

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* DAN *TEAM WORK*  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI REKTORAT  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI MEDIASI**

**TESIS**



**Oleh:**

**SISKA DESIHANY  
1620522069**

**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ANDALAS  
2019  
PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* DAN *TEAM WORK*  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI REKTORAT**

**UNIVERSITAS NEGERI PADANG DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI MEDIASI**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister Manajemen  
Pada Program Studi S2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Andalas



Oleh:

**SISKA DESIHANY**  
**1620522069**

**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ANDALAS  
2019**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS**

**Berita Acara Ujian Tesis**

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas telah menyelenggarakan Ujian Tesis untuk mendapatkan derajat keserjanaan Strata-2 Program Studi Magister Manajemen atas nama:

Nama : Siska Desihany  
No. Buku Pokok : 1620522059  
Konsentrasi Studi : Manajemen SDM  
Judul Tesis : Pengaruh *Talent Management* Dan *Team Work*  
Terhadap Kinerja Pegawai Rektorat Universitas  
Negeri Padang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai  
Mediasi

Telah diuji pada  
Hari Selasa, tanggal 17 September 2019  
Di Kampus Universitas Andalas

Dr. Donard Games, SE, M.Bus  
Pembimbing

Dr. Yuhhasri, SE, MBA  
Ketua Penguji

Dr. Fajri Adrianto, SE, M.Bus  
Anggota Penguji



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS**

**Pengesahan Tesis**

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas mengesahkan tesis mahasiswa dengan judul :

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* DAN *TEAM WORK* TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI REKTORAT UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI**

OLEH :

**SISKA DESIHANY  
1620522059**

telah memenuhi ketentuan penulisan tesis yang ditetapkan oleh Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas pada :

Hari Selasa, tanggal 17 September 2019  
Di Kampus Universitas Andalas

Dr. Donara Games, SE, M. Bus  
Pembimbing

  
Dr. Yulinasri, SE, MBA  
Ketua Penguji

Dr. Fajri Adrianto, SE, M. Bus  
Anggota Penguji

Padang, 17 September 2019  
Ketua Program

Dr. Syafrizal, SE, ME

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa thesis dengan judul:

**"Pengaruh *Talent Management* dan *Team Work* Terhadap Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi"**

Merupakan hasil karya saya sendiri, dan tidak terdapat sebagian atau keseluruhan dari tulisan yang memuat kalimat, ide, gagasan, atau pendapat yang berasal dari sumber lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Adapun bagian-bagian yang bersumber dari karya orang lain telah mencantumkan sumbernya sesuai dengan norma, etika dan kaidah penulisan ilmiah. Apabila dikemudian hari ditemukan plagiat dalam thesis ini, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang telah saya peroleh.

Padang, Oktober 2019

Yang memberi pernyataan,

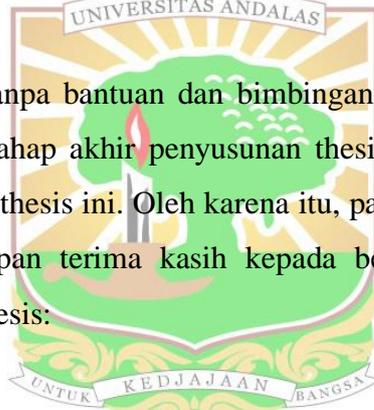


**Siska Desihany**  
NIM. 1620522069

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan thesis dengan judul **“Pengaruh *Talent Management* dan *Team Work* Terhadap Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi”**. Penulisan thesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Program studi magister manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari tahap awal sampai pada tahap akhir penyusunan thesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan thesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian thesis:



1. Bapak Dr. Harif Amali Rivai, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang telah memberikan dukungan kepada saya menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas;
2. Bapak Dr. Syafrizal, SE, ME selaku Ketua Program studi magister manajemen dan Bapak Dr. Fajri Adrianto, SE, M.Bus selaku Sekretaris Program studi magister manajemen yang telah memfasilitasi dari tahap penulisan proposal hingga pelaksanaan seminar hasil;
3. Bapak Dr. Donard Games, SE, M.Bus selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan thesis ini;
4. Bapak Dr. Yulihastri, SE, MBA dan Bapak Dr. Fajri Adrianto, SE, M.Bus yang telah berkenan sebagai tim penguji seminar hasil;
5. Bapak/Ibu tenaga kependidikan di Universitas Negeri Padang yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;

6. Ayahanda Drs. Abdul Maujud, M.Pd dan Ibunda Afnizar Rosita, serta suami Nurmatiyas yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
7. Rekan-rekan seangkatan, sahabat, dan semua pihak yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan thesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian thesis. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran demi penyempurnaan thesis ini. Semoga thesis ini memberi manfaat bagi pengembangan ilmu.



