

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN *JOB SATISFACTION*  
SEBAGAI MEDIASI PADA BANK BPR ARTO MORO  
SEMARANG**

**Skripsi**

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan**

**Mencapai derajat Sarjana S-1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Putri Apriliani**

**NIM : 30402200208**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI  
PADA BANK BPR ARTO MORO SEMARANG**

**Disusun oleh :**

Putri Apriliani

NIM : 30402200208

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 1 Desember 2025

Pembimbing,

  
Dr. Agustina Fitriani Ingrim. S.Pd., M.M

NIK. 210421057

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI  
PADA BANK BPR ARTO MORO SEMARANG**

Disusun Oleh :

**Putri Apriliani**

**30402200208**

Pada tanggal, 1 Desember 2025

**Pembimbing**

**Dr. Agustina Fitrianingrum. S.Pd., M.M**

NIK. 210421057

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen

Mengetahui,

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. Lutfi Nurcholis. S.T., S.E., M.M**

NIK. 210416055

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Putri Apriliani  
NIM : 30402200208  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi & Bisnis  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI PADA BANK BPR ARTO MORO SEMARANG”. Skripsi ini sepenuhnya merupakan karya asli peneliti sendiri, ditulis tanpa plagiarisme atau tindakan lain yang melanggar norma akademik dan etika. Peneliti menyatakan dengan penuh tanggung jawab bahwa jika di kemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini melanggar prinsip kejujuran dan integritas akademik, maka bersedia menerima sanksi akademik maupun administratif.

Semarang, 1 Desember 2025

Yang menyatakan



METERAI  
TEMPEL  
66FANX284699302

Putri Apriliani  
NIM. 30402200208

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Putri Apriliani

NIM : 30402200208

Program Studi : SI Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :

**“PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIASI PADA BANK BPR ARTO MORO SEMARANG”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif 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 tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 1 Desember 2025

Yang Memberi Pernyataan



Putri Apriliani  
NIM. 30402200208

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Allah memang tidak menjajinkan hidupmu akan selalu mudah, tapi dua kali Allah berjanji bahwa: *fa inna ma'al – 'usri yusra'*, *inna ma'al – 'usri yusra'*”

(QS. Al – Insyirah 94:5-6)

“Perang telah usai, aku bisa pulang

Kuberikan panah dan berteriak MENANG!!”

(Nadin Amizah)

“Orang lain tidak akan bisa paham *struggle* dan masa sulit nya kita, yang mereka ingin tahu hanya bagian *success stories*. Berjuanglah untuk diri sendiri, walaupun tidak ada yang tepuk tangan, kelak diri kita dimasa depan akan sangat bangga dengan apa yang kita perjuangkan hari ini.”

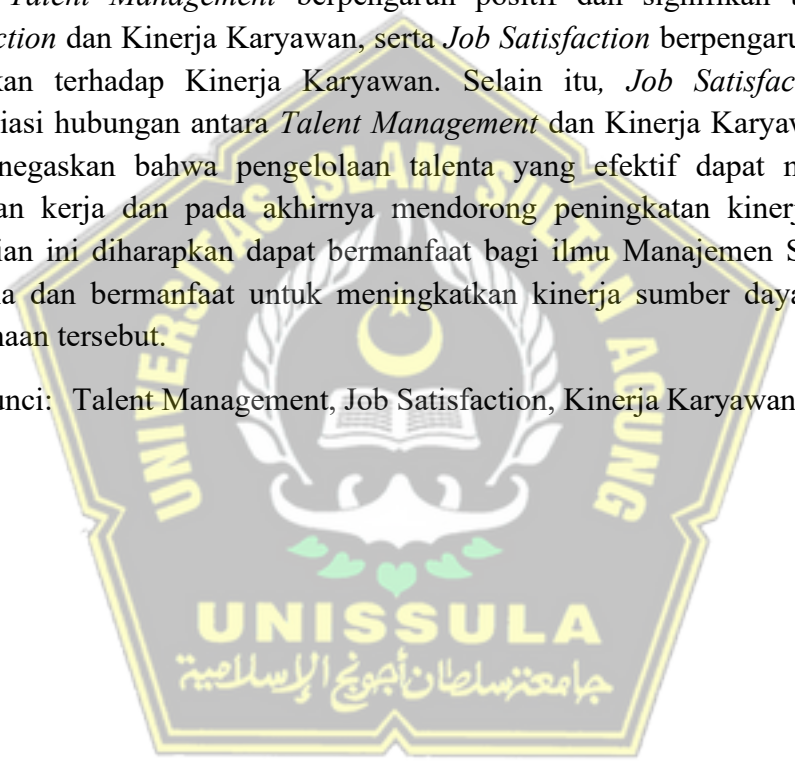


Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua tercinta, kakak dan adik tercinta, serta diri saya sendiri yang telah menyelesaikan proses skripsi dan selalu semangat untuk mendapatkan gelar sarjana.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan serta peran *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada Bank BPR Arto Moro Semarang. Pengoptimalan kinerja karyawan sangat penting untuk menjunjung sebuah keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dalam organisasi. Studi ini menggunakan metode kuantitatif yang dilakukan dengan menyebar data melalui kuesioner kepada 159 karyawan dan diolah menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* dan Kinerja Karyawan, serta *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, *Job Satisfaction* terbukti memediasi hubungan antara *Talent Management* dan Kinerja Karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan talenta yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

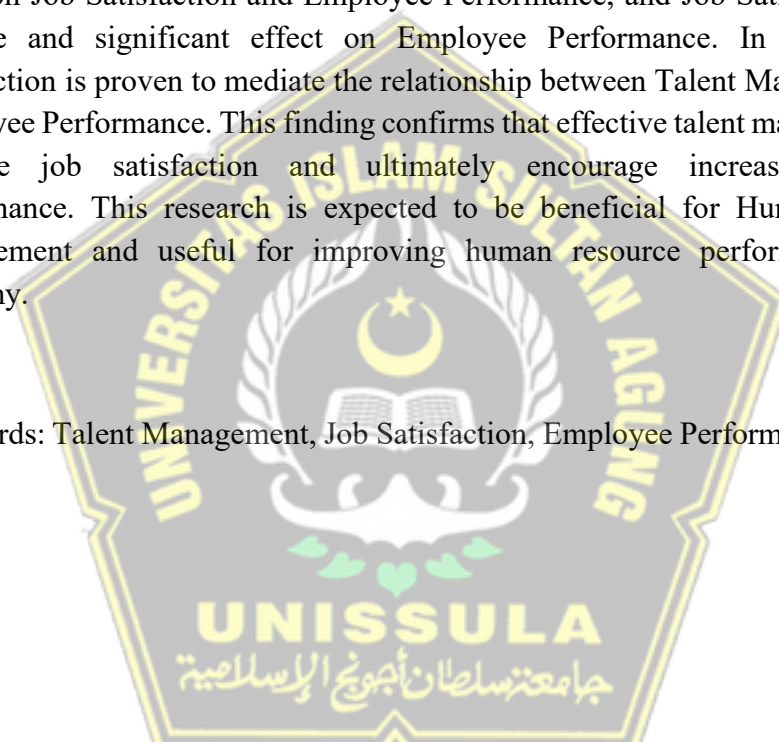
Kata kunci: Talent Management, Job Satisfaction, Kinerja Karyawan



## ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Talent Management on Employee Performance and the role of Job Satisfaction as a mediating variable at Bank BPR Arto Moro Semarang. Optimizing employee performance is crucial to uphold a company's success in achieving its organizational goals. This study uses a quantitative method conducted by distributing data through questionnaires to 159 employees and processed using Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 4.0. The results of the study indicate that Talent Management has a positive and significant effect on Job Satisfaction and Employee Performance, and Job Satisfaction has a positive and significant effect on Employee Performance. In addition, Job Satisfaction is proven to mediate the relationship between Talent Management and Employee Performance. This finding confirms that effective talent management can increase job satisfaction and ultimately encourage increased employee performance. This research is expected to be beneficial for Human Resource Management and useful for improving human resource performance in the company.

Keywords: Talent Management, Job Satisfaction, Employee Performance



## KATA PENGANTAR

*Assalamu,alaikum Warahmatullahi wabarakatuh*

Penulis mengucapkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan hidayah nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI PADA BANK BPR ARTO MORO SEMARANG”**.

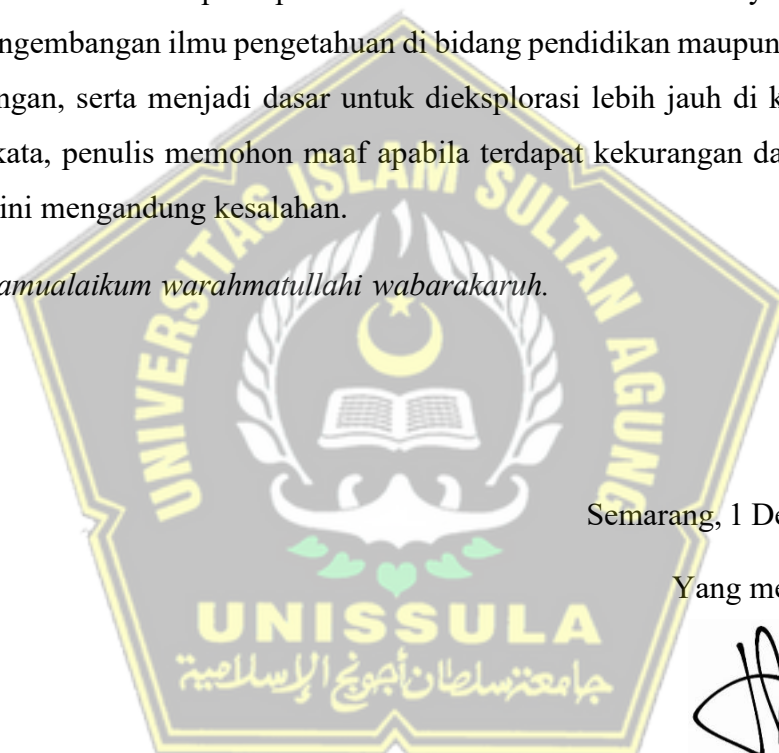
Peneliti menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini telah menerima banyak bantuan, bimbingan, dukungan serta motivasi selama proses penyusunan skripsi ini dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penuh tulus hati peneliti menyampaikan banyak terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd., M.M. Selaku Dosen Pembimbing, yang dengan penuh kesediaanya dalam memberikan bimbingan serta mendorong kepada penulis hingga menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Sudarsono dan Ibu Kumayatun, Cinta pertama dan pintu surga saya selaku kedua orang tua peneliti yang senantiasa mendoakan secara tulus tanpa berputus, kerja keras tanpa mengenal lelah. Tolong selalu sehat dan hidup lebih lama, agar dapat menyaksikan setiap perjalanan kesuksesan penulis.
5. Tiara Arafah, Marsa Rihadatul Aisyah, dan Fanisa Puspita Sari selaku teman seperjuangan telah memberikan dukungan, saran dan sekaligus menjadi *support system* dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Anni Qodriyah dan Wulan Jumiati selaku sahabat yang selalu ada di masa sulit penulis dan tempat cerita penulis sekaligus menjadi penyemangat penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

7. Kepada seluruh rekan-rekan penulis yang tidak dapat di sebutkan satu per satu. Terima kasih yang sebesar besarnya atas segala bentuk dukungan, bantuan dan energi positif untuk peneliti lebih semangat.
8. *Last but not least*, untuk diri sendiri Putri Apriliani yang setiap lelah tidak terlihat dan setiap ketakutan berhasil dikalahkan. Memilih untuk bertahan dan menepikan ego, terus melangkah meski jalan terasa berat, sedikit demi sedikit akan terselesaikan.

Penulis berharap skripsi ini akan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang pendidikan maupun penerapannya di lapangan, serta menjadi dasar untuk dieksplorasi lebih jauh di kemudian hari. Akhir kata, penulis memohon maaf apabila terdapat kekurangan dalam penyusunan skripsi ini mengandung kesalahan.

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakaruh.*



Semarang, 1 Desember 2025

Yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Putri Apriliani".

**Putri Apriliani**  
**NIM. 30402200208**

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN.....	iv
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	xiii
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	8
2.1. Landasan Teori .....	8
2.1.1. Kinerja Karyawan.....	8
2.1.2. <i>Job Satisfaction</i> (Kepuasan Kerja).....	10
2.1.3. <i>Talent Management</i> (Manajemen Talenta).....	12
2.2. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	13
2.2.1. Hubungan Antara <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i> .....	13
2.2.2. Hubungan Antara <i>Job Satisfaction</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	14
2.2.3. Hubungan Antara <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan	15
2.2.4. Hubungan Antara <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi <i>Job Satisfaction</i> .....	16
2.3. Kerangka Pemikiran .....	17
BAB III METODE PENELITIAN .....	19
3.1. Jenis Penelitian .....	19
3.2. Lokasi, Populasi dan Sampel .....	19
3.2.1. Lokasi .....	19
3.2.2. Populasi .....	19
3.2.3. Sampel.....	20
3.3. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data.....	21

3.3.1. Data Primer.....	21
3.3.2. Data Sekunder	22
3.3.3. Metode Pengumpulan Data .....	22
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	23
3.5. Teknik Analisis Data.....	24
3.5.1. Uji Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	25
3.5.2. Uji Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	27
3.5.3. Pengajuan Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel) .....	28
3.5.4. Analisis Pengujian Moderasi ( <i>Path Analysis</i> ).....	28
DAFTAR PUSTAKA .....	55
LAMPIRAN PERTANYAAN .....	63



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pelatihan Karyawan Tahun 2024 .....	3
Tabel 3.1 Skor Skala Likert.....	22
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel .....	22
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....	34
Tabel 4.2 Usia Responden.....	35
Tabel 4.3 Rentang Skala.....	37
Tabel 4.4 Variabel <i>Talent Management</i> .....	37
Tabel 4.5 Variabel <i>Job Satisfaction</i> .....	39
Tabel 4.6 Variabel Kinerja Karyawan.....	41
Tabel 4.7 Uji <i>Outer Loading</i> - Model Pengukuran .....	43
Tabel 4.8 Uji <i>Cross Loading – Discriminant Validity</i> .....	45
Tabel 4.9 Uji <i>Average Variance Extrated (AVE)</i> .....	46
Tabel 4.10 Uji <i>Composite Reliability – Cronbach’s Alpha</i> .....	46
Tabel 4.11 Uji <i>R-Square</i> .....	49
Tabel 4.12 Uji <i>F-Square</i> .....	50
Tabel 4.13 Uji <i>Path - Coeffisient</i> .....	51
Tabel 4.14 Uji <i>Inderect Effect</i> .....	53

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian .....	30
Gambar 4.1 <i>Inner Model</i> .....	49



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.1 Kuesioner Penelitian .....	34
---	----



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat persaingan bisnis ini yang semakin ketat dan adanya perubahan ekonomi universal yang begitu cepat. Organisasi dituntut untuk beradaptasi lebih cepat, tidak bisa lagi hanya mengandalkan sistem kerja lama yang kaku, karena perkembangan akan selalu terus berjalan. Situasi seperti ini menjadi sebuah peran sumber daya manusia (SDM) menjadi sangat dipentingkan, SDM bukan hanya sekedar melaksanakan tugas atau aset pendukung, tetapi juga aset utama yang menentukan arah dan keberhasilan organisasi di masa depan. Perusahaan sangat perlu memperhatikan cara mereka mengelola karyawannya. Sebuah perusahaan yang bisa menyesuaikan sebuah strategi SDM-nya dengan perubahan zaman yang cepat cenderung lebih mampu untuk bertahan dan berkembang (Qin et al., 2023). Mengelola SDM yang baik dapat membantu organisasi menjadi lebih kuat menghadapi tekanan dan lebih termotivasi.

