, pengembangan bakat, retensi bakat. Ketiga indikator tersebut terbukti mampu meningkatkan kinerja SDM yang direfleksikan melalui empat indikator, yaitu indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya.

Variabel manajemen talenta menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah pengembangan bakat. Sementara itu, pada variabel kinerja SDM, indikator dengan kontribusi tertinggi adalah kualitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal upaya organisasi dalam mengembangkan potensi dan kompetensi individu melalui program pengembangan bakat, semakin besar dampak langsungnya terhadap peningkatan kualitas hasil kerja SDM secara keseluruhan. Dengan kata lain, investasi pada pengembangan bakat tidak hanya meningkatkan keahlian individu, tetapi juga memperkuat output kerja yang bernilai tinggi, presisi, dan sesuai standar organisasi.

Di sisi lain, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel manajemen talenta adalah retensi bakat, sedangkan pada variabel kinerja SDM adalah kuantitas. Meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lain, hasil ini tetap menunjukkan bahwa strategi retensi yang efektif dalam mempertahankan talenta kunci di organisasi akan meningkatkan kuantitas hasil kerja. Dengan kata lain, menjaga keberlangsungan tenaga kerja yang kompeten

melalui program retensi yang efektif dapat mendorong produktivitas lebih tinggi karena pengalaman dan konsistensi kerja yang terpelihara.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta yang efektif cenderung mendorong peningkatan kinerja SDM. Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian Hongal dan Kinange (2020) yang mengidentifikasi hubungan positif antara manajemen talenta dan kinerja organisasi.

4.6.2. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap *Job Crafting*

Manajemen talenta terbukti berpengaruh positif terhadap *job crafting*. Dengan kata lain, manajemen talenta yang efektif cenderung meningkatkan *job crafting*. Variabel manajemen talenta dalam penelitian ini direpresentasikan oleh tiga indikator utama, yaitu penerimaan bakat, pengembangan bakat, dan retensi bakat. Ketiga indikator tersebut terbukti berkontribusi dalam meningkatkan *job crafting*, yang diukur melalui tiga dimensi, yaitu *task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting*.

Hasil dari penelitian ini, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada variabel manajemen talenta adalah **pengembangan bakat**, sedangkan pada variabel *job crafting*, indikator tertinggi adalah ***cognitive crafting***. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin maksimal upaya organisasi dalam mengembangkan bakat SDM, semakin meningkat pula kemampuan mereka dalam mengelola dan memaknai pekerjaannya secara kognitif. Dengan kata lain, pengembangan bakat tidak hanya berperan dalam meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mendorong SDM untuk berpikir lebih dalam mengenai tujuan, nilai, dan makna pekerjaan sehingga tercipta keterlibatan kerja yang lebih bermakna.

Sementara itu, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel manajemen talenta adalah **retensi bakat**, sedangkan pada variabel *job crafting* adalah **relational crafting**. Meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik strategi organisasi dalam mempertahankan talenta, semakin meningkat pula inisiatif SDM dalam membangun hubungan kerja positif dengan rekan kerja. Dengan kata lain, keberhasilan mempertahankan SDM berbakat dapat menciptakan stabilitas dan kepercayaan yang mendorong kolaborasi serta interaksi sosial yang lebih konstruktif di lingkungan kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta—yang direpresentasikan oleh penerimaan, pengembangan, dan retensi bakat—berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*, sejalan dengan temuan Akter *et al.* (2022). Pengembangan bakat menempati peran paling dominan dan berkontribusi langsung terhadap peningkatan *cognitive crafting*, sehingga SDM lebih mampu memaknai pekerjaan secara mendalam dan terlibat secara bermakna. Sementara itu, retensi bakat, meskipun memiliki pengaruh terendah, tetap berperan penting karena meningkatkan *relational crafting* melalui dorongan bagi SDM untuk membangun hubungan kerja yang konstruktif dan kolaboratif. Secara keseluruhan, semakin efektif organisasi dalam mengelola ketiga aspek manajemen talenta tersebut, semakin tinggi pula tingkat penyesuaian tugas, relasi, dan pola pikir SDM terhadap pekerjaannya.

