

## OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM

Muh Arif Haji T<sup>1</sup>, Mulyana<sup>2</sup>

[arifhaji99@gmail.com](mailto:arifhaji99@gmail.com)<sup>1</sup>

Universitas Islam Sultan Agung

### Abstrak

Penelitian ini mengadopsi metode eksplanatori asosiatif untuk mengeksplorasi pengaruh perencanaan SDM, audit manajemen SDM, dan manajemen talenta terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Dengan melibatkan seluruh populasi sebanyak 203 SDM sebagai responden melalui teknik sensus, penelitian ini mengumpulkan data menggunakan skala Likert 1 hingga 5. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM yang lebih baik berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja SDM. Demikian pula, audit manajemen SDM yang efektif dan manajemen talenta yang tinggi juga memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya strategi yang baik dalam perencanaan, audit, dan manajemen talenta untuk mencapai kinerja SDM yang optimal di KPPBC TMP A Semarang.

**Kata Kunci:** Perencanaan SDM; Audit Manajemen; Manajemen Talenta; Kinerja SDM.

### Abstract

*This study adopts an explanatory associative method to explore the influence of human resource planning, HR management audits, and talent management on the improvement of human resource (HR) performance at KPPBC Type Madya Pabean A Semarang. Involving the entire population of 203 HR staff as respondents through a census technique, the research collected data using a Likert scale from 1 to 5. The collected data was then analyzed using the Partial Least Square (PLS) method. The findings indicate that better HR planning positively contributes to improved HR performance. Similarly, effective HR management audits and high talent management also have a significant positive impact on HR performance. These results underscore the importance of robust strategies in planning, auditing, and talent management to achieve optimal HR performance at KPPBC TMP A Semarang.*

**Keywords:** HR Planning; HR Management Audit; Talent Management; HR Performance.

### PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan aspek kritical yang menentukan keberhasilan organisasi. Karyawan yang berkinerja tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap inovasi, kepuasan masyarakat, dan pencapaian tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Simamora, 2006).

Kinerja karyawan, sebagai inti dari efisiensi dan efektivitas perusahaan, dipengaruhi secara signifikan oleh bagaimana sumber daya manusia dikelola (Darim, 2020). SDM bukan hanya sebagai salah satu pilar utama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan, tetapi juga sebagai kunci dalam menciptakan nilai tambah perusahaan dan membedakan perusahaan dari pesaingnya (Davis, 2017).

Kinerja organisasi secara signifikan bergantung pada kinerja karyawannya (Soniewicki et al., 2021); oleh karena itu, memiliki karyawan dengan kompetensi unik dapat membedakan organisasi tersebut dari pesaingnya. Di lingkungan kompetitif ini, retensi tenaga kerja berbakat menjadi tugas utama bagi manajer SDM (Babatunde et al., 2023), selain dari akuisisi talenta (Kwon & Jang, 2022).

Manajemen talenta merupakan proses yang komprehensif dalam mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Lewis & Heckman, 2006). Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta menjadi faktor yang sangat penting. Melalui strategi manajemen talenta yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki karyawan dengan kemampuan yang sesuai untuk menghadapi tantangan saat ini dan masa depan (Cappelli & Keller, 2014).

Dalam lingkup pelayanan publik, pengelolaan talenta bukan hanya menjadi tugas yang kompleks dan kritis, melainkan juga kunci untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Di tengah situasi ekonomi global yang menantang dan meningkatnya jumlah pencari kerja, sektor publik menghadapi tantangan "Talent Mismatch" yang signifikan, dimana sulitnya menemukan individu dengan kompetensi yang tepat bertepatan dengan kebutuhan sektor ini. Akuisisi talenta menjadi lebih menantang, ditambah dengan tugas retensi yang tidak kalah berat, mengingat persaingan dengan sektor privat yang menawarkan gaji dan peluang karier yang seringkali lebih menarik (Thunnissen & Buttiens, 2017).

Manajemen talenta di sektor publik harus dilaksanakan dengan strategi yang lebih strategis dan holistik, meliputi tidak hanya akuisisi, tetapi juga pengembangan dan retensi talenta (Dixit & Amit Arrawatia, 2018). Pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pembinaan yang berkelanjutan menjadi esensial untuk memastikan adaptasi mereka terhadap perubahan kebutuhan dan ekspektasi masyarakat (Kravariti et al., 2023). Efektivitas manajemen talenta di sektor public tidak hanya berdampak pada kualitas layanan, tetapi juga pada peningkatan keterlibatan karyawan. Karyawan yang terlibat dan merasa dihargai lebih cenderung memberikan komitmen tinggi dalam melayani masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pelayanan publik secara keseluruhan.