Padang, Oktober 2019

Penulis

Siska Desihany

**Pengaruh *Talent Management* dan *Team Work* Terhadap Kinerja Pegawai  
Rektorat Universitas Negeri Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai  
Mediasi**

Thesis oleh Siska Desihany  
Pembimbing Bapak Dr. Donard Games, SE, M.Bus

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Talent Management dan Team Work terhadap Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. Penelitian ini bersifat eksplanatori dengan metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling pada pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan sampel sebanyak 116 responden. Penelitian ini menggunakan Partial Least Square dengan program Smart PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian kerjasama tim dan signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian manajemen talenta dan kerja sama tim juga mempengaruhi kinerja dengan kepuasan kerja karyawan, sebagai variabel mediasi. Implikasi dari penelitian ini adalah meningkatkan manajemen talenta dan kerjasama tim untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang.

**Kata Kunci : Talent Management, Team Work, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja**

**The Effect of Talent Management and Teamwork by mediating job satisfaction on employee performance in the Rectorate of Universitas Negeri Padang**

Thesis by Siska Desihany  
Supervisor Bapak Dr. Donard Games, SE, M.Bus

***ABSTRAK***

This study aims to Determine the Effect of Talent Management and Teamwork by mediating job satisfaction on employee performance in the Rectorate of Universitas Negeri Padang. This research is explanatory with quantitative methods. The sampling technique used in this study was purposive sampling for employees at the Rectorate Universitas Negeri Padang with a sample of 116 respondents. This research uses Partial Least Square with Smart-PLS 3.0 program. The result showed that talent management and significantly affects positively on employee performance, then teamwork and Significant influences positively on employee performance, talent management and significantly positively influences on job satisfaction, and job satisfaction positively and significantly affects on employee performance, then talent management and teamwork also affect performance with employee job satisfaction, as mediating variable. The implication of this study is to improve talent management and teamwork to improve employee performance by mediating job satisfaction on employee performance in the Rectorate of Universitas Negeri Padang.

**Key Words : Talent Management, Team Work, Satisfaction, Employee Performance**

## DAFTAR ISI

**PERNYATAAN**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**BERITA ACARA**

**KATA PENGANTAR**

**ABSTRACT**

### **BAB I. Pendahuluan**

1.1 .....	Latar
Belakang Masalah .....	1
1.2 .....	Rum
usan Masalah .....	8
1.3 .....	Tujua
n Penelitian .....	9
1.4 .....	Manf
aat Penelitian .....	10
1.5 .....	Ruan
g Lingkup Penelitian .....	11
1.6 .....	Siste
matika Penulisan .....	12

### **BAB II. Tinjauan Literatur**

2.1 .....	Kiner
ja Karyawan .....	13
2.2 .....	Talen
t Management .....	15
2.3 .....	Team
Work .....	22
2.4 .....	Kepu
asan Kerja .....	25
2.5 .....	Kera
angka Konseptual Penelitian .....	28

2.6 .....	Tinja
uan Penelitian terdahulu .....	28

**BAB III. Metode Penelitian**

3.1 Desain Penelitian.....	39
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	39
3.3 Sumber Data.....	40
3.4 Variabel Penelitian .....	41
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	42
3.6 Jenis dan Sumber Data.....	48
3.7 Teknik Analisis Data.....	49

**BAB IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

4.1 Respon Rate.....	57
4.2. Karakteristik Responden.....	58
4.3 Pengujian Instrumen Penelitian.....	62
4.4 Pengujian Instrumen Penelitian.....	72
4.5 Pembahasan.....	90



**BAB V. Penutup**

5.1 Kesimpulan.....	101
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	102

**Daftar Pustaka**

**Lampiran**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) atau tenaga kerja adalah salah satu motor penggerak dari sebuah perusahaan, organisasi, ataupun instansi untuk mencapai tujuan mereka. Terlebih di era sekarang perusahaan jauh lebih selektif dalam memilih Sumber Daya Manusia (SDM) untuk bergabung ke dalam perusahaan tersebut. Hal itu dikarenakan setiap perusahaan ingin perusahaannya mampu berkembang dan bersaing dengan pesaingnya. Namun tak jarang perusahaan terkendala dalam pembiayaan tenaga kerja yang bisa dikatakan cukup besar.