4.6.3. Pengaruh *Job Crafting* terhadap Kinerja SDM

Job crafting terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Artinya, *job crafting* yang optimal cenderung meningkatkan kinerja SDM. Penelitian ini menjelaskan bahwa *job crafting* direpresentasikan melalui tiga indikator utama, yaitu *task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting*. Ketiga aspek tersebut terbukti berkontribusi positif dalam meningkatkan kinerja SDM, yang tercermin melalui empat indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya.

Indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi pada variabel *job crafting* adalah *cognitive crafting*, sedangkan pada variabel kinerja SDM, indikator tertinggi adalah kualitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika SDM semakin mampu memaknai dan menata pekerjaannya secara kognitif—seperti menafsirkan tujuan kerja secara lebih bermakna, menyelesaikannya sesuai dengan nilai pribadi, serta memahami manfaat jangka panjangnya—maka mutu hasil kerja cenderung meningkat. Dengan kata lain, proses refleksi dan pemaknaan ulang terhadap pekerjaan mendorong SDM untuk bekerja dengan standar yang lebih tinggi, lebih teliti, dan lebih selaras dengan kebutuhan organisasi.

Sebaliknya, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *job crafting* adalah *relational crafting*, sedangkan pada variabel kinerja SDM adalah kuantitas. Meskipun kontribusinya merupakan yang paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya, keterkaitan ini menunjukkan bahwa upaya SDM untuk memperluas, memperdalam, dan memperbaiki interaksi dengan rekan kerja (*relational crafting*) tetap memberikan dampak terhadap jumlah output yang dihasilkan. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika hubungan kerja terjalin secara

lebih positif—melalui kolaborasi, pertukaran pengetahuan, maupun dukungan sosial—proses kerja menjadi lebih efisien, hambatan komunikasi berkurang, dan volume pekerjaan yang terselesaikan dapat meningkat secara signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *job crafting* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Artinya, penataan ulang tugas, hubungan, dan cara pandang SDM terhadap pekerjaannya berkontribusi pada peningkatan mutu, produktivitas, dan efektivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Uen *et al.* (2021) yang juga menemukan korelasi positif antara penataan ulang pekerjaan dan kinerja.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik organisasi dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan SDM berbakat mampu meningkatkan dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta efektivitas biaya dalam hasil kerja. Di antara indikator manajemen talenta, pengembangan bakat muncul sebagai aspek yang paling dominan. Hal ini menegaskan bahwa investasi organisasi dalam peningkatan kompetensi SDM—melalui pelatihan, *coaching*, dan program pengembangan—berdampak langsung terhadap mutu kinerja.

Meskipun indikator retensi bakat menunjukkan kontribusi paling rendah, peranannya tetap strategis dalam menjaga kontinuitas dan stabilitas tenaga kerja. SDM yang loyal cenderung lebih berpengalaman dan efisien dalam menyelesaikan tugas, sehingga tetap berkontribusi terhadap keberlangsungan produktivitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menegaskan adanya hubungan positif antara manajemen talenta dan peningkatan kinerja organisasi.

Lebih lanjut, pengaruh manajemen talenta juga tercermin secara tidak langsung melalui peningkatan *job crafting*, khususnya pada dimensi *cognitive crafting*. Pengembangan bakat terbukti berkontribusi terhadap kemampuan SDM

dalam memaknai pekerjaan secara lebih mendalam, sehingga mendorong mereka untuk bekerja secara proaktif dan kreatif. Sementara itu, retensi bakat mendukung aspek *relational crafting* dengan memperkuat stabilitas hubungan kerja yang kolaboratif antar-SDM. Dengan demikian, semakin efektif organisasi mengelola tiga aspek manajemen talenta—akuisisi, pengembangan, dan retensi—semakin tinggi pula tingkat penyesuaian tugas, relasi kerja, dan cara pandang SDM terhadap pekerjaannya.