Selanjutnya, jika kita lihat pada sektor perbankan, terdapat tantangan yang tidak kalah besar, bank tidak hanya dituntut untuk menghadirkan layanan digital yang baik dan cepat, tetapi juga memastikan bahwa karyawan yang ada mampu bekerja dengan produktif, loyal, dan merasa puas dengan pekerjaannya. Artinya, sebaik apapun sistem teknologi yang digunakan jika tidak diimbangi dengan SDM yang berkualitas dan puas dengan pekerjaannya, hasilnya tidak akan optimal. Menurut (Jimoh & Kee, 2022) banyak karyawan mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas dan hasil kerja mereka belum optimal, terjadi karena perusahaan belum mampu mengelola karyawan secara tepat, mulai dari proses perekrutan, pengembangan, hingga mempertahankan orang yang sesuai. Sehingga, karyawan merasa tidak puas dan kurang termotivasi dalam bekerja. Didukung dengan (Nabi et al., 2022) bahwa karyawan di sektor perbankan mengalami tekanan kerja yang tinggi karena beban tugas yang berlebihan dan waktu yang sempit membuat mereka stres, sulit fokus, dan akhirnya tidak bisa menyelesaikan

pekerjaan tepat waktu. Akibatnya, kinerja menurun, produktivitas tidak stabil, dan sebagian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari pekerjaan. Oleh sebab itu, pada pengelolaan sumber daya manusia ini adalah aspek penting esensial didalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut (Nyathi & Kekwaletswe, 2023) kinerja karyawan merupakan jumlah nilai yang dihasilkan perilaku individu selama periode waktu tertentu di tempat kerja dengan diukur dan dinilai berdasarkan seberapa besar manfaatnya bagi organisasi. Namun, kinerja yang baik tidak dapat diraih secara instan perlu adanya beberapa strategi. Menurut (Syardiensah et al., 2021) seseorang menyelesaikan tugasnya sesuai dengan persyaratan dan harapan. Sehingga kinerja menunjukkan kemampuan seorang individu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sangat tepat dan sesuai terhadap standar yang ditentukan, karena tanpa tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten, perusahaan akan kesulitan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuannya. Sebab itu perusahaan perlu mengelola kinerja karyawan secara optimal dengan menciptakan suatu sistem yang mendukung peningkatan kinerja itu sendiri. Salah satu strategi yang dapat diterapkannya adalah dengan meningkatkan *talent management* dan *job satisfaction*, karena dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan.

Dengan meningkatkannya kinerja karyawan dapat didorong melalui *talent management*. Menurut (Yildiz & Esmer, 2023) *Talent management* adalah strategi yang dikenal dengan manajemen talenta yang digunakan sebagai sebuah pendekatan yang biasa digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan yang terbaik. Mulai dari merekrut orang yang berbakat, melatih kemampuan mereka, dan yang pasti membuat mereka senang untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan melakukannya strategi tersebut, perusahaan dapat meningkatkan rasa pada kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan memicu dampak positif yang menghasilkan performa lebih tinggi pada kinerja dan dorongan semangat yang lebih besar cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berhasil. Penelitian (Mujibi, 2024) Organisasi mendapatkan banyak manfaat dari adanya strategi *talent management* seperti meningkatkan kinerja, produktivitas, dan

inovasi. Strategi ini sangat bergantung pada bagaimana perusahaan mengelola karyawannya, mulai dari memastikan mereka dihargai, memberikan kesempatan untuk berkembang, menciptakan suasana kerja yang positif sekaligus menjaga keberlangsungan bahwa karyawan mendukung dan mempertahankan karyawan. Dari strategi tersebut karyawan akan merasa lebih puas pada kinerjanya dan mereka akan cenderung memberikan kontribusi terbaik pada pencapaian tujuan perusahaan.

Selain manajemen talenta, ada komponen lain yang turut juga berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu *job satisfaction*. *Job satisfaction* atau rasa puas dengan pekerjaan mengacu pada bagaimana seorang karyawan melihat dan menghargai pekerjaan mereka yang sedang dijalani. Ini ditentukan oleh faktor fisiologis, psikologis, dan lingkungan sekitar. (Setiyawan & Tiarapuspa, 2023) Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaannya, hal ini umumnya menghasilkan rasa keterkaitan yang lebih kuat, memicu dorongan dalam antusiasme berkomitmen, lebih semangat kerja serta setia kepada perusahaan. Perusahaan yang baik harus membangun chemistry atau perasaan saling membangun seperti membangun relasi dan komunikasi dengan baik antara perusahaan dengan karyawan, dengan adanya hubungan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan dengan baik dan puas. *Job satisfaction* salah satu faktor yang dapat membuat perusahaan berkembang tumbuh dengan baik sesuai tujuan perusahaan. Pada akhirnya, keadaan ini memberi dorongan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja sekaligus tercapainya sasaran perusahaan yang telah ditetapkan perusahaan. Sehingga, penting bagi perusahaan untuk memasukkan kebutuhan dan harapan karyawan ke dalam strategi peningkatan kinerja mereka.

**Tabel 1.1 Data pelatihan integritas melalui nilai pre test dan post test karytawan tahun 2024**

Tahun	Jenis Pelatihan	Jumlah Peserta	Rata – rata pretest	Rata – rata post test	Selisih nilai
2024	Training Integritas	19,20%	8,34	8,79	+0,08

Sumber: *Data Laporan Pelatihan PT Bank BPR Arto Moro Semarang.*

Berdasarkan tabel 1.1 salah satu implementasi *talent management* dapat dilihat melalui program pelatihan yang di sediakan perusahaan. Bank BPR Arto Moro Semarang meningkatkan kompetensi karyawan melalui berbagai program pelatihan, sebagaimana menunjukkan data pelatihan karyawan selama periode 2024 dengan berbagai divisi dengan nilai integritas yang diikuti oleh 19,20% peserta dengan pre test 8,34 dan post test 8,79 nilai tersebut naik sekitar 0,45, meskipun terdapat peningkatan, kenaikan masih tergolong kecil. Artinya pelatihan tersebut belum benar – benar berhasil meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan secara signifikan, karena perlu diperhatikan juga bahwa total karyawan di perusahaan yaitu 263, hanya 19,20% orang yang mengikuti pelatihan ini. Hal ini menjadi penting karena sebagian besar karyawan belum mendapatkan kesempatan pengembangan kompetensi yang sama. Data ini menjadi relevan karena menunjukkan bahwa belum optimalnya hasil pelatihan merupakan cerminan dari belum optimalnya kinerja karyawan secara umum.

Selanjutnya, diperkuat dengan fakta lapangan dengan adanya hasil observasi langsung terdapat fenomena gap pengelolaan talenta memiliki berbagai tantangan yang perlu diperhatikan, produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan yang belum konsisten dan masih perlu diperhatikan pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Hal seperti ini juga terdapat penyelesaian tanggung jawab yang tidak tepat waktu serta munculnya keluhan terkait pekerjaan, terutama jika karyawan merasa tanggung jawab yang diberikan masih perlu diselaraskan dengan keahlian yang dimiliki. Situasi ini mengidentifikasi bahwa pengelolaan talenta belum maksimal dan kepuasan kerja karyawan masih perlu ditingkatkan agar berdampak pada peningkatan kinerja yang lebih nyata.

Dengan memperhatikan dan memahami aspek-aspek ini berpotensi mempengaruhi tingkat kepuasan dan motivasi kerja. Selain itu dapat lebih efektif membuat lingkungan kerja yang lebih ramah, meningkatkan loyalitas karyawan dan meningkatkan kinerja pada karyawan. Jika perusahaan mampu menerapkan pengelolaan talenta yang merata dan relevan bagi seluruh karyawan,

memungkinkan bahwa kinerja mereka akan meningkat dan kepuasan juga ikut meningkat. Masih terdapat gap penelitian yang belum terjawab dalam konteks kinerja karyawan, *talent management* dan *job satisfaction*. Fenomena ini ditandakan kesuksesan *talent management* tidak hanya bergantung pada kesesuaian antara posisi dan kompetensi teknis, tetapi juga oleh *job satisfaction*.

Dari penelitian – penelitian terdahulu masih ditemukan beberapa hasil yang menunjukkan secara bervariasi antara variabel *talent management* terhadap kinerja seorang karyawan. Berdasarkan penelitian (Kaleem, 2019) meneliti di perusahaan sektor publik atau pemerintah yang memperlihatkan temuan bahwa *talent management* terhadap kinerja karyawan memiliki kaitan erat dengan peningkatan kinerja karyawan hasilnya positif dan signifikan. Selanjutnya penelitian (Safar, n.d. 2022) meneliti di salah satu perusahaan sektor distribusi barang konsumen hasilnya menunjukkan bahwa *talent management* memiliki efek yang signifikan dan menguntungkan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh (Banuari et al., 2021) meneliti pada sektor industri dengan pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan bahwa temuan ini menunjukkan secara parsial komponen yang diteliti secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan BGR Logistics. Ketiga peneliti menunjukkan bahwa strategi pengelolaan talenta yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan kesetiaan karyawan, yang gilirannya memberikan kontribusi positif pada kinerja karyawan. Sementara itu, menurut (Irham et al., 2024) dan (Mega Putri et al., 2023) menunjukkan temuan yang berlawanan hasil penelitian mengindikasikan bahwa *talent management* tidak memberikan pengaruh positif maupun signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya *talent management* keberadaannya tidak dapat mampu memberikan dampak signifikan pada peningkatan kinerja karyawan.

Namun, hingga saat ini penelitian mengenai hubungan *talent management* dan kinerja karyawan di sektor pada industri perbankan, terutama di Bank Perkreditan Rakyat (BPR), masih tergolong terbatas, karena banyak studi sebelumnya berfokus pada perusahaan skala besar atau industri manufaktur dan penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa belum mengkaji peran *job satisfaction* sebagai variabel

perantara dalam menghubungkan manajemen talenta dengan kinerja karyawan, masih sedikit penelitian yang menguji bagaimana *job satisfaction* dapat memperkuat hubungan *talent management* terhadap kinerja karyawan, khususnya pada industri perbankan daerah yang memiliki karakteristik pekerjaan yang kompleks. Padahal, *job satisfaction* adalah faktor penting yang dimana menjembatani manajemen talenta dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, peneliti ini diarahkan untuk mengisi kekosongan atau celah dengan mengkaji peran *job satisfaction* dengan pekerjaan berfungsi sebagai variabel mediasi dalam keterkaitan hubungan antara variabel mediasi dalam hubungan antara *talent management* dan kinerja karyawan pada perusahaan perbankan, terutama pada Bank BPR Arto Moro Semarang. Selanjutnya studi ini juga diharapkan dapat memberi pemahaman kita mengenai bagaimana menerapkan strategi *talent management* yang tepat dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui optimalisasi *job satisfaction*. Dengan memahami hubungan tersebut perusahaan dapat mengurangi tingkat turnover, meningkatkan produktivitas dan memperkuat loyalitas karyawan yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, terlihat sangat pentingnya adanya *job satisfaction* dan *talent management* dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Maka dari dasar pertimbangan tersebut itu, peneliti menetapkan judul **“PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIASI PADA BANK BPR ARTO MORO SEMARANG”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan Rumusan masalah yang diajukan mengacu pada latar belakang fenomena dan perbedaan penelitian tersebut, maka rumusan masalah yang peneliti ajukan adalah: **“Bagaimana Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui *Job Satisfaction* dan *Talent Management* Pada Bank BPR Arto Moro Kota Semarang”**. Selanjutnya, pertanyaan riset yang diajukan yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *job satisfaction*?
2. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan melalui *job satisfaction*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yakni:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *job satisfaction* pada Bank BPR Arto Moro Semarang
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada Bank BPR Arto Moro Semarang
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan pada Bank BPR Arto Moro Semarang
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan yang di mediasi dengan *job satisfaction* pada Bank BPR Arto Moro Semarang.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Kegunaan manfaat penelitian ini meliputi:

#### 1) Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan dan menambah pemahaman tentang sumber daya manusia, khususnya terkait bagaimana *talent management* berdampak pada kinerja karyawan dengan melibatkan *job satisfaction*.

#### 2) Manfaat Praktis

Peneliti ini dapat dijadikan acuan bagi perusahaan agar mengetahui *talent management* dan *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Tinjauan pustaka ini yang nantinya akan dibahas oleh penelitian adalah mengenai kinerja karyawan, *talent management* dan *job satisfaction*. Sebuah penjelasan akan diberikan untuk setiap variabel, termasuk definisi, indikator yang digunakan, penelitian terdahulu dan menguraikan hipotesis yang dikembangkan berdasarkan hubungan antar variabel tersebut. Selanjutnya, hipotesis tersebut akan disatukan dalam model empirik yang akan digunakan sebagai dasar kajian ini.

#### **2.1. Landasan Teori**

Riset ini memanfaatkan acuan dari (Robbins, 2015) dalam Organizational Behavior Perilaku Organisasi sebagai grand theory yang memberikan kerangka dasar untuk memahami hubungan antara perilaku individu dalam organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Robbins menjelaskan bahwa perilaku dan sikap individu di tempat kerja seperti kepuasan terhadap pekerjaan memengaruhi tingkat motivasi dan hasil kerja yang ditampilkan. Namun karena pada *talent management* tidak secara spesifik dibahas oleh Robbins, maka teori ini diperkuat dengan middle-range theory dari (Collings & Mellahi, 2009), yang menekankan pentingnya strategi pengelolaan SDM berbakat secara sistematis melalui proses akuisisi, pengembangan, dan retensi karyawan.

##### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

Dalam Organizational Behavior edisi ke-16, Robbins & Judge (Robbins, 2015) membahas kinerja karyawan dalam konteks motivasi dan kebijakan SDM, kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja yang diperoleh saat menjalankan tugas tertentu dalam jangka waktu yang telah ditetapkan (quantity, quality, timeliness, effectiveness, independence). Sejalan dengan (Agus Triansyah et al., 2023) menyatakan bahwa kinerja karyawan berperan nyata dalam mewujudkan tujuan organisasi. Produktivitas dan efisiensi karyawan berkontribusi pada peningkatan output yang dihasilkan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan karyawan, sekaligus memperkuat citra positif perusahaan. Selanjutnya

menurut (Ruth Silaen et al., 2021) menambahkan bahwa perilaku nyata ditunjukkan setiap orang dari hasil kinerja mereka yang ditentukan oleh peran mereka di dalam perusahaan baik menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab. Terdapat pada ketepatan waktu, kemampuan seseorang, tim, atau organisasi untuk bertindak sesuai harapan untuk mencapai tujuan strategis dikenal sebagai kinerja (Asmike, 2022)

Sementara itu kinerja karyawan menurut (Paais & Pattiruhu, 2020) pekerjaan dari pelaksanaan yang telah dikerjakan, dapat mencerminkan kualitas dan kuantitas tingkat pencapaian dalam memenuhi peran dan kewajiban yang diberikan menunjukkan sejauh mana karyawan mampu memenuhi ekspektasi organisasi melalui pekerjaan mereka. Hal ini bisa dilihat dari seberapa banyak dan seberapa baik hasil yang mereka capai, berdasarkan standar yang sudah ditentukan untuk pekerjaan tersebut.

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil nyata dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada pekerja, hal tersebut berdasarkan berbagai definisi yang telah diberikan dapat diperhitungkan dari kualitas dan kuantitas pencapaian kerja itu sendiri. Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana mereka mampu memenuhi ekspektasi organisasi dengan bekerja secara tingkat efisiensi, produktivitas, dan efektifitas yang tinggi, pada akhirnya akan membantu mencapai sasaran organisasi dan peningkatan citra positif perusahaan.

### **1. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Rambulangi et al., 2024) pengukuran kinerja karyawan mencakup lima komponen indikator, yakni:

#### **a) Kualitas**

Kualitas kerja dapat dinilai melalui tahapan dari proses pekerjaan yang diberikan, kemampuan karyawan, ketelitian dan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan

b) Kuantitas

Kuantitas kerja dapat diukur dalam volume pekerjaan mampu diselesaikan karyawan dalam kurun waktu tertentu, yang menunjukkan tingkat produktivitas.

c) Ketepatan Waktu

Ketepatan Waktu terhadap jadwal dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas tepat waktu sesuai tenggat waktu tanpa menunda atau pada waktu yang sudah di tetapkan.

d) Efektifitas

Efektivitas ditentukan oleh kesesuaian antara hasil kerja karyawan dan tujuan perusahaan.

e) Kemandirian

Tingkat kemandirian seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mandiri dan baik menunjukan inisiatif dan tanggung jawab.

### **2.1.2. Job Satisfaction (Kepuasan Kerja)**

Studi ini menggunakan Teori Dua Faktor dari Herzberg karena indikator dianalisis pada bagian hygiene. Kepuasan kerja merupakan sikap atau penilaian individu terhadap pekerjaannya, apakah mereka merasa puas atau tidak. Sikap bisa bersifat positif jika pekerjaan sesuai dengan harapan dan kebutuhan, atau negatif jika pekerjaan dirasa kurang menyenangkan atau tidak memenuhi ekspektasi (Herzberg, 1968). Menurut (Nurhasanah et al., 2022) Ketika seseorang lebih puas dengan pekerjaannya, maka semakin besar kemungkinannya untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi dan lebih maksimal. Rasa puas ini dapat berasal dari banyak hal, antara lain kondisi lingkungan kerja, kualitas hubungan dengan rekan sejawat maupun atasan, tingkat beban kerja, kompensasi, dan penghargaan yang diterima. Tetapi, biasanya kinerja yang menurun akibat ketidakpuasan dalam bekerja sering terjadi karena adanya keluhan dan tuntutan yang tinggi, maka kepuasan pada memegang peranan krusial dalam keberlangsungan suatu kerja sangat penting di dalam sebuah perusahaan.

Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan emosional yang bersifat menyenangkan dan juga mencintai perusahaanya menurut Hasibuan (2007). Seseorang merasa terikat secara emosional dengan pekerjaannya dan merasa puas dan menikmati pekerjaannya (Imam & Zakaria, 2021). Jadi, tidak hanya menjalankan tugas saja tetapi juga merasakan kenyamanan serta kepuasan dengan pekerjaan yang dijalankan. Saat pekerjaan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, mereka cenderung meningkatkan kualitas kinerja dan meraih pencapaian hasil yang lebih baik (Setia et al., 2022) .

Dapat disimpulkan *Job Satisfaction* yaitu perasaan positif dan keterikatan emosional seseorang atas pekerjaannya, yang dapat dipengaruhi oleh beragam faktor seperti kondisi lingkungan kerja, interaksi sosial, dan beban tugas yang diterima. menggunakan rasa positif memengaruhi bagaimana mereka bekerja dan hasil yang mereka capai akan maksimal.

#### 1. **Indikator *Job Satisfaction***

Menurut (Bhardwaj et al., 2020) Untuk mengukur *Job Satisfaction* terdapat 4 komponen indikator, yakni:

##### 1. Pekerjaan itu sendiri

Menggambarkan seberapa tingkat daya tarik, menantang, tingkat kesulitan, atau membosankan yang terdapat dalam suatu pekerjaan.

##### 2. Gaji atau upah yang pantas

Upah atau imbalan finansial menjadi salah satu unsur krusial yang memengaruhi tingkat pada kepuasan. Menunjukkan sejauh mana karyawan merasa mendapatkan penghargaan finansial yang merasa bahwa gajinya sebanding dengan tanggung jawab biasanya akan membuat lebih sangat puas dengan pekerjaan pada mereka.

##### 3. Rekan kerja yang mendukung

Dukungan dari rekan kerja dapat meningkatkan rasa puas sekaligus menumbuhkan kebahagiaan dalam bekerja, menunjukkan seberapa baik karyawan dengan rekan – rekan kerjanya.

### **2.1.3. Talent Management (Manajemen Talenta)**

Menurut (Collings & Mellahi, 2009) *talent management* merupakan cara perusahaan dalam mengidentifikasi posisi yang relevan, memilih karyawan yang punya potensi untuk memenuhi posisi tersebut, lalu menjaga agar terus berkembang dan betah bekerja untuk mendukung tujuan jangka panjang perusahaan. *Talent management* sendiri upaya yang dilakukan perusahaan untuk mencapai sebuah keunggulan dengan cara memaksimalkan potensi – potensi karyawan yang memiliki kemampuan dan bakat yang baik, adil, dan memenuhi posisi (Nurwinten, 2024). Selanjutnya menurut (Mujibi, 2024) juga mendefinisikan *talent management* atau manajemen bakat merupakan proses mengidentifikasi, mengembangkan, serta mempertahankan individu dengan keterampilan dan kompetensi yang selaras di tempat yang tepat bagi perusahaan. Hal ini dapat mengatasi penurunan kinerja pada karyawan perusahaan, dengan melalui pengembangan bakat karyawan (Yuli & Fatimah, 2020) .

Selanjutnya didukung dengan adanya praktik manajemen talenta dalam organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan (Okonji, 2020). Proses ini dilakukan melalui tahapan meliputi aktivitas pencarian, perekrutan, penyeleksian, adanya pelatihan, pengembangan, retensi, promosi, hingga mutasi karyawan, semuanya untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Dengan berdasarkan pengertian-pengertian itu akan disimpulkan bawah *talent management* merupakan perusahaan menggunakan strategi manajemen talenta untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan potensi terbaik karyawannya. Proses ini mencakup pencarian, pengembangan, dan pemeliharaan bakat yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan.

#### **1. Indikator Talent Management**

Menurut (Yildiz & Esmer, 2023) Indikator *talent management* meliputi :

##### a) *Talent acquisition*

*Talent acquisition* adalah proses kemampuan organisasi dalam menarik kandidat yang berkualitas secara adil untuk mengisi atau memenuhi posisi paling sesuai dan memastikan mereka cocok dengan budaya organisasi.

b) *Talent development*

*Talent development* adalah sebuah strategi memberikan kontribusi untuk meningkatkan sebuah keterampilan, kemampuan dan pengetahuan karyawan untuk memaksimalkan kemajuan dan perkembangan pada perusahaan.

c) *Talent Retention*

*Talent Retention* merupakan strategi perusahaan yang digunakan perusahaan guna mempertahankan karyawan berbakat membuat karyawan mempunyai rasa loyalitas yang tinggi untuk perusahaan atau dengan lingkungan kerja yang positif.

## **2.2. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1. Hubungan Antara Talent Management Terhadap Job Satisfaction**

*Talent management* yang baik memperhatikan hasil kerja pada kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Bukanlah hal mudah bagi perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kemampuan yang luar biasa, tetapi juga merasa puas terhadap pekerjaannya. Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu menjalankan strategi *talent management* yang efektif dan berorientasi pada kebutuhan karyawan. Pada penelitian (Barkhuizen & Gumede, 2021b) mengungkapkan hasil temuan dampak *talent management* terhadap *job satisfaction* pada 208 pegawai di kantor pusat lembaga pemerintah hasilnya menunjukkan bahwa *talent management* berdampak positif dan signifikan terhadap tingkat *job satisfaction*. Adapun hasil tersebut penelitian yang dilaksanakan (Danarilia & Rosari, 2025a) hasilnya menunjukkan *talent management* pada tingkat *job satisfaction* karyawan di sektor jasa dengan kuesioner survei mengumpulkan data primer 271 karyawan menunjukkan dampak yang positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Artinya pada seorang karyawan tersebut jika memiliki *talent management* yang baik dan maksimal akan menjadikan kepuasan dalam dirinya.

Selanjutnya menurut (Subroto et al., 2024) dan (Dzimbiri & Molefi, 2022) Temuan tersebut memperlihatkan bahwa manajemen talenta memiliki dampak

positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Didukung dengan penelitian (Sabrina & Kurniawati, 2024) Temuan riset tersebut mengungkapkan bahwa manajemen talenta secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan analisis kuantitatif dan pengumpulan data kuesioner kepada 127 karyawan melakukan analisis data model persamaan kuadrat persial struktural (SEM-PLS). Maka hal ini menjadi penting untuk dicatat bahwa ketika diberikan manajemen talenta yang baik, maka kepuasan kerja semakin meningkat.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut dengan adanya talent management akan berpengaruh terhadap job satisfaction. Maka penulis dapat mengajukan hipotesisnya adalah sebagai berikut ini:

**H1 : *Talent Management* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Job Satisfaction***

### **2.2.2. Hubungan Antara *Job Satisfaction* Terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu unsur krusial yang memengaruhi kinerja karyawan disebut perusahaan adalah job satisfaction atau kepuasan kerja. Karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya biasanya lebih menunjukkan motivasi yang lebih besar, komitmen lebih kokoh, serta semangat kerja yang tinggi, nantinya akan berpengaruh langsung terhadap peningkatannya produktivitas dan kualitas pada kinerja. Seorang karyawan yang sudah merasa nyaman dan puas terhadap pekerjaannya tempat dia kerja maka akan lebih mengoptimalkan dan memaksimalkan kemampuannya dalam bekerja.

Penelitian dilakukan oleh (Susanti, 2016) temuan hasil peneliti tersebut mengindikasikan bahwa pada kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan sebanyak 82 karyawan dijadikan sampel penelitian yang ditentukan melalui perhitungan rumus slovin. Kemudian menurut penelitian (Nilasari et al., 2024) hasil penelitian tersebut yaitu *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap kinerja staf pendidikan dianalisis dengan perangkat lunak SmartPLS. Selanjutnya hasil penelitian pada (GCR Riedel et al., 2019) menunjukkan bahwa hasil uji persial bahwa ada hubungan antara kepuasan

kerja dan tingkat kinerja karyawan terbukti berdampak positif signifikan besar pada kinerja karyawan diambil sampel sebanyak 92 karyawan sebagai responden. Menurut (Patria Sabil, 2021) hasil penelitian dengan memperoleh 95 sampel menggunakan teknik analisis SPSS bahwa hasil kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja. Selain itu, didukung oleh penelitian (Aliansyah Zaman, 2023) menggunakan sampel jenuh sebanyak 55 karyawan dengan analisis berbasis SEM-PLS bahwa *Job satisfaction* memberikan perpengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan di Bank Syariah BJB Jakarta. Dengan memainkan peran yang signifikan dalam menentukan performa pekerja. Beberapa kebanyakan kasus karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya itu akan termotivasi, berkomitmen, dan bersemangat untuk melakukan apa yang harus mereka jalankan tugasnya.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut dengan adanya *Job satisfaction* akan berdampak pada kinerja karyawan. Dengan demikian tersebut, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2 : *Job Satisfaction* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.2.3. Hubungan Antara *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari riset peneliti yang dilakukan (Sri Murti Irfani, 2023) pada perkebunan nusantara V pekanbaru menunjukkan bahwa manajemen talenta memberikan pengaruh dampak signifikan dan positif terhadap keterikatan karyawan yang pada gilirannya berdampak pada kinerja karyawan dengan sampel 110 responden menggunakan analisis data deskriptif statistik dan SEM-PLS. Penelitian (Angelica et al., 2022) dengan sampel sebanyak 225 karyawan yang berprofesi di bidang teknologi informasi di wilayah Jakarta menjadi responden, dengan metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model*, hasilnya menunjukkan bahwa manajemen talenta mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilaksanakan (Abdullahi et al., 2022) dengan sampel 314 staf akademik hasilnya *talent management* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Selanjutnya

menurut (Aula Rahmawati, 2019) pada sektor perbankan dengan sampel 79 karyawan PD. Pada BPR Bank Daerah di Lamongan menunjukkan hasil penelitian yang dimana *talent management* pada kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung dengan penelitian (Elly Rudianto, 2023) hasil riset tersebut menunjukkan pengaruh signifikan antara *talent management* terhadap kinerja karyawan sektor manufaktur. Artinya hal ini menunjukkan semakin optimal manajemen talenta maka diikuti dengan tingginya kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut dengan adanya *Talent management* akan berdampak terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian, penulis dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut:

### **H3 : *Talent Management* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.2.4. Hubungan Antara *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Job Satisfaction***

Pengelolaan talenta yang optimal mampu menumbuhkan kebahagiaan kerja karyawan yang pada akhirnya akan mendorong perbaikan kinerja mereka dalam mencapai sasaran organisasi. *Talent management* merujuk pada proses identifikasi, pengembangan, dan pemeliharaan individu yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan perusahaan (Mujibi & Azmy, 2024) . Hasil penelitian dari (Setia et al., 2022b) pada jasa logistik dari 16 perusahaan kota bandung dengan menyebarkan kuesioner 160 karyawan, hasil pada penelitian mengungkapkan bahwa *talent management* memberikan kontribusi menguntungkan pengaruh positif pada kepuasan kerja baik itu secara parsial maupun simultan yang berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian tersebut menambah pengetahuan tentang bagaimana perusahaan logistik yang bertalenta dapat berjuang pada peningkatan kepuasan kerja ini yang akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Temuan (Khairina & Games, 2022) pada penelitian ini melibatkan kantor regional PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk regional office 02, dengan

pengolahan data menggunakan Smart PLS 3.3.7. terdapat 303 orang diambil sebagai sampel purposive. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen bakat yang efisien memberikan sebuah kontribusi untuk meningkatkan kinerja pada karyawan, dengan kepuasan kinerja bertindak untuk perantara yang memperkuat hubungan ini.