Oleh karena itu, manajemen talenta di sektor publik memegang peranan vital dalam tidak hanya menarik dan mempertahankan individu berbakat, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, penerapan strategi manajemen talenta yang efektif diharapkan dapat memperkuat kepuasan masyarakat dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintahan. Studi ini mengeksplorasi hubungan integral antara manajemen talenta dan kinerja pelayanan publik, menawarkan wawasan penting bagi pengambil kebijakan dan praktisi SDM dalam sektor publik untuk mengoptimalkan praktik manajemen talenta mereka.

Konsep manajemen talenta diperkenalkan oleh Konsultan McKinsey dalam buku berjudul "The War for Talent" pada tahun 1998. "The War for Talent" adalah gagasan lain tentang manajemen talenta; studi yang dilakukan oleh kelompok McKinsey melibatkan analisis kontekstual di mana dua puluh organisasi dari tujuh puluh tujuh dianggap melimpah bakat (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Mendapatkan bakat yang lebih baik dianggap berharga karena organisasi kesulitan untuk menarik dan mempertahankan individu berkualitas, terutama ketika kebutuhan akan bakat yang luar biasa semakin meningkat. Namun, organisasi harus memprioritaskan manajemen talenta. Para peneliti telah meminta untuk mempelajari hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi karena kurangnya bukti empiris, yang dapat dijelaskan oleh kurangnya teori manajemen talenta (Aina & Atan, 2020a).

Perencanaan SDM, di sisi lain, melibatkan proses sistematis dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja dan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut (himma Ulya,

2022). Proses ini mencakup analisis jabatan, peramalan tenaga kerja, dan pengembangan rencana untuk perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan. Perencanaan SDM yang baik membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mempersiapkan diri terhadap perubahan dalam permintaan tenaga kerja, sehingga dapat menghindari surplus atau kekurangan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja (Saputra et al., 2020).

Audit SDM merupakan evaluasi sistematis terhadap kebijakan, prosedur, dan praktek SDM dalam organisasi (Saputra et al., 2020). Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan dan untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan hukum serta standar industri. Melalui audit SDM, organisasi dapat mengidentifikasi masalah dan peluang dalam pengelolaan sumber daya manusianya, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Audit SDM merupakan alat evaluatif yang krusial untuk mengukur efektivitas tujuan, rencana, dan program atau aktivitas SDM yang telah dijalankan (Himma Ulya, 2022). Hal ini menekankan pentingnya peran departemen SDM dalam menunjang pencapaian rencana SDM secara keseluruhan, yang secara langsung berkontribusi pada kesuksesan perusahaan (Surya Abbas et al., 2022).

## **METODE PENELITIAN**

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

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Reliabilitas**

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

#### a. Composite Reliability.

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

#### b. Average Variance Extracted (AVE)

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

#### c. Cronbach alpha

Jika nilai cronbach alpha > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik. Hasil composite reliability, Cronbach's Alpha, dan AVE antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1 Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Audit manajemen SDM	0.903	0.924	0.671
Kinerja SDM	0.925	0.944	0.770
Manajemen talenta	0.906	0.935	0.783
Perencanaan SDM	0.865	0.903	0.650

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 1 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk  $> 0,5$ , nilai composite reliability dan cronbach alpha masing-masing konstruk  $> 0,7$ . Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari composite reliability masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai  $> 0,70$ , dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai composite reliability  $> 0,7$  artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

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

#### Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)

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

##### a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Intepretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2 Nilai R-Square

	R-square
Kinerja SDM	0.733

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,733 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 73,3% oleh variabel Perencanaan SDM, Audit manajemen SDM, dan Manajemen talenta, sedangkan sisanya 26,7% dipengaruhi oleh variable lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,733) berada di atas nilai 0,67, artinya variabel Perencanaan SDM, Audit manajemen SDM, dan Manajemen talenta memberikan pengaruh yang besar terhadap Kinerja SDM.