Selain itu, *job crafting* juga terbukti secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Ketiga dimensi dalam *job crafting*—*task crafting*, *relational crafting*, dan *cognitive crafting*—secara simultan mendorong SDM untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kekuatan dan minat pribadi. Di antara ketiganya, *cognitive crafting* merupakan kontributor utama terhadap peningkatan kinerja, yang mengindikasikan bahwa SDM yang mampu memaknai pekerjaan secara personal memiliki dorongan intrinsik lebih kuat untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas.

Meskipun *relational crafting* menunjukkan kontribusi paling rendah, dimensi ini tetap signifikan karena interaksi sosial yang positif di lingkungan kerja terbukti mendukung pencapaian output melalui sinergi dan kolaborasi antar-SDM. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *job crafting* yang dilakukan, semakin optimal pula pencapaian kinerja dalam memenuhi target organisasi.

5.2. Implikasi Teoritis

Temuan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM memberikan kontribusi penting bagi pengembangan teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Hasil ini memperkuat teori *Job Design* dan *Job Demands–Resources* (JD-R), yang menekankan bahwa SDM bukan sekadar penerima pasif struktur pekerjaan, melainkan agen aktif yang dapat menyesuaikan tugas, hubungan sosial, dan cara pandang terhadap pekerjaan guna menciptakan kondisi kerja yang lebih bermakna dan menantang.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas pemahaman bahwa intervensi berbasis *job crafting*, khususnya *cognitive crafting*, memiliki dampak signifikan terhadap dimensi kualitas kerja. Selain itu, kontribusi *relational crafting* terhadap aspek kuantitas kinerja memperkaya literatur mengenai pentingnya dinamika sosial dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, temuan ini dapat dijadikan dasar pengembangan model konseptual baru yang mengintegrasikan *job crafting* sebagai determinan utama peningkatan kinerja SDM di berbagai konteks organisasi.

5.3. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah temuan yang relevan untuk penguatan strategi pengelolaan SDM, khususnya dalam kerangka peningkatan kinerja melalui pendekatan manajemen talenta dan *job crafting*. Beberapa implikasi manajerial yang dapat diambil antara lain:

- 1) **Manajemen Talenta.** Hasil dari penelitian pada variabel manajemen talenta diperoleh informasi bahwa indikator pengembangan bakat menunjukkan

kontribusi tertinggi, yang mengindikasikan bahwa organisasi telah menjalankan praktik pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan potensi SDM dengan baik. Oleh karena itu, upaya tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan secara berkelanjutan, terutama untuk menghadapi tantangan perubahan lingkungan kerja. Di sisi lain, indikator retensi bakat menunjukkan nilai terendah, yang menjadi sinyal bahwa organisasi menghadapi kendala dalam mempertahankan SDM potensial. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan retensi yang lebih strategis, seperti perencanaan karier yang transparan, sistem insentif kompetitif, serta lingkungan kerja inklusif yang mendukung keterlibatan SDM secara berkelanjutan.

- 2) **Job Crafting.** Berkaitan dengan hasil penelitian pada variabel *job crafting*, dimensi *cognitive crafting* memberikan kontribusi tertinggi, yang menunjukkan bahwa SDM cenderung mampu memberi makna pada pekerjaannya serta memahami relevansi peran dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya pemberian visi kerja yang jelas dan komunikasi strategis dari manajemen kepada SDM, agar setiap individu dapat memaknai pekerjaannya secara positif dan konstruktif. Sementara itu, dimensi *relational crafting* memiliki kontribusi terendah, yang menunjukkan bahwa kualitas interaksi sosial dan hubungan kerja antarindividu di organisasi masih perlu ditingkatkan. Implikasi temuan ini adalah perlunya penguatan budaya kerja kolaboratif, pengembangan kerja tim yang solid, serta fasilitasi forum komunikasi informal maupun formal untuk mempererat hubungan antar-SDM. Selain itu, perlunya peningkatan aktivitas atau kegiatan yang berkaitan dengan

membangun hubungan baik antara SDM (pegawai) dan Wajib Pajak agar tercipta harmonisasi atau simbiosis mutualisme dalam bersama-sama mewujudkan cita-cita negara Indonesia tercinta.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil serta merumuskan arah penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Keterbatasan cakupan dan jumlah responden.