Selanjutnya pada penelitian (A Hadi Arifin et al., 2023a) kepuasan kerja yang berfungsi sebagai mediator menunjukkan hasil yang signifikan dalam hubungan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Di dukung dengan penelitian (Hubbal Ikmal Sya, 2020) pendekatan kuantitatif

dengan populasi penelitian karyawan bagian produksi dengan sampel 70 responden, Temuan penelitian tersebut akan menemukan bahwa manajemen talenta dan kepuasan kerja secara bersamaan berpengaruh besar seperti signifikan pada kinerja pekerja. Temuan pada (Rivai et al., 2021) terhadap 10 bank umum di Indonesia dan observasi dilakukan terhadap 200 karyawan bank, hasilnya mengidentifikasi bahwa manajemen talenta dapat dipengaruhi secara signifikan dan signifikan pada kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

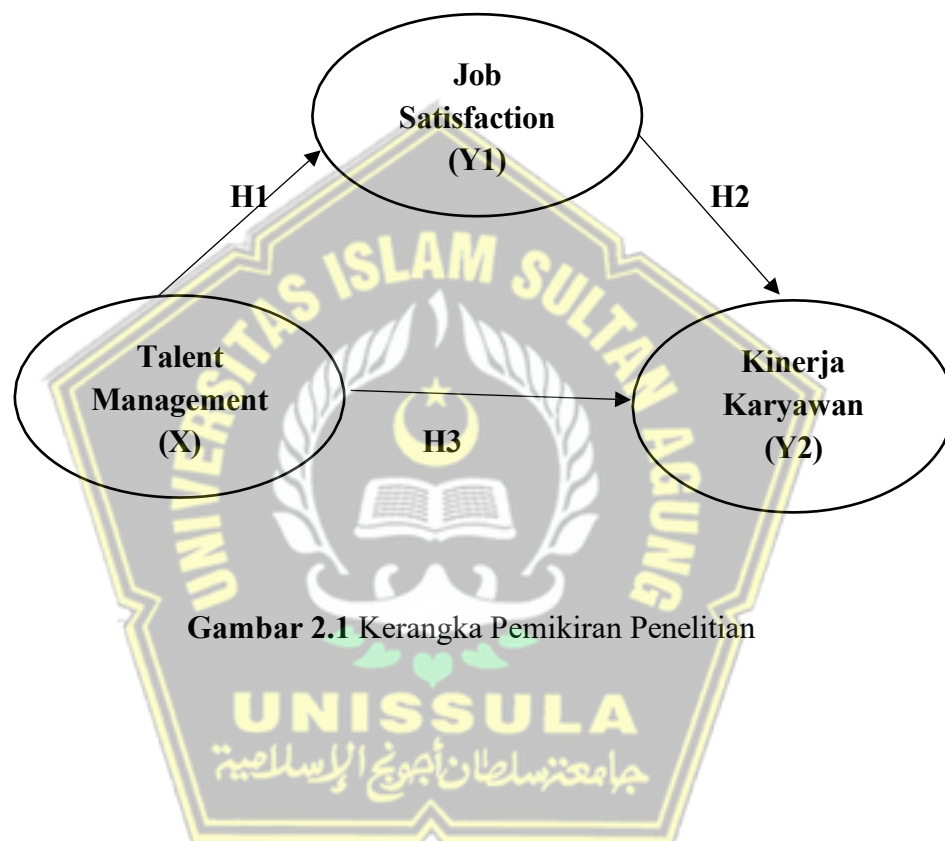
Berdasarkan beberapa penelitian tersebut dengan adanya *Talent management* dengan dimediasi *job satisfaction* diperkirakan memberikan dampak terhadap performa karyawan. Oleh sebab itu, penulis menetapkan hipotesis sebagai berikut:

**H4 : *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan Berpengaruh Positif dan Signifikan Dimediasi *Job Satisfaction***

### **2.3. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan dengan latar belakang penelitian yang diuraikan maka penelitian mencoba untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh pengelolaan talenta terhadap performa karyawan dengan kepuasan kerja sebagai jembatan untuk mempengaruhinya. Kerangka pikir ini adalah sebuah pendapat peneliti dalam

merumuskan sebuah hipotesis. Dalam studi ini, kerangka pikir digambarkan sebagai berikut, ini adalah pandangan peneliti tentang bagaimana mereka membuat atau menyusun hipotesis yang dibangun atas dasar teori-teori relevan sebagai landasan untuk menjawab permasalahan penelitian. Berdasarkan pemaparan tersebut, ilustrasi kerangka pikir pada studi ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Studi ini menerapkan jenis penelitian *explanatory research* dengan penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* yang menerapkan pendekatan kuantitatif. Tujuan dari pendekatan *explanatory* ini adalah untuk memberikan penjelasan tentang variabel-variabel yang dikaji serta menjelaskan bagaimana keterkaitan antar variabel-variabel tersebut berhubungan satu sama lain.

Pada studi penelitian ini, penulis menerapkan metode penelitian kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2023) untuk memahami bagaimana variabel sosial dan psikologis berinteraksi satu sama lain dengan cara mengumpulkan data dari sejumlah responden, biasanya melalui kuesioner atau survei sederhana. Hasil dari penelitian ini biasanya digunakan untuk menggambarkan atau mewakili kondisi populasi secara lebih luas. Data yang sudah terkumpul kemudian akan dicerna atau diuraikan menggunakan metode statistik dengan mengidentifikasi melihat apakah adanya hubungan maupun pengaruh antar satu variabel dengan variabel lainnya, yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan dan sebesar mana dampak pengaruh bebas (*talent management*) dengan variabel yang terikat (*job satisfaction*) dan performa karyawan.

#### **3.2. Lokasi, Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1. Lokasi**

Penelitian ini berlangsung di kantor pusat Bank BPR Arto Moro Semarang yang berada di Jalan Elang Raya No. 99, Mangunharjo, Kecamatan Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah, 50272. Dalam pemilihan lokasi tersebut berdasarkan waktu serta tenaga yang dipunyai peneliti.

##### **3.2.2. Populasi**

(Sugiyono, 2023) memberikan penjelasan bahwa populasi adalah bidang secara luas yang mencakup orang yang memiliki karakteristik tertentu yang dipilih oleh seorang peneliti untuk diteliti dan nantinya ditarik kesimpulan. Selanjutnya

Menurut (Candra Susanto et al., 2024) Semua orang , objek, atau kejadian kejadian yang menjadi sasaran penelitian. Penting untuk memahami tingkat dan karakteristik suatu populasi karena membantu peneliti memastikan bahwa kelompok yang diteliti benar-benar mewakili populasi secara keseluruhan, sehingga hasil akan lebih akurat dan dapat diandalkan. Peneliti ini mengambil populasi seluruh karyawan tetap pada Bank BPR Arto Moro Semarang, sebanyak 263 karyawan. 263 tersebut terdiri dari berbagai latar belakang pendidikan, jabatan, gender, dan bagian atau penempatan kerja.

### 3.2.3. Sampel

Sugiyono (2023) sampel merupakan sekumpulan elemen yang diambil bagian dari populasi yang terlalu besar untuk diteliti secara langsung, peneliti dapat mengambil sampel jika populasi terlalu besar untuk diteliti secara langsung disebabkan adanya keterbatasan pada aspek seperti waktu, tenaga, dan biaya. Selanjutnya menurut (Candra Susanto et al., 2024) sampel adalah sekumpulan anggota populasi yang telah dipilih secara khusus sebagai objek penelitian, membuat kesimpulan yang lebih cepat dan hemat biaya tentang populasi secara keseluruhan. Jika populas besar, peneliti tidak mungkin melakukan penelitian pada semua populasi disebabkan adanya dana, tenaga, atau waktu terbatas, maka peneliti akan mengambil sampel pada populasi itu. Tahap pertama adalah mengumpulkan sampel-sampel untuk menentukan seberapa banyak anggota pada populasi yang akan digunakan untuk penelitian. Maka dari itu sampel yang akan diambil dari sebuah populasi tersebut benar-benar *representatif*. Penelitian seperti ini menerapkan metode penentuan sampel dengan menggunakan rumus metode *Slovin*, Subjek ini yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah semua populasi pada Bank BPR Arto Moro Semarang.

Jumlah 263 karyawan BPR Arto Moro Semarang, menggunakan metode penentuan sampel menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

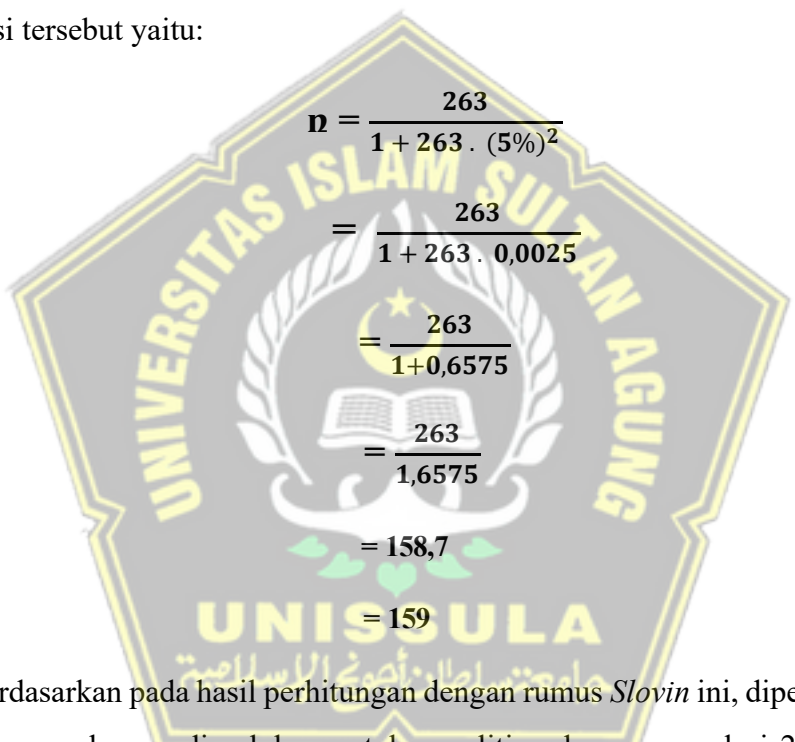
Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

$e^2$  = tingkat kesalahan yang ditoleransi pengambilan sampel (0,05)

Berdasarkan pada kriteria yang telah ditetapkan oleh penulis, diketahui bahwa jumlah populasi sebanyak 263 karyawan Bank BPR Arto Moro Semarang dengan tingkat kesalahan atau kelonggaran yang ditetapkan peneliti sejumlah 0,05 atau 5% dengan demikian itu, jumlah sampel yang akan ditetapkan untuk mempresentasikan populasi tersebut yaitu:


$$\begin{aligned}n &= \frac{263}{1 + 263 \cdot (5\%)^2} \\&= \frac{263}{1 + 263 \cdot 0,0025} \\&= \frac{263}{1 + 0,6575} \\&= \frac{263}{1,6575} \\&= 158,7 \\&= 159\end{aligned}$$

Berdasarkan pada hasil perhitungan dengan rumus *Slovin* ini, diperoleh dengan jumlah sampel yang diperlukan untuk penelitian dengan populasi 263 karyawan Bank BPR Arto Moro Semarang dengan margin of error 5% adalah 159 sampel karyawan Bank BPR Arto Moro Semarang.

### 3.3. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

#### 3.3.1. Data Primer

Menurut (Sugiyono, 2023) data primer yaitu data dihasilkan dan diperoleh secara langsung dari narasumber aslinya. Sementara (Undari Sulung, 2024) menyatakan data penting atau data primer merupakan data pokok yang dihimpun secara langsung dari sumber aslinya itu selama proses penelitian disebut data

primer. Data penelitian biasanya diperoleh dari informan atau responden yang memiliki hubungan langsung dengan subjek penelitian. Variabel yang ingin dianalisis dikumpulkan melalui metode seperti observasi, wawancara, atau penyebaran kuesioner. Pada data tersebut akan dipersiapkan dan disebar oleh peneliti, selanjutnya diisi oleh responden berdasarkan sampel penelitian yang sudah di tentukan.

### **3.3.2. Data Sekunder**

Menurut (Sugiyono, 2023) Salah satu metode akademis untuk memberikan data penelitian secara tidak langsung kepada pihak lain dikenal sebagai data sekunder. Selanjutnya menurut (Undari Sulung, 2024) Informasi yang diperoleh melalui perantara bukan dari sumber asli dan biasanya bersumber dari materi tertulis seperti, buku, publikasi ilmiah, laporan penelitian, atau data statistik yang tersedia dalam berbagai publikasi maka disebut dengan data sekunder. Memberikan informasi secara langsung yang sudah ada sebelumnya, dengan cara mengumpulkan data melalui penelurusan dan kemudian di telaah berbagai refrensi yang bersumber dari buku literatur, jurnal, situs web yang dimana berhubungan dengan variabel-variabel peneliti.

### **3.3.3. Metode Pengumpulan Data**

Tujuan pokok utama dari analisis penelitian adalah metode pengumpulan datanya. Yang merupakan tahapan paling strategis dalam proses penelitian. Pada studi ini, peneliti menggunakan alat ukur untuk mendapatkan data dan informasi dari responden melalui angket atau penyebaran kuesioner, yang terdiri dari kumpulan pertanyaan dengan tujuan mendapatkan informasi dari responden yang dituju untuk keperluan peneliti. Menggunakan kuesioner tertutup dalam pengumpulan data *online* dengan format *google form* dan penyebaran angket, menggunakan pengukuran *Skala Likert* atau pengukuran untuk mengevaluasi pendapat, sikap atau persepsi orang atau kelompok (Sugiyono, 2023).