Sumber daya manusia pada sebuah perusahaan ataupun organisasi bisa menjadi faktor terpenting dalam berkembang atau tidaknya sebuah perusahaan tersebut. Perusahaan menggunakan berbagai alternatif agar perusahaan mereka dapat berkembang dengan sumber daya manusia yang juga berkualitas. Perusahaan tentu ingin (SDM) yang mereka miliki berkualitas dalam segi kelompok (*team*), maupun dari individunya. Perusahaan yang sadar akan kemampuan pegawainya akan mampu memposisikan pegawainya pada posisi yang tepat, sehingga mereka mampu berkerja secara maksimal dan memberi dampak yang baik bagi perusahaan.

Perguruan tinggi menjadi pilar utama dalam melahirkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas melalui peningkatan ilmu pengetahuan, teknologi dan perubahan perilaku. Perguruan tinggi harus mampu menciptakan

SDM yang berkompotensi, memiliki kemampuan berdaya saing, yang akhirnya mampu bekerja lebih efektif dan efisien di berbagai bidang. Oleh sebab itu, dosen dan tenaga kependidikan di Perguruan tinggi perlu melakukan pembenahan-pembenahan setiap komponen pendidikan yang ada di dalamnya.

Tujuan Pendidikan Perguruan Tinggi menurut Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 5 yaitu

Pendidikan Tinggi bertujuan:(a) berkembangnya potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa, (b) dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa, (c) dihasilkannya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia, dan (d) terwujudnya Pengabdian kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Tidak ada yang bisa menyangkal fakta bahwa perguruan tinggi merupakan bagian integral dari pembangunan sosial ekonomi suatu negara. Jika perguruan tinggi tidak memenuhi syarat, standar pendidikan akan jatuh dan tujuan tidak akan tercapai. Untuk mencapai tujuan perguruan tinggi yang berkualitas harus didukung dosen dan tenaga kependidikan yang berkualitas.

Perkembangan dunia perguruan tinggi akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas salah satunya adalah tenaga kependidikan atau pegawai dari perguruan tinggi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada era globalisasi saat ini mendorong organisasi untuk mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, efektif dan efisien,

oleh karena itu setiap perguruan tinggi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia yang handal dan berkualitas untuk melakukan operasional perguruan tinggi (Harmen, 2018).

Menurut Suwatno dan Donni (2011:196), kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan perilaku dan tindakannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai sangat menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi tersebut.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terlihat kinerja Tenaga Kependidikan (Tendik) di Rektorat Universitas Negeri Padang masih kurang optimal, hal tersebut dapat dilihat dari fenomena-fenomena yang ditemukan pada pengamatan awal tersebut antara lain 1) belum menyusun rencana kerja setiap hari, akibatnya pekerjaan tertunda dan bertumpuk setiap harinya, 2) kurangnya korelasi kerja antara pimpinan dengan bawahan sehingga banyak pekerjaan yang dilakukan pegawai secara mendadak sehingga hasil yang dicapai kurang maksimal, 3) pegawai belum maksimal dalam melaksanakan tugas secara

teamwork dengan baik, 4) kurangnya kepedulian terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pegawai yang profesional.

Fenomena kurang optimalnya kinerja Tenaga Kependidikan Rektorat Universitas Negeri Padang di atas diduga disebabkan oleh banyak faktor. Nisa dkk (2016) mengemukakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk talenta sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir.

Salah satu cara yang baik dalam mengatur sumber daya manusia pada aspek individu yaitu dengan menjalankan *Talent Management* (Manajemen Bakat). Perusahaan yang menjalankan manajemen bakat, mereka mengawasi dan mengatur karyawannya baik pada masa *onboarding*, pegawai yang sudah ada di dalam perusahaan, hingga pegawai yang di nilai memiliki potensi-potensi dan komitmen kerja tinggi. Menurut Lewis dan Heckman dalam Liu dan Pearson (2014) mengatakan, manajemen bakat merupakan suatu rangkaian pelatihan dari departemen sumber daya manusia yang dimulai dari perekrutan, seleksi, hingga cara mengatur dalam pengembangan karir. Dengan strategi ini perusahaan dapat menyentuh segala aspek dari karyawannya dan dapat mengontrol perkembangan kinerja karyawan yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dari hasil kinerja karyawan untuk perusahaan. Perusahaan yang berhasil menjalankan ini juga mampu mengantisipasi segala kendala secara cepat dan tepat.