Penelitian ini hanya melibatkan SDM pada KPP Madya Semarang sebanyak 118 responden. Ruang lingkup yang terbatas berpotensi memengaruhi tingkat generalisasi hasil penelitian. Oleh karena itu, temuan yang diperoleh belum tentu mencerminkan kondisi di organisasi sejenis di wilayah lain atau instansi berbeda, baik pada sektor publik maupun swasta.

2) Rendahnya nilai koefisien determinasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R-square) pada model *job crafting* berada dalam rentang 0,19 hingga 0,33. Nilai ini mengindikasikan bahwa pengaruh variabel *manajemen talenta* terhadap *job crafting* tergolong lemah hingga sedang. Temuan ini menunjukkan masih terdapat faktor-faktor lain di luar model yang kemungkinan besar turut memengaruhi pembentukan *job crafting*, namun belum dijelajahi dalam penelitian ini.

3) Keterbatasan pendekatan dan desain penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei dan analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pendekatan tersebut memiliki keterbatasan dalam menangkap makna yang lebih mendalam terkait persepsi, motivasi, atau dinamika perilaku individu. Selain itu, desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* membatasi kemampuan untuk melihat perubahan perilaku serta hubungan kausal antar variabel secara longitudinal. Dengan demikian, pemahaman terhadap dinamika hubungan antar konstruk dalam jangka waktu tertentu menjadi kurang optimal.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini, beberapa agenda penelitian di masa mendatang yang direkomendasikan antara lain:

1) Perluasan cakupan responden.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan responden, tidak hanya terbatas pada SDM yang berada di satu unit instansi seperti KPP Madya Semarang, tetapi juga mencakup instansi lain. Langkah ini bertujuan meningkatkan generalisasi hasil temuan serta menguji konsistensi model pada lingkungan organisasi yang berbeda.

2) Penambahan variabel lain.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *job crafting*, disarankan menambahkan variabel lain dalam model penelitian, seperti komitmen afektif, kepuasan kerja, iklim organisasi, atau dukungan atasan. Variabel-variabel tersebut diperkirakan dapat

memperkaya analisis serta memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang lebih luas.

3) Penggunaan metode *mixed methods*.

Mengingat nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini masih tergolong sedang, pendekatan metodologis pada penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan *mixed methods* (gabungan kuantitatif dan kualitatif). Pendekatan ini memungkinkan penggalian lebih mendalam terhadap aspek psikologis dan sosial yang mungkin tidak sepenuhnya terungkap melalui metode kuantitatif semata.

4) Desain longitudinal.

Untuk memahami dinamika hubungan antar variabel secara lebih mendalam dan mendapatkan gambaran kausalitas yang lebih kuat, disarankan agar penelitian di masa depan menggunakan desain longitudinal. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengamati perubahan perilaku dan pengaruh antar variabel dalam rentang waktu tertentu.