Penelitian menggunakan kuesioner penelitian *skala likert* sebagai pengukuran dalam variabelnya. Menurut (Sugiyono, 2023) *Skala likert* merupakan alat ukur yang biasa digunakan untuk menilai beberapa aspek, persepsi seseorang atau

pendapat orang atau kelompok orang yang mengenai sebuah fenomena ini. Dengan *skala likert*, jadi indikator variabel adalah variabel yang akan diukur. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebuah titik tolak yang berupa pertanyaan atau pernyataan instrumen. Terdapat *skala likert* yang memiliki 5 (lima) alternatif untuk keperluan analisis kuantitatif, maka dapat diberi skor dari *skala likert*, yaitu:

**Tabel 3.1** Skala Liker

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut (Sugiyono, 2023) menjelaskan bahwa variabel merupakan suatu hal yang telah diputuskan oleh penulis untuk dipejari sehingga dari informasi tersebut terkait variabel nantinya akan dibentuk kesimpulan. Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu Talent Management, Job Satisfaction dan Kinerja Karyawan. Dari ketiga variabel ini masing-masing didefinisikan sebagai berikut:

Tabel 3.2 berikut menyajikan definisi operasional dan indikator pertanyaan

**Tabel 3.2** Definisi Operasional beserta Indikator Pertanyaan

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1.	<i>Talent Management</i> (X1)	<b>Talent Management</b> yaitu cara perusahaan mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki	1. Talent acquisition 2. Talent development	Likert (1-5)

	<p>bakat dan keterampilan terbaik, menciptakannya lingkungan kerja yang dinamis melalui perencanaan, pengembangan, dan retensi talenta secara terarah.</p>	<p>3. Talent retention (Yildiz &amp; Esmer, 2023)</p>	
2.	<p><i>Job Satisfaction</i> (Y1) yaitu keadaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, sikap emosional yang menyenangkan yang timbul ketika karyawan merasa terpenuhi kebutuhan fisik dan psikologisnya.</p>	<p>1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji atau upah 3. Rekan kerja (Bhardwaj et al., 2020)</p>	<p>Likert (1-5)</p>
3.	<p>Kinerja Kartawan (Y2) yaitu hasil nyata yang di capai karyawan sesuai tanggung jawab karyawan, yang mampu memenuhi ekspektasi organisasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.</p>	<p>1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian (Rambulangi et al., 2024)</p>	<p>Likert (1-5)</p>

### 3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses penyusunan dan penelaahan informasi yang diperoleh dari responden, kuesioner dan hasil penyebaran survei maka dikenal

sebagai analisis data. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dan dianalisis, analisis data ini bertujuan untuk membuat data agar lebih mudah dipahami. Pada penelitian ini menggunakan analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif yang dipakai dalam masalah penelitian dengan data berbentuk angka (numerik), perolehan hasil perhitungan setiap variabel disertai penjelasan secara lengkap dan jelas.

Penelitian ini menggunakan analisis statistika dengan program (Ghozali, 2023) *Smart Partial Least Squares* SmartPLS 4.0. Tujuan menggunakan Smart PLS 4.0 untuk mengembangkan teori dan penjelasan apakah indikator menunjukkan hubungan antara variabel laten dalam penelitian (Ghozali, 2023). Sehingga peneliti akan melaksanakan pengujian hipotesis dengan beberapa langkah, yaitu:

### 3.5.1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisa dilakukan dengan pengukuran *outer model* dari (Ghozali, 2023) untuk menunjukkan keterkaitan setiap blok indikator dengan variabel latennya serta menilai kelayakan instrumen pengukuran yang digunakan, apakah alat pengukuran tersebut layak digunakan sebagai alat pengukuran yang valid. Model analisis dievaluasi dengan menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *average variance extracted* (AVE) beserta mengenakan uji *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

#### 1. Uji Validitas

##### a) *Convergent Validity*

*Convergent Validity* atau validitas konvergen adalah pengukuran indikator-indikator yang akan diuji pada dasar korelasi mereka dengan variabel laten tertentu. Evaluasi *convergent validity* dilakukan melalui pengamatan terhadap *standardizes loading factor*. Suatu indikator dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai korelasi lebih dari 0,7, kemudian untuk penelitian konfirmatori, atau berada pada rentang 0,6 hingga 0,7 untuk penelitian eksploratori. Nilai AVE juga harus berada di atas 0,5, sedangkan nilai *loading factor* dengan kisaran 0,5 hingga 0,6

masih bisa diterima pada tahap penelitian awal dalam proses pengembangan skala pengukuran (Ghozali, 2023)

b) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan adalah pengukuran yang diukur melalui penilaian dengan melakukan perbandingan, dimana nilai beban pada struktur yang dituju harus lebih besar dari pada nilai beban pada struktur lain, indikator refleksif yang didasarkan pada konstruk *cross-loading*. Kontruk laten yang memprediksi indikator blok ini lebih baik dari blok lain. Jika hasil hubungan konstruk dengan indikator pengukuran harus lebih tinggi daripada dimensi jalur lainnya (Ghozali, 2023).

c) *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE diharapkan pada nilai tersebut harus lebih besar (Ghozali, 2023) , makin tinggi AVE berarti variabel yang diakibatkan kesalahan tingkat pengukuran semakin rendah, namun apabila nilai AVE berada di bawah 0,5 ( $< 0,5$ ), indikator tersebut dinyatakan tidak valid dalam menunjukkan variabel laten yang diukur.

2. Uji Reabilitas

a) *Composite Reliability*

*Composite Reliability* adalah untuk mengetahui apakah hasil pengukuran terdapat ketepatan atau konsisten pada hasil pengukuran, dalam *Composite Reliability* sebuah ukuran dalam penelitian konfirmatori dimana nilai yang lebih dari 0,7 dapat diterima, nilai kuesioner dinyatakan reliable apabila respon yang diberikan individu yang dikumpulkan menunjukkan konsisten. Selanjutnya penelitian yang bersifat eksploratori, rentang nilai 0,6 hingga 0,7 masih sapat diterima dalam penelitian.

b) *Cronbach' Alpha*

*Cronbach' Alpha*. Biasanya digunakan untuk menguji kuesioner, setiap nilai yang disyaratkan untuk setiap konstruk adalah lebih dari 0,7 ( $> 0,7$ ) agar dapat dinilai memadai serta konsisten dalam mengukur konstruk tersebut. Apabila nilai *Alpha Cronbach* melebihi 0,6 ( $> 0,6$ )

maka dapat dinilai konsistensi dan masih dapat diterima (Ghozali, 2023).

### 3.5.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut (Ghozali, 2023) untuk memperkirakan hubungan kausalitas antara variabel laten yang tidak dapat diamati atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung digunakan model struktural yang dikenal sebagai analisis *inner model*. Dalam uji struktural model (*inner model*) yang digunakan dalam Smart PLS.

#### 1. *Uji Path Coefficient*

Apabila koefisien jalur (*path coefficients*) bernilai positif, hal ini tersebut mengindikasikan adanya interaksi yang searah antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan demikian, kenaikan variabel independen umumnya disertai dengan adanya kenaikan pada variabel dependen. Namun, apabila koefisien jalur menunjukkan nilai negatif, maka variabel dependen lebih cenderung akan menurun, peningkatan pada variabel independen cenderung diikuti oleh peningkatan variabel dependen. Maka hal ini menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan, yaitu ketika nilai variabel independen meningkat, variabel dependen justru cenderung menurun.

#### 2. *R-Square*

Dengan menggunakan *R-Square* digunakan untuk menilai sejauh mana dapat untuk mengetahui sejauh mana seberapa besar pengaruh yang diberikan variabel independen (X) pada variabel dependen (Y). Semakin tinggi nilai koefisien determinasi *R-Square* maka akan semakin besar pula pengaruh yang diberikan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Hasil uji F menunjukkan hubungan yang signifikan berarti nilai koefisien determinasi *R-Square* dapat dipakai. Sebaliknya, nilai determinasi *R-Square* tidak akan dapat digunakan untuk menentukan besarnya kontribusi pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) jika hasil uji F menunjukkan ketidaksignifikan.

### 3. *F-Square*

*Uji F-Square* dimanfaatkan untuk menilai sejauh mana dan seberapa kuat atau lemah pengaruh independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Hasil pengujian ini berperan dalam menentukan apakah hipotesis ini dapat diterima atau ditolak. Apabila nilai signifikansi (Sig. F) < 0,05 atau tidak melampaui 0,05, dapat disimpulkannya bahwa variabel independen secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

#### **3.5.3. Pengajuan Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)**

Tujuan dari pengajuan hipotesis ini adalah untuk mengetahuinya seberapa besar pengaruh langsung antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah ada pengaruh atau tidak dengan menggunakan SmartPLS. Uji signifikan persial atau Uji-t digunakan untuk mengukur sejauh mana atau seberapa besarnya pengaruh suatu variabel independen dalam menjelaskannya variabel dependen. Kriteria signifikan digunakan untuk penentuan hasil uji hipotesis yaitu apabila nilai P-Value < 0,05 maka akan dipotesisi dinyatakan diterima, sedangkan apabila nilai P-Value > 0,05 maka hipotesis dinyatakan ditolak.

#### **3.5.4. Analisis Pengujian Moderasi (*Path Analysis*)**

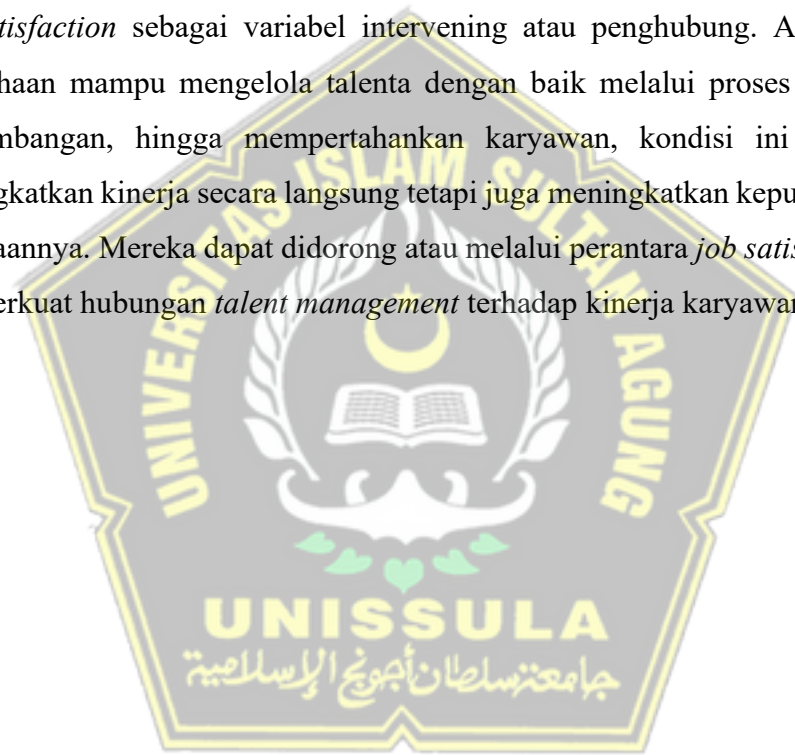
Menurut (Ghozali, 2023) Ketika variabel moderasi berinteraksi dengan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen ini disebut moderasi atau berpengaruh satu sama lain. Dalam analisis dengan menggunakan pendekatan SmartPLS (*Partial Least Squares*) mengetahui apakah pengaruh moderasi signifikan atau tidak, ini dilakukan dengan memperhatikan tabel pengaruh total *effect* bukan pada tabel *path coefficient*. Hal ini disebabkan karena pengujian moderasi tidak hanya sebatas mengamati pada hubungan langsung antara variabel independen dan variabel dependen, tetapi ini juga mencakup dan melibatkan analisis interaksi pada variabel independen (X) dan variabel moderasi pada variabel dependen (Y). Dengan nilai F-Square 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing menunjukkan model dengan pengaruh lemah, moderat dan kuat.

Apabila nilai ukuran effectnya menunjukkan kategori rendah atau lemah, maka itu tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efek moderasi.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan peneliti, model penelitian ini sebagai berikut:

Talent Management (X1) → Job Satisfaction (Y1) → Kinerja Karyawan (Y2)

Model ini menunjukkan bahwa *talent management* dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan *job satisfaction* sebagai variabel intervening atau penghubung. Artinya, ketika perusahaan mampu mengelola talenta dengan baik melalui proses perencanaan, pengembangan, hingga mempertahankan karyawan, kondisi ini tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung tetapi juga meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaannya. Mereka dapat didorong atau melalui perantara *job satisfaction* untuk memperkuat hubungan *talent management* terhadap kinerja karyawan.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data berupa angka yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada 159 responden yang merupakan karyawan PT Bank BPR Arto Moro Semarang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, serta mengetahui apakah hubungan antar variabel tersebut memiliki pengaruh yang kuat atau lemah. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarikan kepada 159 responden, diperoleh informasi mengenai latar belakang responden, dilakukan pengelompokan jenis kelamin yang ditampilkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	89	55,97%
2	Perempuan	70	44,03%
<b>Total</b>		<b>159</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui dari penggunaan responden sebanyak 159 sampel. Diidentifikasi bahwa jumlah pada responden yang berjenis kelamin laki – laki sebanyak 89 orang atau sekitar 55,97%, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan terdapat 70 responden atau sekitar 44,03% . Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti adalah berjenis kelamin laki – laki.

#### 4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia dalam keterkaitannya dengan perilaku individu di lokasi kerja biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu. Berdasarkan identifikasi jawaban dari 159 responden, dilakukan pengelompokan berdasarkan usia yang ditampilkan pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.2 Usia Responden**

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20 – 30 Tahun	103	64,78%
2	31 – 40 Tahun	39	24,53%
3	41 – 50 Tahun	16	10,06%
4	51 – 60 Tahun	1	0,63%
<b>Total</b>		<b>159</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diidentifikasi bahwa jumlah responden berdasarkan usia yang diperoleh yang paling banyak atau yang paling dominan adalah usia 20 – 30 tahun yaitu sebanyak 103 responden atau 64,78%. Sedangkan untuk umur 31 – 40 tahun sebanyak 39 orang dengan presentase 24,53%. Pada usia 41 – 50 tahun sebanyak 16 orang dengan persentase 10,06%, kemudian pada usia 51 – 60 tahun hanya 1 orang dengan presentase 0,63%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah berusia 20 – 30 tahun yang dimana termasuk dalam usia produktif bahkan sedang berada pada puncak semangat serta aktivitas kerja yang tinggi. Pada rentang usia ini, karyawan cenderung memiliki motivasi yang kuat untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan kinerja melalui partisipasi dalam program *talent management* yang diterapkan oleh perusahaan. Namun demikian, tingkat semangat kerja yang tinggi perlu diimbangi dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang baik agar produktivitas dapat terjaga dan tidak menimbulkan tekanan berlebih yang justru dapat menurunkan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

## 4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam hasil penelitian ini merupakan pengelolaan data dari kuesioner yang disebarakan kepada 159 responden. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai tanggapan responden terhadap seluruh pertanyaan yang diajukan, sehingga memudahkan peneliti dalam memahami persepsi responden secara keseluruhan. Penelitian ini melibatkan beberapa variabel utama, yaitu talent management, job satisfaction, dan kinerja karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan skala Likert, di mana skala tertinggi bernilai 5 dan skala terendah bernilai 1. Selanjutnya, hasil jawaban responden dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi, dengan rentang skala yang ditentukan berdasarkan perhitungan tertentu:

Perhitungan yang digunakan dengan rumus menurut (Sugiyono, 2023), sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kategori}} \\ &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1,33 \end{aligned}$$

Untuk menentukan kategori skala rendah hingga tinggi maka dilakukan perhitungan sebagai berikut :

Kategori rendah :  $1 + 1,33 = 2,33$ . Skala rendah : 1 – 2,33

Kategori sedang :  $2,34 + 1,33 = 3,66$ . Skala sedang : 2,34 – 3,66

Kategori tinggi : batas kategori tinggi yaitu 5. Skala tinggi : 3,67 – 5

**Tabel 4.3**  
**Rentang Skala**

Rentang Skala	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,37 – 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2025