Kesadaran orang-orang yang terlibat dalam organisasi akan talent yang harus mereka miliki dituntut dalam memajukan sebuah organisasi, organisasi membutuhkan karyawan yang bertalenta tinggi, hal itu bisa dilakukan dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan talent merupakan hal serius bagi perkembangan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang yang memiliki talent menjadi penting. Hal ini dikenal sebagai *talent management* atau manajemen bakat (Syahputra, et al 2016).

Karyawan memiliki peran yang cukup penting dalam kinerja suatu organisasi, karyawan dikatakan sebagai penentu maju mundurnya suatu organisasi (Kossivi et al, 2016). Salah satu manfaat dari pelaksanaan talenta adalah tersedianya terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing dan meningkatkan kinerja yang ada dalam institusi (Pella & Inayati, 2011).

Program talent management digunakan pada organisasi dan sebagian besar kegiatan talent management berkaitan dengan aktivitas SDM meliputi recruitment, selection, development, evaluation, retention dan succession planning (Pimapunsri, 2013). Talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat (Capelli, 2009). Bethke-Langenegger, et al (2011) menjelaskan bahwa investasi berupa manajemen talenta dapat menghasilkan pekerja yang berkualitas dan menghasilkan karya dengan kualitas kinerja yang tinggi, sehingga diketahui bahwa ada kaitan yang signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Luna-Arocas dan Morley (2015) menyatakan bahwa Talent Management dan sikap kerja karyawan berhubungan dengan komitmen afektif dan

kepuasan kerja. Talent Managemen juga berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan (Luna-Arocas dan Morley, 2015).

Abdulquddus (2015) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara variabel manajemen talenta pada keterlibatan karyawan, retensi, nilai tambah dalam meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mensah (2015) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara manajemen talenta dan kinerja karyawan dan output manajemen talenta memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Talent management memberikan pengaruh atau dampak nyata terhadap kinerja, hendaknya pihak perusahaan senantiasa meningkatkan talent management karyawan melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan karier, namun yang paling penting yang harus diperhatikan adalah proses rekrutmen karyawan yang memiliki talent (Fatmasari, 2017).

Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari penerapan teamwork. Penerapan teamwork diperlukan untuk meningkatkan efisiensi kerja, baik di perusahaan multinasional, swasta maupun organisasi pemerintahan. Jika Universitas Negeri Padang tidak memiliki kerja sama yang kuat antara divisi satu dengan divisi lainnya, maka hasil kinerja tidak akan memuaskan dan tidak efisien. Universitas Negeri Padang terdiri dari berbagai macam individu yang dituntut untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, Universitas Negeri Padang harus melakukan teamwork guna mencapai target yang telah ditetapkan (Devina, 2018).

Kerja tim dipandang sebagai kelompok kerja dengan tujuan bersama untuk pencapaian tujuan / tugas. Kerja tim memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja

karyawan individu dan organisasi, meskipun demikian, perlu dipupuk dari waktu ke waktu(Phina, 2018).

Penurunan kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut dalam keadaan terpaksa (Handoko, 2007). Dhurup et al (2016) berpendapat bahwa pengalaman organisasi menggunakan kerja tim telah menunjukkan bahwa penggunaan tim yang efektif dapat menghasilkan peningkatan yang cukup besar dalam produktivitas, efisiensi, kreativitas dan kinerja, serta kepuasan karyawan.

Kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Gibson (2000) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal-balik antara kepuasan kerja dan kinerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau presentasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2014) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap

pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima.

Universitas Negeri Padang adalah salah satu perguruan tinggi negeri yang ada di Kota Padang dan berusaha untuk menjadi salah satu perguruan tinggi terkemuka yang diakui secara nasional dan internasional. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi. SDM di Universitas Negeri Padang merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja Universitas Negeri Padang dalam mencapai tujuan.

Agar tercapainya tujuan Universitas Negeri Padang dibutuhkan perencanaan SDM dengan baik dan benar serta berpotensi mulai dari pemimpin, staff maupun pegawai yang akan menunjang tujuan organisasi. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai **“Pengaruh *Talent Management* dan *Team Work* Terhadap Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *teamwork* terhadap kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang?
6. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja?
7. Bagaimanakah pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *teamwork* terhadap kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang
3. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang

4. Untuk mengetahui pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat teoritis**

Diharapkan penelitian ini bermanfaat dalam menjawab permasalahan seputar kinerja aparatur sipil negara/pegawai negeri sipil yang biasa dikenal dengan sebutan tenaga kependidikan pada objek penelitian ini

##### **1.4.2 Manfaat praktis**

1. Bagi Organisasi
  - Untuk bahan acuan dan masukan bagi pimpinan, unit kerja SDM dalam mengambil kebijakan terkait upaya meningkatkan kinerja pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang.
  - Dapat memberikan gambaran/kontribusi tentang kondisi kinerja pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang dalam menyongsong persaingan antar perguruan tinggi.