Daftar Pustaka

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Akter, H., Ahmed, W., Sentosa, I., & Hizam, S. M. (2022). Crafting employee engagement through talent management practices in telecom sector. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja SDM (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753–767. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Ali Almohtaseb, A., A Kareem Shaheen, H., Mohummed Alomari, K., & Yousef Almahameed, M. A. (2020). Impact of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of an Effective Performance Management System. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 11. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n4p11>
- Azhad, M. N., & Mahayanti, L. (2022). MANAJEMEN TALENTA DAN PENGEMBANGAN KARIER PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA SDM. *Jurnal Manajerial*, 9(3), 338–341. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i03.4181>
- Barkhuizen, N., Mogwere, P., & Schutte, N. (2014). Talent management, work engagement and service quality orientation of support staff in a higher education institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 69–77. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n4p69>
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364–373. <https://doi.org/10.1177/1938965517719282>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose, Purpose and Meaning in the Workplace (Pp., 81–104*. <https://doi.org/10.1007/s10894-015-9888-5>
- Chen, H., Yang, X., Xia, W., Li, Y., Deng, Y. L., & Fan, C. (2023). The relationship between gratitude and job satisfaction: The mediating roles of social support and job crafting. *Current Psychology*, 42(4), 3134–3141. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01658-y>
- 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>
- Dermawan, M. R., Multazam, A., Atmaja, I. G. D., & Palimbong, Y. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Peningkatan Kinerja SDM Di PT. Pas Indonesia Timur. *Empiricism Journal*, 3(1), 108–113. <https://doi.org/10.36312/ej.v3i1.899>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hongal, P., & Kinange, Dr. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Hussain Hakro, T., Begum Siddiqui, M., & Ali Banbhan, A. (2022). Investigating the Relationship of Talent Management on Employee Performance, Employee Engagement and Job Satisfaction. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review*, 3, 2707–9015. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol3-iss3-2022\(10-20\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol3-iss3-2022(10-20))
- Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Borgogni, L., Cenciotti, R., Colombo, L., Signore, F., Ciavolino, E., & Demerouti, E. (2019). Self-efficacy and work performance: The role of job crafting in middle-age workers. *International Journal of Business and Society*, 20(2), 533–551.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100926>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1037–1055. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Khaola, P., & Chinyamurindi, W. T. (2022). *Talent Management And Employee Job Crafting Within The South African Public Service*. <https://www.researchgate.net/publication/358638993>
- Mabrouk, R., Rahman, A. El, & Farghaly, S. M. (2019). Application of Optimis' Talent Management Model for Head Nurses on Nurses' Job Crafting and Innovation. *Issue 5 Ser. X*, 8(5), 81–95. <https://doi.org/10.9790/1959-0805108195>
- Mangkat, R. S., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2019). PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PELATIHAN, NILAI PRIBADI DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLISI PADA KANTOR PUSAT KEPOLISIAN DAERAH SULAWESI UTARA. *Pengaruh Pengalaman Kerja ... 3319 Jurnal EMBA*, 7(7), 3319–3328.
- Mangkunegara, A. P. A. A. (2005). *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .
- Mathew, A. (2015). Talent Management Practices in Select Organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137–150. <https://doi.org/10.1177/0972150914553527>
- Mirza Soetirto, M., Muldjono, P., & Syarief Hidayatulloh, F. (2023). Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Moderated by Work Motivation. *International Journal of Social Service and Research*, 03(06), 1517–1527.
- Moon, T. W., Youn, N., Hur, W. M., & Kim, K. M. (2020). Does employees' spirituality enhance job performance? The mediating roles of intrinsic motivation and job crafting. *Current Psychology*, 39(5), 1618–1634. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9864-0>
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Academic Librarianship*, 47(2). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>
- Pahrudin, S., & Jalaludin, J. (2022). Penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) pada SDM Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta. *JAMMIAH (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah)*, 2(2), 83–96. <https://doi.org/10.37726/jammiah.v2i2.203>

- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Prakosa, A. B. (2023). *Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)*. Diss. Universitas Muhammadiyah Surakarta, .
- Rahmawati, H. A. (2019). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA SDM MELALUI RETENSI SDM PADA PD. BPR BANK DAERAH LAMONGAN. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 419–430.
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Schachler, V., Eppler, S. D., Clauss, E., Hoppe, A., Slemp, G. R., & Ziegler, M. (2019). Measuring job crafting across cultures: Lessons learned from comparing a German and an Australian sample. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00991>
- 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>
- Slemp, G. R., & Vella-brodrick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(February 2017), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020a). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020b). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Sugiyono. (2017). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>
- Uen, J. F., Vandavasi, R. K. K., Lee, K., Yepuru, P., & Saini, V. (2021). Job crafting and psychological capital: a multi-level study of their effects on innovative work behaviour. *Team Performance Management*, 27(1–2), 145–158. <https://doi.org/10.1108/TPM-08-2020-0068>
- Viany, H., & Susilo, O. H. (2018). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA SDM (Studi Pada SDM PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol (Vol. 60, Issue 2)*.
- Widodo. (2010). *Metodologi Penelitian Management* (Vol. 1). Unissula Press.

Yadav, A., & Dhar, R. L. (2021). Linking frontline hotel employees' job crafting to service recovery performance: The roles of harmonious passion, promotion focus, hotel work experience, and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 485–495. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.018>