#### 4.2.1 Variabel Talent Management

Adapun tanggapan responden menunjukkan bahwa secara rata-rata karyawan telah merasakan penerapan *Talent Management* dalam organisasi. *Talent Management* merupakan suatu proses strategis yang mencakup identifikasi, pengembangan, dan retensi individu dengan potensi tinggi guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Penerapan manajemen talenta yang efektif dapat meningkatkan motivasi, komitmen, serta kinerja karyawan melalui pengelolaan kompetensi dan kesempatan pengembangan karier yang tepat. Berdasarkan penelitian ini dalam variabel Talent Management terdapat 3 indikator dan masing – masing indikator terdapat 2 item pertanyaan. Berikut penyajian pencatatan jawaban dari 159 responden yang ditampilkan pada tabel berikut :

**Tabel 4.4 Variabel Talent Management**

No	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata - Rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Perusahaan memiliki proses recruitment yang transparan dan sesuai kebutuhan karyawan	1	19	35	61	43	159	3,79	Tinggi
2	Saya merasa proses recruitment yang saya alami sesuai dengan kompetensi serta tanggung jawab pekerjaan saya	2	17	37	60	43	159	3,78	Tinggi

3	Saya memperoleh pengembangan pelatihan yang meningkatkan keterampilan saya	4	12	44	52	47	159	3,79	Tinggi
4	Program pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya	2	17	39	54	47	159	3,79	Tinggi
5	Saya melihat perusahaan memberikan perhatian khusus untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi	3	12	42	58	44	159	3,8	Tinggi
6	Saya mengetahui bahwa perusahaan memberikan penghargaan untuk karyawanyang berprestasi	3	15	40	50	51	159	3,79	Tinggi
<b>Jumlah</b>								<b>22,74</b>	
<b>Rata - Rata</b>								<b>3,79</b>	

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut dapat menunjukkan bahwa 159 responden yang memberi jawaban terhadap kuesioner penelitian pada variabel *Talent Management* menunjukkan hasil nilai score rata – rata sebesar 3,79. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan kategori yang tinggi dan baik dari responden atas talent management pada Bank BPR Arto Moro Semarang. Dari ke enam item tersebut item lima adalah score tertinggi pada perusahaan memberikan perhatian khusus untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi dengan score 3,80 dengan memberikan perhatian khusus terhadap karyawan yang berprestasi hal tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan item dengan score terendah yaitu pada item ke dua dimana proses recruitment yang dialami sesuai dengan kompetensi serta tanggung jawab pekerjaan dengan score 3,78 pada Bank BPR Arto Moro Semarang. Menurut responden bahwa perusahaan pada proses recruitment belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi serta tanggung jawab pekerjaan, hal tersebut dibuktikan dengan score terendah diantara item pertanyaan lain meskipun hanya memiliki selisih sedikit dengan yang lain, tentunya hal ini akan menjadi bahan evaluasi Bank BPR Arto Moro Semarang.

#### 4.2.2 Variabel Job Satisfaction

Adapun tanggapan responden menunjukkan bahwa secara umum karyawan telah merasakan tingkat *Job Satisfaction* yang baik dalam lingkungan kerja. *Job Satisfaction* merupakan sebuah kondisi emosional positif yang timbul dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan mereka sendiri, termasuk seperti penghargaan, hubungan kerja, dan kesempatan pengembangan diri. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan adanya kesesuaian antara harapan dan realitas pekerjaan yang dirasakan karyawan. Dalam penelitian ini, variabel *Job Satisfaction* terdiri dari 3 indikator dengan masing-masing 2 item pernyataan. Berikut disajikan hasil rekapitulasi tanggapan dari 159 responden pada tabel berikut:

**Tabel 4.5 Variabel Job Satisfaction**

No	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata - Rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Saya merasakan pekerjaan ini menantang memberikan saya kesempatan untuk belajar hal-hal baru	11	25	29	48	46	159	3,58	Sedang
2	Saya merasa puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan setiap hari	7	25	34	40	53	159	3,67	Tinggi
3	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima	6	30	32	42	49	159	3,61	Sedang
4	Sayaa merasa gaji yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya	6	28	30	44	51	159	3,62	Sedang
5	Saya merasa didukung oleh rekan kerja dalam menyelesaikan tugas	9	28	35	36	51	159	3,54	Sedang
6	Saya merasa memiliki hubungan harmonis dengan rekan kerja saya	11	22	40	41	45	159	3,54	Sedang
<b>Jumlah</b>							<b>21,56</b>		
<b>Rata - Rata</b>							<b>3,59</b>		

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5 sebanyak 159 responden memberikan jawaban terhadap kuesioner pada variabel Job Satisfaction dengan nilai rata-rata sebesar 3,59 yang termasuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di Bank BPR Arto Moro Semarang berada pada level cukup baik namun masih perlu ditingkatkan. Dari enam item pernyataan, item dengan skor tertinggi terdapat pada aspek yang dimana merasa puas dengan jenis pekerjaan yang dilakukan setiap hari dengan nilai 3,67 yang menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan setiap harinya membuatnya puas. Sementara itu, item dengan skor terendah terdapat pada pernyataan merasa didukung oleh rekan kerja dalam menyelesaikan tugas dan merasa memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dengan nilai 3,59 menandakan bahwa sebagian karyawan merasa memiliki hubungan harmonis dengan rekan kerja belum sepenuhnya sepadan dengan yang diharapkan mereka. Temuan ini menjadi bahan evaluasi bagi manajemen agar dapat meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan guna mencapai tingkat kepuasan yang lebih optimal.

#### 4.2.3 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat penting untuk perusahaan yang menjadi tolak ukur seorang karyawan bisa melaksanakan tugas serta tanggung jawab dengan baik, sesuai standar yang ditentukan oleh perusahaan ataupun organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi tidak hanya mampu mencapai tujuan individu, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

**Tabel 4.6 Variabel Kinerja Karyawan**

No	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata - Rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Saya memenuhi ekspektasi terhadap kualitas kerja saya	4	27	30	63	35	159	3,61	Sedang
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang	5	26	35	57	36	159	3,58	Sedang

	ditargetkan perusahaan	oleh									
3	Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	msmpu target	8	21	36	56	38	159	3,59	Sedang	
4	Saya menyelesaikan pekerjaan secara efisien membuang waktu maupun energi	dapat pekerjaan tanpa waktu	10	21	35	57	36	159	3,61	Sedang	
5	Saya merasa yakin dengan kemampuan saya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan secara mandiri		6	26	33	61	33	159	3,55	Sedang	
<b>Jumlah</b>									<b>17,94</b>		
<b>Rata - Rata</b>									<b>3,58</b>		

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6 memperlihatkan jumlah rata – rata jawaban responden 3,58 menjelaskan kinerja karyawan sedang, hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat Kinerja Karyawan di Bank BPR Arto Moro Semarang berada pada level cukup baik namun masih perlu ditingkatkan. Diketahui score tertinggi ada pada dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien tanpa membuang waktu maupun energi dengan score 3,61 dan memenuhi ekspektasi perusahaan terhadap kualitas hasil kerja dengan score 3,61 hal ini menunjukkan sebagian besar responden menguasai bidang pekerjaannya. Sementara itu, score terendah ada pada item keenam yaitu merasa yakin dalam menyelesaikan tugas yang diberikan secara mandiri dengan nilai score 3,55 mayoritas responden menunjukkan merasa belum cukup mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara mandiri.

#### 4.3 Analisis Data PLS (Partial Least Square)

Pada analisis data menggunakan teknik pengolahan data dengan metode SEM yang berbasis PLS (Partial Least Square) dengan menggunakan 2 tahap untuk menilai Fit model dari sebuah model penelitian. Tahap tersebut adalah sebagai berikut:

##### 4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam analisis tahap pertama ini yang dilakukan adalah menguji model pengukuran atau biasa disebut model dengan menggunakan perangkat lunak *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pengujian model pengukuran ini dilakukan bertujuan untuk menguji indikator – indikator (variabel manifest) terhadap variabel laten. Model pengukuran ini terdiri dari evaluasi model pengukuran dari uji validitas yaitu (*Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan AVE) serta uji reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*).

**a. Convorgent Validity**

*Convergent Validity* merupakan pengukuran yang menunjukkan setiap item pertanyaan dalam mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Item pertanyaan itu yang mempunyai tingkat signifikan yang tinggi, yaitu lebih besar dua kali dari standar error. *Convergent Validity* dapat dipenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai korelasi diatas 0,70 atau  $> 0,70$ .

**Tabel 4.7 Outer Loading atau Model Pengukuran**

	X	Y1	Y2
X1	0.884		
X2	0.893		
X3	0.875		
X4	0.921		
X5	0.881		
X6	0.904		
Y1-1		0.922	
Y1-2		0.930	
Y1-3		0.940	
Y1-4		0.936	
Y1-5		0.939	
Y1-6		0.936	
Y2-1			0.914

Y2-2	0.887
Y2-3	0.883
Y2-4	0.883
Y2-5	0.902

Sumber: Smart PLS, Data Olahan 2025

Berdasarkan pada Tabel 4.7 diatas terlihat dari hasil pengolahan data outer loading menggunakan Smart PLS yang dapat dilihat yaitu outer model atau korelasi antara konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai diatas 0,7 yang berarti semua indikator diatas dinyatakan valid dan layak untuk dilakukan penelitian karena sudah memenuhi kriteria yang ditentukan dengan kesimpulan validitas yang sudah sesuai dengan persyaratan layak untuk digunakan sebagai alat penelitian.

**b. Discriminant Validity**

*Discriminant Validity* merupakan uji untuk mengetahui apakah dua variabel cukup berbeda dengan satu sama lain. Pada penelitian ini yang menggunakan SmartPLS. Untuk memenuhi *Discriminant Validity* dapat dilihat pada nilai *cross loading*. Nilai *loading factor* diatas 0,70 dinyatakan valid sebagai indikator yang mengukur konstruk, berikut merupakan hasil dari uji *discriminant validity* :

**Tabel 4.8 Cross Loading atau Discriminant Validity**

	X	Y1	Y2
X1	0.884	0.550	0.622
X2	0.893	0.588	0.568
X3	0.875	0.594	0.590
X4	0.921	0.639	0.626
X5	0.881	0.613	0.620
X6	0.904	0.573	0.608
Y1-1	0.605	0.922	0.746

Y1-2	0.623	0.930	0.724
Y1-3	0.633	0.940	0.740
Y1-4	0.657	0.936	0.699
Y1-5	0.607	0.939	0.707
Y1-6	0.598	0.936	0.683
Y2-1	0.594	0.710	0.914
Y2-2	0.553	0.697	0.887
Y2-3	0.596	0.658	0.883
Y2-4	0.626	0.676	0.883
Y2-5	0.660	0.688	0.902

Sumber: SmartPLS, Data Olahan 2025

Pada Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa beberapa nilai diatas yaitu *cross loading* pada setiap indikator masing – masing variabel memiliki nilai factor loading diatas 0,70. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua indikator pada tabel dinyatakan memenuhi kriteria *discriminant validity* karena nilai *cross loading* untuk indikator tersebut terhadap variabel sendiri lebih besar dibandingkan nilai *cross loading* indikator lainnya.

**c. Average Variance Extrated (AVE)**

Dalam uji analisis *outer model*. Nilai AVE dapat diukur dengan perbandingan rata – rata *variance extrated* untuk setiap konstruk dengan hubungan antara konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Suatu model memiliki skor *discriminant validity* jika skor AVE nya lebih besar dari 0,5 maka akan dikatakan baik.

**Tabel 4.9 Composite Reliability dan Average Variance Extrated**

	Average variance extracted (AVE)	Ket.
Talent Management	0.798	Valid
Job Satisfaction	0.872	Valid

**Kinerja Karyawan**

**0.799**

**Valid**

Sumber: SmartPLS, Data Olahan 2025

Dapat dilihat tabel 4.9 memaparkan jika setiap variabel mempunyai skor *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5. Nilai AVE untuk variabel kinerja karyawan (Y2) adalah 0,799. Selanjutnya pada *job satisfaction* (Y1) adalah 0,872, dan *talent management* (X) adalah 0,798. Oleh sebab itu bisa dikatakan semua variabel penelitian ini bisa dianggap valid dalam hal validitas diskriminan.

**d. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Pada uji reability menunjukkan pada pengujian yang dilakukan dengan program SmartPLS konstruk dikatakan reliabel jika skor *composite reliability* dan skor *Cronbach's Alpha* diatas 0,70 meskipun pada nilai 0,6 masih dapat diterima. Hasil dari uji *reliability* adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability</b>
<b>Talent Management</b>	<b>0.949</b>	<b>0.959</b>
<b>Job Satisfaction</b>	<b>0.971</b>	<b>0.976</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0.937</b>	<b>0.952</b>

Sumber: SmartPLS Data Olahan 2025.

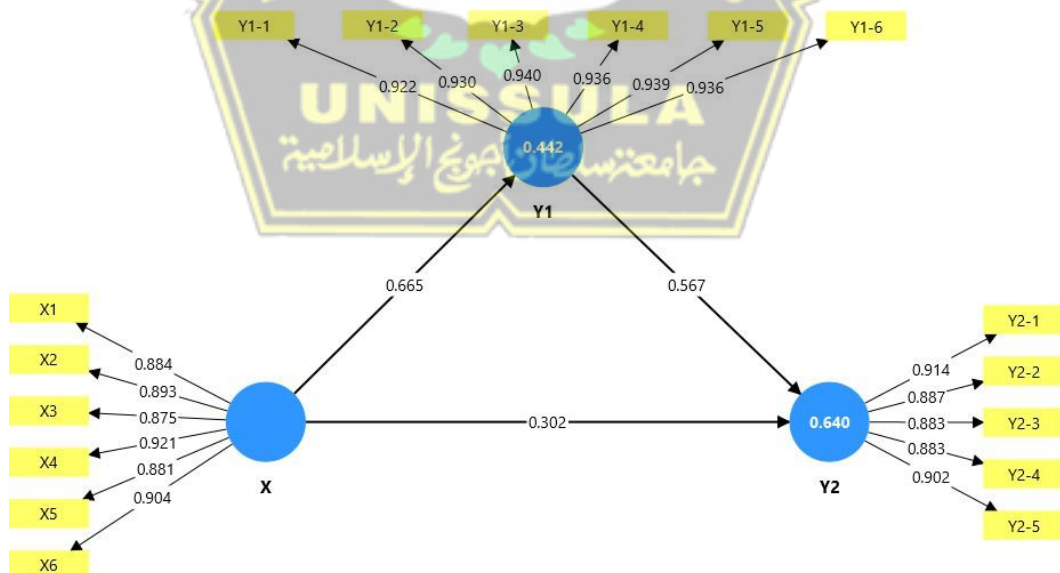
Berdasarkan tabel 4.10 diatas diketahui bahwa nilai-nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's alpha* memiliki nilai yang baik. *Variabel Talent Management* memiliki nilai *Composite Reliability* 0.959 > 0,70 dan *Cronbach's alpha* 0.949 > 0,70. Selanjutnya variabel *Job Satisfaction* memiliki nilai *Composite Reliability* 0.976 > 0,70 dan *Cronbach's alpha* dengan nilai 0.971 > 0,70, dan pada variabel *Kinerja Karyawan* memiliki nilai *Composite Reliability* 0.952 > 0,70 dan *Cronbach's alpha* 0.937 > 0,70.