## 2. Bagi Peneliti

- Memperoleh pengalaman dalam melakukan riset dan menambah pengetahuan tentang kinerja.
- Pengembangan ilmu yang terkait dengan kinerja.

## 3. Bagi Peneliti lain

- Sebagai salah satu referensi dalam pengembangan penelitian selanjutnya supaya didapatkan hasil lebih baik.

### 1.5 Ruang lingkup penelitian

#### 1.5.1 Lingkup konseptual

Disini penulis akan mencoba melakukan riset pengaruh *talen management* dan *teamwork* dengan mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja yang dirujuk dari beberapa jurnal penelitian, buku-buku dan literature lainnya. Jadi disini ada 4 variabel yang akan diteliti yaitu 2 variabel independen yaitu *talent managemen*, dan *teamwork*, 1 variabel mediasi yaitu kepuasan kerja sedangkan 1 variable dependennya adalah kinerja.

Dari jurnal dan literatur yang dibaca ditemukan definisi, dimensi dan indikator apa yang nantinya akan penulis masukkan dalam penelitian ini apakah sesuai dengan konsep dan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya.

#### 1.5.2. Lingkup kontekstual

Yang penulis jadikan objek penelitian ini adalah Rektorat Universitas Negeri Padang yang merupakan tempat penulis saat ini sedang bekerja.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika dalam penulisan ini antara lain :

### BAB I PENDAHULUAN

Yang terdiri dari latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN LITERATUR

Pada bab ini berisi tentang pendekatan teori dan tinjauan kepustakaan yang digunakan sebagai referensi yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian dan penelitian-penelitian sebelumnya serta pengembangan hipotesis.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

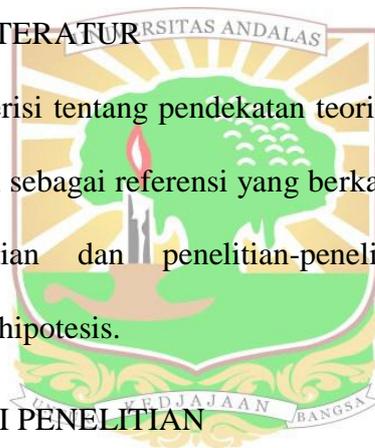
Pada bab ini akan dibahas tentang desain penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional dan pengukuran variabel serta metode analisis data yang digunakan untuk membuktikan hipotesis.

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum instansi, karakteristik responden, analisis deskriptif variabel penelitian, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

### BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian serta saran penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 Kinerja Karyawan

##### 2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2013). Kinerja merupakan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas ability (kecakapan, pengalaman dan motivasi (kesungguhan waktu) (Panggambean, 2010).

Pada dasarnya kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan (output) dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau manfaat yang keluar (Moehariono, 2012). Kinerja menurut Sutrisno (2012) adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Menurut Simanjuntak (2011), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi.

Armstrong (2009) manajemen kinerja merupakan suatu proses yang mendorong dialog, suatu percakapan reflektif (atau evaluatif) mengenai kinerja dan pengembangan. Kinerja karyawan (*employee performance*) diartikan sebagai

keberhasilan kerja oleh seseorang dalam suatu organisasi dengan mempertanggungjawabkan wewenang masing-masing untuk mencapai bersama tujuan organisasi perusahaan sesuai hukum, norma dan etika (Tash, et al. 2016). Menurut Irawati (2017) kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai hasil kerja atau pencapaian oleh karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dalam memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan juga merupakan refleksi yang membuktikan seberapa baik karyawan tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian dari cirri-ciri kepribadian, perilaku kerja dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja atau manajer) yang dianggap menunjang dalam pekerjaannya yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan (Munandar, 2014). Penilaian kinerja karyawan dimaksudkan untuk memberikan satu peluang kepada karyawan untuk rencana karir yang akan dicapai yang berasal dari kompetensi yang dimiliki karyawan sesuai dengan kekuatan dan kelemahannya.

### **2.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan faktor terpenting dalam mencapai tujuan demi kelangsungan hidup organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk pengetahuan dan talenta sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir (Mahmudi, 2004).