##### b. Q square

Q-Square (Q<sup>2</sup>) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. Q-Square predManajemen talentaive relevance untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki predManajemen talentaive

relevance atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

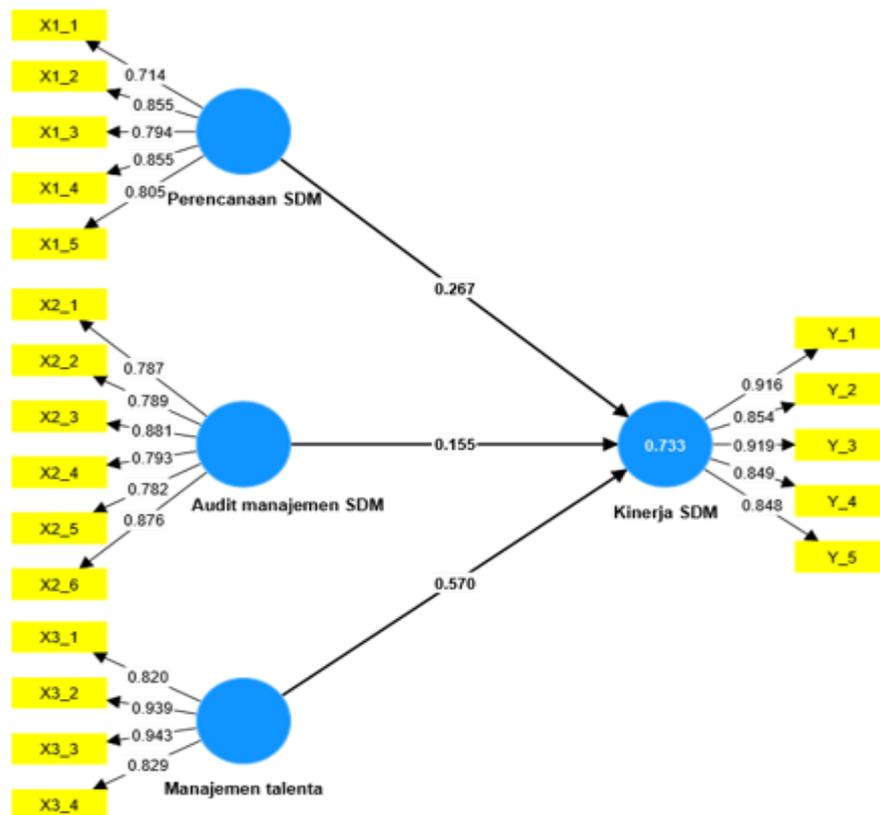
Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Nilai Q-square

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Manajemen talenta	1015.000	448.681	0.558

Nilai Q-square (Q<sup>2</sup>) untuk variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,558 yang menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel kinerja SDM termasuk baik.

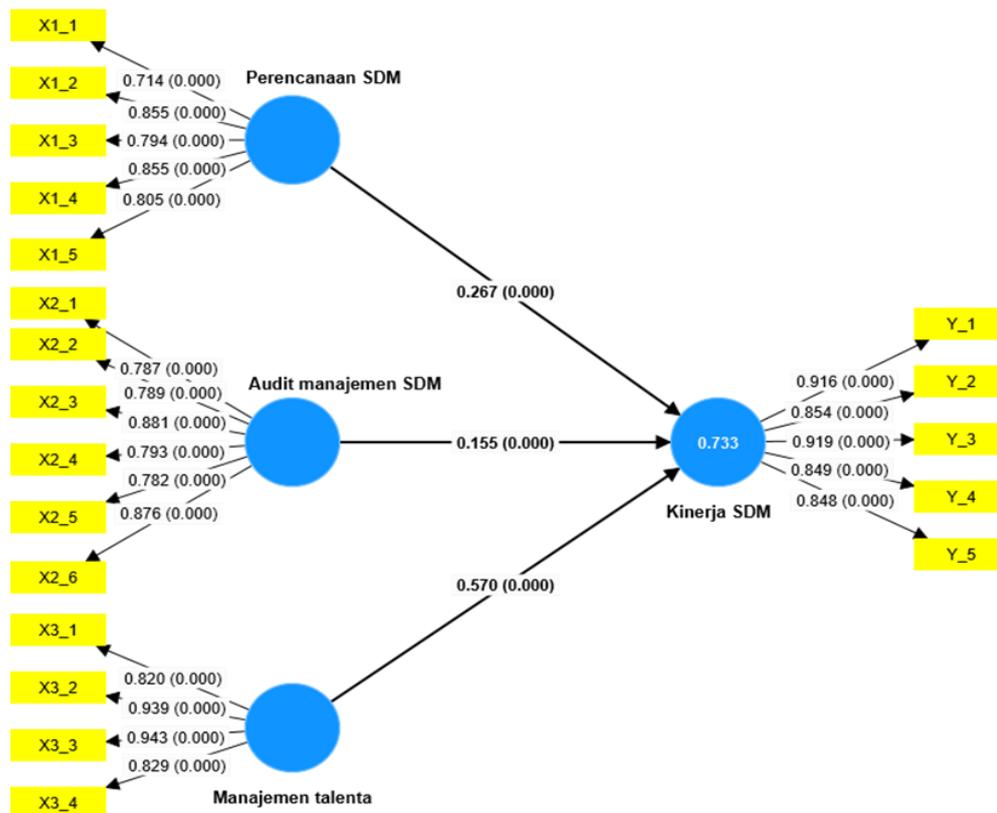
Nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki predictive relevance. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural fit dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik. Hasil pengujian outer model dapat disajikan pada gambar berikut:



### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

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

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



Gambar 1  
Full Model SEM-PLS

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

**Analisis Pengaruh antar Variabel**

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan thitung dengan ttabel dengan syarat jika thitung > ttabel, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Audit manajemen SDM -> Kinerja SDM	0.155	0.157	0.044	3.532	0.000
Manajemen talenta -> Kinerja SDM	0.570	0.570	0.049	11.608	0.000
Perencanaan SDM -> Kinerja SDM	0.267	0.265	0.056	4.784	0.000

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

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

### 1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin baik Perencanaan SDM akan semakin baik kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,267. Nilai tersebut membuktikan Perencanaan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (4,784) > ttabel (1,96) dan  $p(0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Perencanaan SDM terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima.

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari perencanaan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, peningkatan dalam perencanaan SDM berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM. Dalam penelitian ini, variabel Perencanaan SDM diukur menggunakan lima indikator utama: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian. Sedangkan variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator: kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Pada variabel Perencanaan SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah pengembangan dan pemeliharaan. Artinya, faktor-faktor ini memiliki pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan kinerja SDM dibandingkan dengan indikator lainnya. Dalam konteks ini, peningkatan yang signifikan pada pengembangan dan pemeliharaan SDM akan berdampak positif pada ketepatan waktu dalam pekerjaan. Dengan kata lain, semakin baik proses pengembangan dan pemeliharaan SDM, semakin tinggi ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas, yang menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efisien dan berkelanjutan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah untuk variabel Perencanaan SDM adalah pengadaan, sedangkan untuk variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kemandirian. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun pengadaan SDM merupakan bagian penting dari perencanaan, perbaikan dalam aspek ini tidak secara langsung berdampak pada peningkatan kemandirian karyawan. Artinya, meskipun pengadaan SDM merupakan langkah awal yang penting, kemandirian karyawan tidak selalu meningkat dengan hanya memperbaiki aspek pengadaan. Oleh karena itu, perlu adanya strategi tambahan untuk meningkatkan kemandirian karyawan, seperti program pelatihan dan pengembangan yang lebih terfokus dan dukungan yang lebih besar dalam proses integrasi karyawan baru.

### 2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Semakin baik Audit manajemen SDM akan semakin baik kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,570. Nilai tersebut membuktikan Audit manajemen SDM berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (3,532) > ttabel (1,96) dan  $p(0,001) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Audit manajemen SDM terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima.

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari audit manajemen sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, audit manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, variabel Audit Manajemen SDM diukur menggunakan enam indikator utama: penentuan kebutuhan karyawan, rekrutmen, pengendalian, kesejahteraan, dan kebutuhan pelatihan. Sedangkan variabel Kinerja SDM diukur

dengan lima indikator: kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Variabel Audit Manajemen SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah penempatan. Ini berarti bahwa kualitas penempatan SDM memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin baik proses penempatan SDM dilakukan, semakin tinggi tingkat ketepatan waktu yang dicapai. Dengan kata lain, pengelolaan dan penempatan karyawan yang efisien dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa strategi penempatan yang baik berkontribusi pada peningkatan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, yang merupakan faktor penting dalam penilaian kinerja SDM.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah untuk variabel Audit Manajemen SDM adalah kesejahteraan, sementara untuk variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kemandirian. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting dalam audit manajemen SDM, perbaikan dalam aspek ini tidak secara langsung meningkatkan kemandirian karyawan. Artinya, meskipun kesejahteraan yang baik penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kemandirian karyawan tidak selalu meningkat hanya dengan meningkatkan kesejahteraan. Oleh karena itu, strategi tambahan seperti pelatihan khusus dan pemberdayaan karyawan mungkin diperlukan untuk meningkatkan kemandirian mereka secara efektif.