Berdasarkan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa semua indikator pada seluruh variabel penelitian ini memiliki nilai bahwa semua variabel yang diukur dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan hasil penelitian dapat dipercaya karena konsisten.

#### 4.3.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

##### 1) Uji Path Coefficient

Setelah dilakukan beberapa tahap evaluasi model, hasil analisis menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi persyaratan *uji validitas konvergen*, *validitas diskriminan*, dan *uji reliabilitas*. Tahap selanjutnya dalam pengujian model struktural PLS adalah evaluasi model struktural (*inner model*), yang dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* pada variabel dependen serta koefisien jalur (*path coefficient*) pada variabel independen. Nilai koefisien tersebut kemudian diuji signifikansinya berdasarkan nilai *t-statistic* dari masing-masing jalur hubungan. Berikut disajikan hasil pengujian inner model dalam penelitian ini.



Gambar 4.1 Uji Path Coefficient

Pada Gambar 4.1 menunjukkan hasil penelitian bahwa Uji ini bertujuan untuk memperlihatkan seberapa kuat dampak maupun pengaruh dari variabel independen pada variabel dependen. Dari gambar diatas, dapat disimpulkan bahwa *path coefficient* terbesar adalah *talent management* terhadap *job satisfaction* sejumlah 0,665. Pengaruh terbesar kedua adalah *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan dengan jumlah 0,56. Kemudian pengaruh terkecil adalah talent management terhadap kinerja karyawan sejumlah 0,302.

Berdasarkan uraian diatas hasil *Path Coefficient*, menunjukkan bahwa variabel dalam model penelitian ini memiliki *Path Coefficient* dengan angka yang positif. Hal ini menyatakan bahwa dalam perubahan satu variabel akan diikuti dengan perubahan yang searah pada variabel lain.

## 2) Uji R-Square

R-Square pada penelitian ini inner model digunakan untuk mengukur kriteria kualitas model yang dimana untuk menguji pengaruh suatu model untuk dapat menjelaskan variasi variabel dependen yang berkisar dari nol hingga satu. Pengujian ini dapat dilihat dari skor R-Square dengan nilai lebih dari 0,67 bahwa model tersebut kuat, jika lebih dari 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67 nilai tersebut sedang, jika lebih dari 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33 bahwa model tersebut lemah.

**Tabel 4.11 Nilai R-Square**

	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
<b>Job Satisfaction</b>	0.442	0.438
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.640	0.635

Sumber: SmartPLS, Data Olahan 2025.

Berdasarkan pada tabel 4.11 yang menyatakan yakni:

- a. Nilai R- Square pada variabel Job Satisfaction sejumlah 0.442, yang berarti bahwa 44,2% dalam job satisfaction ini dapat dijelaskan oleh beberapa

factor yang ada pada penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah pengaruh pada variabel job satisfaction berasal dari variabel yang telah dianalisis, sisanya yaitu 55,8% dijelaskan oleh factor – factor lain yang berada di luar model penelitian ini.

- b. Nilai R-Square untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,640 yang berarti bahwa 64,0% dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh beberapa factor yang ada didalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari setengah pengaruh pada variabel kinerja karyawan berasal dari variabel yang telah dianalisis oleh peneliti. Sisanya yaitu 36,0% dijelaskan oleh factor-factor lain yang berada diluar model peneltian ini.

### 3) F – Square

Uji F – Square dilakukan guna mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, apakah pengaruh suatu variabel tergolong mempunyai pengaruh lemah, F-Square diantaranya nilai F-Square 0,02 dikategorikan (lemah), nilai F-Square 0,15 dikategorikan (sedang) serta nilai F-Square 0,35 dikategorikan (kuat).

**Tabel 4.12 Uji F - Square**

<b>Talent Management</b>	<b>Job Satisfaction</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>
<b>Talent Management</b>	<b>0.791</b>	<b>0.141</b>
<b>Job Satisfaction</b>		<b>0.499</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>		

Sumber: SmartPLS Data Olahan 2025.

Berdasarkan tabel 4.12 diketahui bahwa nilai F-Square antara variabel *Talent Management* terhadap *Job Satisfaction* sebesar 0,791 termasuk dalam kategori kuat, yang menunjukkan bahwa *Talent Management* memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap peningkatan

*Job Satisfaction* karyawan. Sementara itu, hubungan antara *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,141 yang tergolong lemah, sehingga dapat diartikan bahwa pengaruh langsung *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan relatif kecil dan lebih banyak dipengaruhi oleh variabel lain seperti *Job Satisfaction*. Adapun nilai *F-Square* antara *Job Satisfaction* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,499 menunjukkan pengaruh yang kuat, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara *Talent Management* dan Kinerja Karyawan.

#### 4.3.4 Pengukuran Model Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan SmartPLS. Suatu variabel dapat dikatakan penting atau signifikan apabila nilai P-value lebih kecil atau sama dengan 0,05 kriteria ini yang dapat dibandingkan adalah hipotesis ditolak jika t-hitung <1,96 atau nilai signifikan > 0,005 dan hipotesis diterima jika T-hitung >1,96 atau nilai signifikan <0,05.

##### a. Uji Pengaruh Langsung

Tabel 4.13 Pengukuran Hipotesis

	Path Coefficient				
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Talent Management - > Job Satisfaction	0.665	0.665	0.040	16.677	0.000
Talent Management - > Kinerja Karyawan	0.302	0.304	0.067	4.499	0.000

<b>Job Satisfaction -&gt;</b>					
<b>K</b>	<b>0.567</b>	<b>0.565</b>	<b>0.062</b>	<b>9.118</b>	<b>0.000</b>
<b>inerja Karyawan</b>					

Sumber: SmartPLS Data Olahan, 2025.

Dari hasil pengujian pada tabel 4.13, dapat dikatakan masing-masing nilai variabel menunjukkan angka positif, hal ini dapat dilihat dari kolom sampel asli (O). kemudian hipotesis juga dapat dikatakan signifikan karena nilai *P-Values* <0,05. Berdasarkan tabel diatas hasil dari uji jalur koefisien dengan menggunakan metode *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *Talent Management* terhadap *Job Satisfaction*, dengan nilai *p value* sebesar  $0.000 < 0,05$  dan *t-statistics* sebesar  $16.677 > 1,96$ . Sehingga bisa dikatakan jika *talent management* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Nilai *Original Sample* (O) memiliki angka positif yaitu 0,665. Berdasarkan hasil disimpulkan bahwa *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan demikian **H1 Diterima**.
- 2) Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai *p value* sebesar  $0.000 < 0,05$  dan *t-statistics* sebesar  $4.499 > 1,96$ . Sehingga bisa dikatakan jika *talent management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai *Original Sample* (O) memiliki angka positif yaitu 0,302. Berdasarkan hasil disimpulkan bahwa *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan demikian **H2 Diterima**.
- 3) Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap Kinerja Karyawan, dengan nilai *p value* sebesar  $0.000 < 0,05$  dan *t-statistics* sebesar  $9.118 > 1,96$ . Sehingga bisa dikatakan jika *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Nilai *Original Sample* (O) memiliki angka positif yaitu 0,567. Berdasarkan hasil disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan demikian **H3 Diterima**.

## b. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.14 Pengukuran Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
<b>Talent Management</b>					
-> Job Satisfaction -	0.377	0.375	0.044	8.555	0.000
> Kinerja Karyawan					

Sumber: SmartPLS Data Olahan, 2025.

Berdasarkan tabel 4.14 hasil dari uji specific indirect effects yakni Talent Management terhadap kinerja karyawan melalui variabel job satisfaction sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai t statistic 8.555 dengan nilai p-values adalah 0.000. Maka dari itu dengan memiliki nilai Original Sample (O) yang positif yaitu sebesar 0,377. Hasil ini menunjukkan bahwa job satisfaction berperan sebagai mediasi antara Talent Management terhadap Kinerja Karyawan bahwa hipotesis dapat diterima.

## 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.4.1 Pengaruh *Talent Management* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil studi pengujian hipotesis terbukti jika *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada Bank BPR Arto Moro Semarang. Temuan ini menjelaskan bahwa semakin baiknya perusahaan dalam mengelola karyawan-karyawan yang berbakat dengan melalui proses identifikasi talent yang tepat, memberikan pengembangan kompetensi, memberikan pelatihan lanjutan, serta perencanaan karir yang jelas maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Penerapan talent management membuat karyawan merasa diakui kemampuannya dan potensinya sehingga muncul rasa bangga, aman, dan dihargai. Hal ini

meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, maupun lingkungan kerja. Dapat disimpulkan bahwa penguatan program *talent management* merupakan strategi yang efektif untuk menumbuhkan kepuasan kerja karyawan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Barkhuizen & Gumede, 2021a; Danarilia & Rosari, 2025b; Manimaran et al., 2025a; Wahyu Gunawan Putra & Putri Cahyani, 2024) Temuan tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa talent management terhadap job satisfaction memiliki pengaruh positif dan signifikan. Sehingga semakin tinggi tingkat talent management tersebut maka akan semakin besar pula kemungkinan tercapainya kepuasan kerja pada karyawan.

#### **4.4.2 Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil studi pengujian hipotesis terbukti jika Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BPR Arto Moro Semarang, artinya apabila suatu perusahaan telah menetapkan talent management dengan sebaik mungkin maka akan meningkatkannya kinerja karyawan tersebut. Dengan adanya program pengembangan kompetensi maka semakin tinggi pula kualitas kinerja yang dihasilkan karyawan. Penerapan talent management ini membuat karyawan merasa dihargai dan dianggap sebagai aset penting bagi perusahaan, sehingga mereka termotivasi untuk bekerja lebih optimal. Keberadaan program talent management membantu karyawan meningkatkan kemampuan teknik maupun softskill yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari – hari.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Ardyansyah et al., 2025; Hermawati et al., 2021; Safar, 2022; Sumarto & Rumaningsih, 2021) bahwa talent management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Talent management mampu memperbaiki kinerja melalui peningkatan kompetensi, motivasi, serta rasa keterikatan terhadap perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa talent management yang efektif merupakan strategi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan yang kompetitif dan terus berubah.

#### **4.4.3 Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil studi pengujian hipotesis terbukti jika Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BPR Arto Moro Semarang. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, baik itu dari sisi penghargaan, hubungan rekan kerja, beban kerja, gaji, maupun kesempatan berkembang, maka semakin tinggi pula kualitas kinerja yang mereka tampilkan. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, disiplin dalam menjalankan prosedur operasional serta produktif dalam menyelesaikan tugas sehingga hal ini berdampak pada produktivitas dan pencapaian target kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Cao et al., 2024; Dorta-Afonso et al., 2025; Ishak et al., 2024; Sugiono & Lumban Tobing, 2021). Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi performa kerja, karena karyawan yang merasa dihargai dan nyaman dalam lingkungan kerjanya lebih mampu memberikan kontribusi maksimal.

#### **4.4.4 Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Job Satisfaction**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job satisfaction secara positif dan signifikan memediasi pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa pengelolaan talenta yang baik seperti program pelatihan, pengembangan, dan penempatan sesuai kompetensi, mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan peningkatan kepuasan ini mendorong kinerja yang baik. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan mendapatkan ruang untuk berkembang, mereka cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan, loyal terhadap organisasi, serta menunjukkan motivasi kerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, talent management tidak hanya berdampak langsung pada performa, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang puas akan merasa lebih bersemangat, fokus, dan bertanggung jawab dalam

menyelesaikan tugas, sehingga pencapaian kinerja, produktivitas, dan target layanan dapat terpenuhi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (A Hadi Arifin et al., 2023b; Hayati, 2022; Manimaran et al., 2025b; Setia et al., 2022). talent management mampu membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan dan perusahaan, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Oleh karena itu, penguatan program talent management yang dibarengi dengan upaya peningkatan kepuasan kerja merupakan strategi penting untuk menghasilkan kinerja karyawan yang unggul di sektor perbankan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan dimediasi dengan job satisfaction dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner pada karyawan Bank BPR Arto Moro Semarang. Dengan menggunakan penyebaran kuesioner, sehingga didapat responden yang sejumlah 159 responden yang memenuhi kriteria tersebut.

Dari hasil penelitian ini yang telah terkumpul sudah dianalisis serta dibahas pada bab IV, sehingga bisa dikatakan keseluruhan pertanyaan penelitian yang terdapat pada penelitian ini yaitu bagaimana pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan dan dimediasi job satisfaction memiliki hasil sebagai berikut:

1. *Talent management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada Bank BPR Arto Moro Semarang. Dapat dikatakan bahwa semakin baik penerapan meliputi (proses seleksi yang adil, penempatan sesuai kemampuan, pengembangan karir, lingkungan kerja suportif) maka pada talent management ini akan semakin meningkat pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
2. *Talent management* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BPR Arto Moro Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin optimal pengelolaan talenta dalam perusahaan, seperti pemberian hadiah, coaching, dan penempatan berbasis kompetensi, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut.
3. *Job Satisfaction* juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BPR Arto Moro Semarang, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, atau rekan kerja. Maka semakin meningkat pula kinerja yang ditunjukkan dalam pencapaian target dan kualitas tersebut.
4. Job satisfaction terbukti memediasi pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan pada bank BPR Arto Moro Semarang. Dengan kata lain,

talent management yang diterapkan dengan baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja dan peningkatan kepuasan tersebut yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Hal ini menegaskan bahwa *job satisfaction* menjadi jalur pentingnya dalam menghubungkan pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan yang berisikan (kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian).

## 5.2 Implikasi Manajerial

Berikut implikasi manajerial bersumber pada hasil pembahasan penelitian ini serta kesimpulan, penulis memberi saran bagi perusahaan yaitu:

1. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan implikasi penting bagi perusahaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan kinerja karyawan, maka perusahaan tersebut mampu memanfaatkan temuan ini sebagai informasi dalam mengatur proses pengelolaan talenta, mulai dari rekrutment, pelatihan, hingga retensi karyawan. Pengelolaan talenta yang baik dapat membantu perusahaan meningkatkan kepuasan pada kerja, kenyamanan karyawan dalam bekerja, kualitas yang maksimal, dengan ini perusahaan dapat menciptakan lingkungan mendukung dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
2. *Job satisfaction* terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan seperti kenyamanan lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, kompensasi dan beban kerja. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung bekerja lebih giat, memiliki loyalitas tinggi, serta memberikan hasil kerja yang baik. Hal ini menjadi acuan bagi manajemen Bank BPR Arto Moro Semarang untuk terus mengembangkan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.
3. Penelitian ini mengungkap bahwa *job satisfaction* berperan sebagai perantara dalam memperkuat pengaruh *talent management* terhadap kinerja,

sehingga sistem manajemen talenta harus diarahkan untuk menciptakan pengalaman kerja yang positif. Pengelolaan talenta tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan kerja, tetapi juga memberikan pengalaman kerja yang menyenangkan, hal ini dapat dilakukan terhadap pencapaian kerja, kepuasan kerja yang tinggi, maka pengaruh *talent management* berhasil menciptakan kinerja akan menjadi lebih kuat dan konsisten.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Ruang lingkup pada penelitian ini terbatas hanya terdapat pada tiga variabel yaitu *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan dan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Model penelitian ini masih terbatas dalam menjelaskan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, atau lingkungan kerja yang belum dianalisis padahal akan memberikan pengaruh yang cukup besar.