### **2.1.3 Indikator kinerja**

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja diadopsi dari Widyastuti (2018) dan Koopmans (2012) yaitu *Task Performance*, *Contextual Performance*, *Counterproductive Work Behavior* dan *Adaptive Performance*

## 2.2 Talent Management

### 2.2.1 Definisi Talent Management

*Talent* dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang melekat dari seseorang untuk melakukan tugas tertentu dengan cara tertentu. *Talent* dipandang sebagai jumlah dari kemampuan individu, yang mencakup bakat, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, penilaian, sikap, karakter, dan dorongan intrinsiknya (Dahshan, 2018). Wikstrom dan Martin (2012) mencatat bahwa bakat mewakili penguasaan yang lebih besar dari kemampuan dan pengetahuan yang dikembangkan secara sistematis dalam bidang usaha manusia.



**Gambar 2.1**

### **Component Talent Manajemen**

*Talent management* intinya adalah mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat pula (Cappelli, 2009). Manajemen talenta merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dalam pekerjaannya (Aksakal, 2013). Manajemen

talenta juga memberi kesempatan kepada para karyawannya untuk melakukan pelatihan serta meningkatkan kemampuan yang mereka miliki.

Manajemen talenta adalah kegiatan sistematis yang berkontribusi terhadap pengembangan bakat-bakat secara potensial (Nafeei, 2015). Manajemen talenta diharapkan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif, kinerja organisasi sertamampu memaksimalkan produktivitas organisasi (Kusumowardani, 2016). Talent management adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*) (Tusang & Tajuddin, 2015).

Manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang talenta (Amstrong, 2010). Manajemen talenta mencakup dalam pemilihan dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat dalam perusahaan yang dihasilkan perusahaan yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan (Yamall, 2011).

Pengertian lain dari *talent management* adalah sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang memiliki talenta, menyeleksinya, mengembangkannya dan memeliharanya (Bhatnagar, 2017). Arti lainnya menyebutkan bahwa talent management adalah suatu proses yang

dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan dapat diisi secara internal terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talent yang terdiri atas sekumpulan sumber daya manusia perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*) (Mangusho, et. al, 2015)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa *talent management* merupakan sebuah upaya dalam mencari, mengembangkan, merencanakan dan mempertahankan bakat yang dimiliki seseorang dalam sebuah organisasi yang diperlukan untuk berkembang.

### 2.2.2 Proses Talent Management

Menurut Berger (2011) menyatakan bahwa manajemen talenta terdiri 4 proses utama yaitu :



Gambar 2.1

### Proses Talent manajemen

1. *Inclusion*: keadaan dimana individu merasa sebagai bagian proses organisasi
2. *Engagement* : hubungan dimana organisasi dengan karyawan. Pada proses ini model manajemen talenta adalah memastikan bahwa karyawan antusias

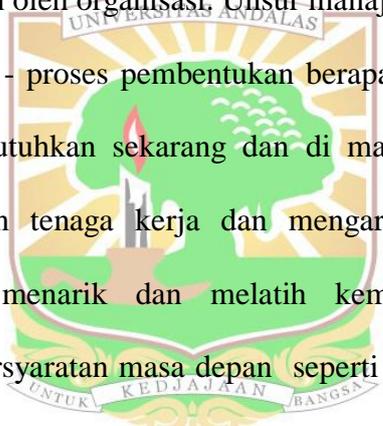
dalam mengerjakan pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi.

3. *Competencies*: memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja dalam organisasi dan memenuhi tujuannya.
4. *Retention* : memastikan bahwa karyawan tetap bertahan di organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lainnya.

Keberhasilan dalam mengelola talenta karyawan berasal dari karakteristik perusahaan antara lain

1. *Development Mindset* yaitu sebuah pola pikir yang mengutamakan dalam upaya untuk mengembangkan pribadi setiap karyawan.
2. *Performance culture* yaitu situasi dimana perusahaan berusaha untuk menemukan indikator kinerja pada setiap posisi untuk dijadikan dasar dalam menilai keberhasilan seseorang dan sebagai alat ukur dalam memberikan kompetensi pada orang lain.
3. *Executive Sponsorship* dimana seorang General Manager secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsikan sebagai calon pemimpin masa depan.
4. *Good HR Information System*, dimana HRD dan pimpinan unit kerja bekerja sama dalam melakukan pemeliharaan dan pembaharuan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah berada pada posisi dan penugasan dimana saja serta kemana seharusnya pegawai dipindahkan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya (Pella, 2011).