### 3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Semakin tinggi Manajemen talenta yang dicapai akan semakin tinggi kinerjanya

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,357. Nilai tersebut membuktikan Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (11,608) > ttabel (1,96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Manajemen talenta terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima dapat diterima.

Penelitian ini mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari manajemen talenta terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Dengan kata lain, penerapan strategi manajemen talenta yang efektif dapat secara substansial meningkatkan kinerja SDM.

Dalam penelitian ini, variabel Manajemen Talenta diukur menggunakan empat indikator utama: penarikan talenta (talent attraction), retensi talenta (talent retention), pembelajaran dan pengembangan (learning and development), serta manajemen karir (career management). Sementara itu, variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator: kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Untuk variabel Manajemen Talenta, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah pembelajaran dan pengembangan (learning and development). Hal ini menunjukkan bahwa upaya dalam pembelajaran dan pengembangan talenta memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja SDM, terutama dalam hal ketepatan waktu. Artinya, semakin efektif program pembelajaran dan pengembangan, semakin tinggi tingkat ketepatan waktu yang dapat dicapai oleh karyawan. Ini mengindikasikan bahwa investasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan berkontribusi pada peningkatan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah untuk variabel Manajemen Talenta adalah penarikan talenta (talent attraction), sedangkan untuk variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah

kemandirian. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun penarikan talenta penting, hal ini tidak memiliki dampak langsung yang kuat pada kemandirian karyawan. Artinya, meskipun strategi penarikan talenta mungkin tidak langsung meningkatkan kemandirian karyawan, pembelajaran dan pengembangan yang baik dapat berperan besar dalam meningkatkan kemandirian. Dengan kata lain, meskipun fokus pada penarikan talenta mungkin tidak langsung memperbaiki kemandirian, program pembelajaran dan pengembangan yang efektif akan mendorong karyawan untuk menjadi lebih mandiri dalam pekerjaan mereka.

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

Tabel 5 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
1	Semakin baik Perencanaan SDM akan semakin baik kinerja SDM	4,784	0.000	Diterima
2	Semakin baik Audit manajemen SDM akan semakin baik kinerja SDM	3,532	0.000	Diterima
3	Semakin tinggi Manajemen talenta akan semakin tinggi kinerja SDM	11,608	0.000	Diterima

## KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang penelitian adanya kontroversi hasil penelitian terkait peran manajemen talenta dan audit kinerja terhadap kinerja maka permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh perencanaan SDM, audit dan manajemen talenta pada peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Adapun jawaban dari pertanyaan penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Perencanaan SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM, dengan kinerja SDM yang optimal bergantung pada perencanaan SDM yang efektif.
3. Audit manajemen SDM memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja SDM, dengan kinerja SDM yang unggul dipengaruhi oleh praktik audit yang efektif.
4. Manajemen talenta memainkan peran krusial dalam menentukan kinerja SDM, dengan kinerja SDM yang optimal didorong oleh praktik manajemen talenta yang efektif.

Kesimpulan dari pembuktian hypothesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Semakin baik Perencanaan SDM akan semakin baik kinerja SDM
2. Semakin baik Audit manajemen SDM akan semakin baik kinerja SDM
3. Semakin tinggi Manajemen talenta akan semakin tinggi kinerja SDM

## DAFTAR PUSTAKA

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020a). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020b). The impact of implementing talent management practices on

- sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753–767. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Arief, R. (2021). PENGARUH PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP), GAYA KEPEMIMPINAN, DAN AUDIT INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. MEGA PESANGGRAHAN INDAH). *Jurnal Ekonomika Dan Manajemen*, 9(2), 125– 143.
- Aryanti, R. A., & Sudarmadi, D. (2020). EFFECT OF OPERATIONAL AUDIT AND INTERNAL CONTROL OF EMPLOYEE PERFORMANCE. *Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi*, 4(2).
- Babatunde, F., Babatunde, F. T., & David Onoja, E. (2023). The Effectiveness of Retention Strategies' on Employee Retention. <https://doi.org/10.37421/2161-5833.2023.13.481>
- Bahtiar, A., Putra, R. G., Meidawati, N., & Puspaningsih, A. (2022). The influence of internal audit, motivation, and work environment on employee performance. *Journal of Contemporary Accounting*, 150–161. <https://doi.org/10.20885/jca.vol3.iss3.art4>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior (Vol. 1, pp. 305–331)*. Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Daft, R. L. (2015). *Management Responsibility & Practice: Vol.* Cengage Learning. (12th ed.).
- Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. In *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam e- ISSN: On Process (Vol. 1)*.
- Davis, P. J. (2017). How HR can create competitive advantage for the firm: Applying the principles of resource-based theory. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 4–6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2016-0122>
- Dixit, S., & Amit Arrawatia, M. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan (Vol. 6, Issue 1). [www.ijcrt.org](http://www.ijcrt.org)
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. In *International Journal of Human Resource Management (Vol. 31, Issue 4, pp. 457–473)*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Graham, B. E., Monica Zaharie, & Codruta Osoian. (2024). Inclusive talent management philosophy, talent management practices and employees' outcomes. *European Journal of Training and Development*, 5(6), 576–591.
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama. Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah (revisi)*. PT. BumiAksara.
- himma Ulya. (2022). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN EFFECT OF TALENT MANAGEMENT, HR PLANNING, AND HR AUDIT ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila*.
- Hura, A. (2017). PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN EFEKTIVITAS AUDIT INTERNAL TERHADAP DAMPAK KINERJA KARYAWAN PADA PT. DHANAR MAS CONCREN. *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi*, 1(1), 101–115.
- Kagwiria Lyria, R., Namusonge, G. S., & Karanja, K. (2017). The effect of talent attraction on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. In *Journal*

- of Human Resource and Leadership ISSN xxxx-xxxx (Vol. 1, Issue 2). [www.iprjb.org](http://www.iprjb.org)
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782–1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*, 44(1), 94–120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking “project success” and “strategic talent management”: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science*, 138, 764–774. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.100>
- Mathis, R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Metris, Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., & Arman, Z. (2024). *Manajemen sumber daya manusia* (D. Metris, D. Prawatiningsih, A. Haryono, S. Widjajani, & A. Khafid, Eds.; 1st ed.). Pena Muda Media Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Mohammad Fathi Almaaitaha, Yousef Alsafadia, Shadi mohammad Alahata, & Ahmad mohmad Yousfib. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937–2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Mutiara Savitri, F., Uswatun Hasanah, A., Madya Fasa, A., & Lie Mahesti, S. (2022). *Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. 2(1).
- Pangestu, R. N., Septia Rani, D., Setya Ning Tyas, T., Farhah, Z., & Nur Afifah, Z. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 215–228. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2>
- Rivai. (2018). *Kinerja*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2018). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta. (Edisi Kedua Belas). Salemba Empat .
- Samsuni. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Saputra, R. T., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). *PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. *Jurnal Trias Politika*, 4.
- Satrio, F., Yuwono, P., Dewata Bimantoro, C., Humairani, A., Nikmah, Z., & Manajemen, P. S. (2023). *Pengelolaan SDM Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Kemajuan Suatu Organisasi*. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2).
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Simarmata, N. I. P., Delyana R Pulungan, Bonaraja Purba Unang Toto Handiman, H., Marto Silalahi, Diena Dwidienawati Tjiptadi, Luthfi Parinduri, Hengki Mangiring Parulian Simarmata, Erlina Dwi Ratnasari, Muhamad Faisal, & Iskandar Kato. (2021). *Perencanaan*

Sumber Daya Manusia. Yayasan Kita Menulis.

Soniewicki, M., Paliszkiwicz, J., Koochang, A., & Nord, J. H. (2021). Critical Components Affecting Organizational Performance. *Journal of Computer Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/08874417.2021.1954564>

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34. Surya Abbas, D., Ismail, T., Taqi, M., Yazid, H., Raya Palka NoKm, J., & Cipocok Jaya, K. (2022). THE IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT AUDIT

ON HR RECRUITMENT TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 14(2), 243–251. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/jrak/index>

Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>

Widodo, & Mawarto. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance. *Management Science Letters*, 10(10), 2175–2182. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.019>