Variabel seperti *talent management*, *job satisfaction*, dan kinerja karyawan mungkin memiliki dinamika yang berbeda tergantung pada konteks industri atau negara yang berbeda. Oleh karena itu, untuk mendapatkan generalisasi yang lebih luas, penelitian di masa depan diharapkan dapat mengintegrasikan lebih banyak variabel tersebut.

### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berikut ini adalah rencana penelitian mendatang yang mencakup langkah-langkah yang diambil untuk memperluas penelitian dan mendalami topik terkait *talent management*, *job satisfaction* dan kinerja karyawan. Sebagai berikut:

1. Pengembangan model yang lebih komprehensif diharapkan dengan mengembangkan model penelitian yang lebih luas dengan memasukkan variabel tambahan semacam motivasi kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan yang juga berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja karyawan dengan melakukan kajian literatur mendalam untuk menemukan variabel-variabel tambahan yang sangat relevan serta menyusun hipotesis baru sesuai variabel-variabel tersebut.

2. Melakukan ekplorasi kualitatif terkait *talent management*, *job satisfaction* dan kinerja karyawan untuk memahami lebih dalam persepsi karyawan mengenai ketiga aspek tersebut. Pendekatan ini dapat dilakukan melalui wawancara lebih mendalam sehingga peneliti mampu mengungkapkan faktor-faktor yang belum terdetektifikasi melalui metode survei kuantitatif.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan populasi dengan melibatkan penelitian ke instansi atau perusahaan-perusahaan yang ada pada wilayah atau pemerintah lain. Langkah ini bertujuan mendapatkan data yang lebih beragam sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dengan lebih baik. Peneliti juga dapat menyertakan instansi pemerintah dari daerah berbeda yang memiliki karakteristik organisasi yang tidak sama, sehingga temuan penelitian menjadi lebih komprehensif.



## DAFTAR PUSTAKA

- A Hadi Arifin, Syaifuddin Syaifuddin, & Yusuf Ronny Edward. (2023a). Talent Management Ability and Motivation on Employee Performance and Job Satisfaction as Intervening Variables of Bank Aceh Syariah Province of Aceh. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 65–79. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.189>
- A Hadi Arifin, Syaifuddin Syaifuddin, & Yusuf Ronny Edward. (2023b). Talent Management Ability and Motivation on Employee Performance and Job Satisfaction as Intervening Variables of Bank Aceh Syariah Province of Aceh. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 65–79. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.189>
- Abdullahi, M. S., Adeiza, A., Abdelfattah, F., Fatma, M., Fawehinmi, O., & Aigbogun, O. (2022). Talent management practices on employee performance: a mediating role of employee engagement in institution of higher learning: quantitative analysis. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 589–612. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2021-0075>
- Agus Triansyah, F., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(2), 118–127. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Aliansyah Zaman, R. (2023). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance (Case Study at Islamic Bank of BJB Jakarta). *International Journal of Global Operations Research*, 4(1), 1–12. <http://www.iorajournal.org/index.php/ijgor/index>
- Angelica, H., Mantow, D., & Medina Nilasari, B. (2022). Mantow and Nilasari: The Effect of Knowledge Management The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, XXVI(01), 51–66. <https://doi.org/10.24912/jm.v26i1.834>
- Ardyansyah, F., Faliza, N., & Fadhlán, A. (2025). The Impact of Talent Management on Employee Performance: A Perspective from Islamic Banking Industry. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 841–845. <https://doi.org/10.37034/infeb.v7i4.1297>
- Asmike, M. (2022). *MANAJEMEN KINERJA “Meningkatkan Keunggulan Bersaing.”* www.kwu.unipma.ac.id

- Aula Rahmawati, H. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 7).
- Banuari, N., Absah, Y., & Siahaan, E. (2021). Analyze the Influence of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance through Employee Retention as Intervening Variable at PT Bhandha Ghara Reksa Divre I Medan. *International Journal of Research and Review*, 8(9), 189–204. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210926>
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021a). *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021b). The Relationship Between Talent Management, Job Satisfaction and Voluntary Turnover Intentions of Employees in a selected government institution. *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2020). An analysis to understanding the job satisfaction of employees in banking industry. *Materials Today: Proceedings*, 37(Part 2), 170–174. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.04.783>
- Candra Susanto, P., Ulfah Arini, D., Yuntina, L., & Panatap Soehaditama, J. (2024). *Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka)*. <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1>
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S. hyun, & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *Learning Organization*, 32(7), 53–73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Danarilia, V. O., & Rosari, R. (2025a). “Spill the beans”: exploring the influence of talent management on job satisfaction through psychological contracts and intrinsic motivation. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2024-0130>
- Danarilia, V. O., & Rosari, R. (2025b). “Spill the beans”: exploring the influence of talent management on job satisfaction through psychological contracts and intrinsic motivation. *Employee Relations*, 47(5), 642–659. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2024-0130>

- Dorta-Afonso, D., Malik, N., & Cuéllar-Molina, D. (2025). Enhancing employee performance and retention: the mediating role of job satisfaction in high-performance work systems. *Employee Relations: The International Journal*, 47(8), 1330–1350. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2025-0257>
- Dzimhiri, G. L., & Molefi, M. A. (2022). Model of talent management for registered nurses in Malawian public hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1953>
- Elly Rudianto, Y. K., T. (2023). *Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hiruta Kogya*.
- GCR Riedel, A., K Lengkong, V. P., & Trang, I. (2019). Effect of Human Relation, Job Satisfaction and Job Description on Performance of Manado Quality Hotel Employees. *Pengaruh... 2959 Jurnal EMBA*, 7(3), 2959–2968.
- Ghozali, I. (2023). *E-Book Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi, SmartPLS 4.0*.
- Hayati, N. (2022). *The Influence Of Visionary Leadership, Talent Management, Employee Engagement, And Employee Motivation To Job Satisfaction And Its Implications For Employee Performance All Divisions Of Bank Bjb Head Office*. [www.ijstr.org](http://www.ijstr.org)
- Hermawati, A., Rizka, A. S., Bahri, S., Djawoto, D., & Hendarto, T. (2021). Based on Talent Management as Employee Performance Optimization by Strengthening Employee Retention Aspect. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(4), 849–857. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.04.13>
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*.
- Hubbal Ikmal Sya, K. S. S. (2020). *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Polowijo Gosari Gresik*.
- Ilham Safar, M. A. (2022). The Effect of Talent Management on Employee Performance with Organizational Commitment as a Moderating Variable at PT. Borwita Citra Prima Makassar. *Jurnal Sinar Manajemen*, 9.
- Imam & Zakaria. (2021). The effect of organizational culture transformation and talent management on organizational effectiveness mediated by job satisfaction. *Journal of Economics and Business Letters*, 4, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.32479/jeb1.11366>

- Irham, I., Syekh, S., & Akbar, A. (2024). Pengaruh Penilaian Kinerja dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Muara Bungo. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(2), 1563. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.1951>
- Ishak, O., Santi Nururly, Nurdin Yusuf, Donny Dharmawan, & Elizabeth. (2024). The Role Of Job Satisfaction, Stress Due To Workload And Self Efficacy On Employee Performance In Hospitality Industry. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(2), 962–968. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2211>
- Jimoh, L. A., & Kee, D. M. H. (2022). Talent management: the way out of poor task performance. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 623–636. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2022-0016>
- Kaleem, M. (2019). The Influence of Talent Management on Performance of Employee in Public Sector Institutions of the UAE. *Public Administration Research*, 8(2), 8. <https://doi.org/10.5539/par.v8n2p8>
- Khairina, F., & Games, D. (2022). The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance : The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction. (Case Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02). In *Enrichment: Journal of Management* (Vol. 12, Issue 4).
- Manimaran, B., Kulandai, A., Bacdayan, P., & Parayitam, S. (2025a). Exploring the relationship between talent management, job satisfaction, performance and organizational citizenship behavior: evidence from manufacturing industry in India. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2025-0171>
- Manimaran, B., Kulandai, A., Bacdayan, P., & Parayitam, S. (2025b). Exploring the relationship between talent management, job satisfaction, performance and organizational citizenship behavior: evidence from manufacturing industry in India. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2025-0171>
- Mega Putri, S., Rivai, H. A., Syahrul, L., & Putri, S. M. (2023). Enrichment: Journal of Management The effect of talent management and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. In *Enrichment: Journal of Management* (Vol. 13, Issue 1).
- Mujibi. (2024). *Talent Management Sebagai Panunjang Kinerja Perusahaan*. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i>

- Mujibi, A., & Azmy, D. A. (2024). *Talent Management Sebagai Penunjang Kinerja Perusahaan*. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v4i>
- Nabi, G., Shah, N. H., & Bukhari, S. A. R. (2022). Impact of job stress on employee performance and turnover intentions: evidence from banking sector in Pakistan. *Journal of Humanities, Social and Management Sciences (JHSMS)*, 3(2), 116–128. <https://doi.org/10.47264/idea.jhsms/3.2.8>
- Nilasari, B. M., Risqiani, R., M. Nisfiannoor, Leon, F. M., & Kurniawati. (2024). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance of Educational Staff. *European Journal of Business and Management Research*, 9(3), 148–156. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.3.2326>
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesyia (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesyia.v5i1.618>
- Nurwinten Panggabean. (2023). Pengaruh Talent Management dan Servant Leadership Terhadap Kinerja ASN Kantor Pusat BPK RI. *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 6(1). <https://doi.org/10.7454/jabt.v6i1.1085>
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121–134. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2021-0489>
- Okonji, P. S. , O. O. O. , & O. B. E. A. (2020). *Talent Management and Employees' performance: an Empirical Investigation of Selected Banks In Lagos State*. hallmark university. 1.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance Wahana Resources Ltd. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Patria Sabil, A. (2021). Pengaruh Employee Well-Being dan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance Pada PT. PAL Indonesia,. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 9).
- Qin, X., Huang, Y. N., Hu, Z., Chen, K., Li, L., Wang, R. S., & Wang, B. L. (2023). Human resource management research in healthcare: a big data bibliometric study. *Human Resources for Health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00865-x>

- Rambulangi, V., Tampi, Jony. R. E., & Tulusan, F. M. G. (2024). Analysis of Employee Performance at the Bahu Subdistrict Office: Study on Aspects of Quality, Quantity, Timeliness, Effectiveness and Work Independence. *Journal La Bisecoman*, 5(1), 32–41. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v5i1.1029>
- Rivai, A., Harsono, B., Firdaus, A., Hakim, M. P., & Ceilendra Saksana, J. (2021). Effect Of Talent Management And Social Capital On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction Lecturer at STIE Ganesha, Jakarta-Indonesia. In *Volatiles & Essent. Oils* (Vol. 8, Issue 6).
- Robbins. (2015). *Organizational behavior*. Pearson education. New Jersey (Robbins, Ed.; 16th ed., Vols. 7458, 77–89). 2015.
- Ruth Silaen, Chairunnisah, R., Rizki Sari Elida Mahriani, M., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany Anis Masyuroh, A., Gede Satriawan, D., Sri Lestari Opan Arifudin, A., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *KINERJA KARYAWAN*. [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Sabrina, C., & Kurniawati, D. T. (2024). Exploring the relationship between talent management, work-life balance, and job satisfaction in state-owned banking: a mediation analysis. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 13(4), 200–208. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i4.3323>
- Safar, I. (2022). *Pengaruh Talent Mangement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada PT. Borwita Citra Prima Makassar The Effect of Talent Management on Employee Performance with Organizational Commitment as a Moderating Variable at PT. Borwita Citra Prima Makassar*.
- Setia, B. I., Yuniarsih, T., Gaffar, M. F., Suryadi, E., Affandi, A., & Rohmawati, T. (2022a). Job Satisfaction as a Mediator In Improving Employee Performance Through Talent and Knowledge Management. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 9(5), 749–762. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1060>
- Setia, B. I., Yuniarsih, T., Gaffar, M. F., Suryadi, E., Affandi, A., & Rohmawati, T. (2022b). Job Satisfaction as a Mediator in Improving Employee Performance Through Talent and Knowledge Management. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 9(5), 749–762. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1060>

- Setia, B. I., Yuniarsih, T., Gaffar, M. F., Suryadi, E., Affandi, A., & Rohmawati, T. (2022c). Job Satisfaction as a Mediator in Improving Employee Performance Through Talent and Knowledge Management. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 9(5), 749–762. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1060>
- Setiyawan, A. A. S., & Tiarapuspa. (2023). Pengaruh Task Performanc, Organizational Commitment, Organizational Reward Terhadap Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 33–50. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.15493>
- Sri Murti Irfani, S. (2023). *Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.*
- Subroto, S., Sudarmanto, E., & Sono, M. G. (2024). The Effect of Talent Management on Employee Satisfaction and Performance in Manufacturing Companies in Indonesia. *West Science Business and Management*, 2(03), 946–954. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i03.1274>
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. I. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Sugiyono. (2023). *E-Book Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* [www.cvalfabeta.com](http://www.cvalfabeta.com)
- Sumarto, L., & Rumaningsih, M. (2021). The Impact of Employee Engagement on Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance in The Social Security Administration For Employment at The Main Branch Office Surakarta. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- Susanti, \* Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Turnover Intention Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Milan Indonesia. *Management Analysis Journal*, 5(1). <http://maj.unnes.ac.id>
- Syardiansah, S., Zati, M. R., & Tefu, A. F. (2021). Pengaruh Motivasi Eksternal, Pengembangan Karir, Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 17(2), 46. <https://doi.org/10.29406/jmm.v17i2.3425>

- Undari Sulung, M. M. (2024). *Memahami Sumber Data Penelitian : Primer, Sekunder, dan Tersier*.
- Wahyu Gunawan Putra, A., & Putri Cahyani, R. (2024). *Linking talent management, knowledge management and work-life balance to employee performance: The role of job satisfaction*. 17(2), 323–340. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v17i2.19998>
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. In *Industrial and Commercial Training* (Vol. 55, Issue 1, pp. 93–111). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2022-0007>
- Yuli, & Fatimah. (2020). Peran Talent Management dalam Pembangunan SDM yang Unggul. In *Jurnal Sain Manajemen* (Vol. 2, Issue 2). <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm/index>