Menurut Armstrong (2013: 263-273) manajemen talenta dimulai dengan strategi bisnis dan apa artinya dalam hal permintaan masa depan untuk orang-orang berbakat. Pada akhirnya, tujuannya adalah untuk mengembangkan dan memelihara sekelompok orang berbakat melalui jaringan talenta, yang terdiri dari proses sumber daya, perencanaan karir dan pengembangan bakat yang menjaga arus bakat yang dibutuhkan oleh organisasi. Unsur manajemen talenta adalah:

- 
- 1) Perencanaan bakat - proses pembentukan berapa banyak dan jenis orang berbakat yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Menggunakan teknik perencanaan tenaga kerja dan mengarah pada pengembangan kebijakan untuk menarik dan melatih kembali bakat dan untuk mengemukakan persyaratan masa depan seperti yang dipantau oleh audit bakat.
  - 2) Mengembangkan talenta - hasil perencanaan talenta adalah program untuk mendapatkan orang dari dalam dan luar organisasi (sumber daya internal dan eksternal). Secara internal mereka melibatkan identifikasi bakat, pengembangan bakat dan manajemen karir. Secara eksternal itu berarti implementasi kebijakan untuk menarik orang berkualitas tinggi.
  - 3) Identifikasi talenta - penggunaan audit bakat untuk menentukan siapa yang berhak menjadi bagian dari talenta dan mendapatkan keuntungan dari program pengembangan pembelajaran dan pengembangan karir. Informasi untuk audit bakat dapat dihasilkan oleh sistem manajemen kinerja yang mengidentifikasi mereka yang memiliki kemampuan dan potensi.

4) Manajemen hubungan talenta membangun hubungan yang efektif dengan orang-orang dalam peran mereka. Lebih baik membangun hubungan yang ada daripada mencoba menciptakan yang baru saat seseorang pergi. Tujuannya adalah untuk mengenali nilai dari masing-masing karyawan, memberikan kesempatan untuk pertumbuhan, memperlakukan mereka secara adil dan mencapai / keterlibatan bakat, memastikan bahwa orang berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

5) Pengembangan bakat kebijakan dan program pembelajaran dan pengembangan merupakan komponen utama manajemen talenta. Merekabertujuan untuk memastikan bahwa seseorang memperoleh dan meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang mereka butuhkan. Kebijakan harus dirumuskan dengan mengacu pada 'profil keberhasilan karyawan', yang dijelaskan dalam hal kompetensi dan menentukan kualitas yang perlu dikembangkan. Program pengembangan kepemimpinan dan manajemen memainkan peran penting.

6) Retensi bakat penerapan kebijakan yang dirancang untuk memastikan bahwa orang-orang berbakat tetap terlibat dan berkomitmen terhadap anggota organisasi.

7) Manajemen karir seperti yang akan dibahas di bab ini, ini berkaitan dengan penyediaan kesempatan bagi orang untuk mengembangkan kemampuan dan karir mereka sehingga organisasi memiliki aliran bakat yang dibutuhkannya dan mereka dapat memuaskan aspirasi mereka sendiri.

- 8) Perencanaan suksesi manajemen-sejauh mungkin, tujuannya adalah untuk melihat bahwa organisasi memiliki manajer yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis masa depan.
- 9) Jaringan talenta-proses sumber daya, pengembangan bakat dan perencanaan karir yang menjaga aliran bakat yang dibutuhkan untuk menciptakan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi.

### 2.2.3 Indikator talent Magement

Terdapat tiga pengukuran dari talent management menurut Capelli (2008):

- 1) *Recruitment* merupakan proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan.

Indikatornya adalah:

- a) Proses perekrutan dan selesi terkait dengan pencarian pegawai-pegawai yang memiliki talenta atau talent.
  - b) Proses orientasi terkait dengan bagaimana perusahaan merancang program untuk menyambut *new talent* dalam perusahaan melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informal untuk mendukung pegawai segera produktif pada tahun pertama bekerja.
- 2) *Retain* merupakan proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan. Indikatornya adalah:
    - a) Proses manajemen kinerja terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten diseluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka pendek, menengah dan panjang.



- b) Proses pengakuan dan retensi terkait dengan bagaimana perusahaan mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talent, menjaga pegawai sesuai perbedaan preferensi individual pegawai.
- 3) *Developing* merupakan proses yang ditujukan untuk mengembangkan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja. Indikatornya adalah : Proses pendidikan dan pelatihan terkait dengan bagaimana perusahaan mengembangkan pegawai dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan.



### **2.3. Teamwork**

#### **a. Pengertian Teamwork**

Teamwork dapat diartikan sebagai kerjasama tim yang merupakan sekelompok individu yang saling bergantung pada tugas dan tanggung jawab untuk mendapat hasil yang telah ditentukan bersama. Manzoor dkk, (2011) kerjasama tim adalah kumpulan individu yang saling bergantung pada tugas dan bersama-sama bertanggung jawab atas hasil yang diperoleh. Sriyono dan Farida (2013) teamwork merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan oleh sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi.

James dan Debra (2011) menyatakan bahwa teamwork merupakan fitur penting dari program seperti manajemen kualitas total. Kerja sama yang sukses bersandar pada tiga yayasan yakni bekerja sama, keragaman tim dan keterampilan pemberdayaan. Schemerhom (2011) kerja sama adalah proses orang aktif bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Sopiah (2008) mengungkapkan bahwa tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individualnya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan individu-individu. Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya-upaya individual mereka menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individu tersebut. Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi.

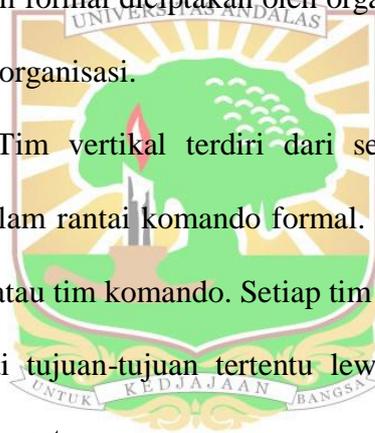
Robbin dan Judge (2008) mengungkapkan tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Sedangkan Allen (2004) pekerja tim atau tim kerja adalah orang yang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim sangat jelas.

Shujaat (2014) mendefinisikan tim kerja sebagai grup dalam suatu organisasi, yang didirikan dan dikelola untuk menyelesaikan tugas bersama, dan di mana anggota secara kolektif bertanggung jawab atas tugas tersebut. Ketika karyawan bekerja menuju tugas bersama, mereka

menjadi saling bergantung satu sama lain. Kerja tim didefinisikan sebagai kumpulan sejumlah kecil individu dengan keterampilan pelengkap yang berkomitmen untuk tujuan bersama, tujuan kinerja, dan pendekatan yang mereka pertanggungjawabkan secara timbal balik (Dhurup, 2016)

Menurut Daft (2006) pembagian tim kerja dibagi atas 6 bagian, antara lain

- 1) Tim formal. Tim formal diciptakan oleh organisasi sebagai bagian dari struktur formal organisasi.
- 2) Tim vertikal. Tim vertikal terdiri dari seorang manajer dan para bawahannya dalam rantai komando formal. Terkadang tim ini disebut tim fungsional atau tim komando. Setiap tim diciptakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu lewat aktivitas dan interaksi bersama para anggota.
- 3) Tim Horizontal. Tim horizontal adalah sebuah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hirarki yang hampir sama tetapi berasal dari area keahlian yang berbeda.
- 4) Tim dengan tugas khusus. Tim dengan tujuan khusus adalah tim yang diciptakan diluar organisasi formal untuk mengerjakan proyek kepentingan atau kreatifitas khusus.
- 5) Tim Mandiri. Tim mandiri adalah sebuah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 orang pekerja dengan berbagai keterampilan yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan sebuah produk atau jasa secara lengkap dan pelaksanaannya diawasi oleh seorang anggota terpilih.



- 6) Tim pemecah masalah. Tim ini biasanya terdiri dari 5 hingga 12 orang yang dibayar per jam dari departemen yang sama, dimana mereka bertemu untuk mendiskusikan cara memperbaiki kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja.

### 2.3.2 Indikator Teamwork

Ohland et al. (2012) menetapkan indikator-indikator kerja sama dilihat dari lima dimensi dan deskripsi perilaku yang menunjukkan team work yang sangat baik sebagai berikut :

- 1) Berkontribusi pada pekerjaan tim
- 2) Berinteraksi dengan rekan satu tim
- 3) Menjaga tim di jalur
- 4) Mengharapkan kualitas
- 5) Memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan



## 2.4 Kepuasan Kerja

### 2.4.1 Definsi Kepuasan Kerja

Robbins (2008) mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Rivai (2010) mengartikan kepuasan kerja sebagai evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Sunyoto (2012) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja yakni keadaan emosi yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Dhurup dkk, 2015).

Sopiah (2008) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional bisa berupa perasaan puas atau tidak puas. Kepuasan kerja dapat dirasakan oleh pegawai setelah pegawai tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan dengan yang diperoleh dari hasil kerjanya.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya tentang seberapa pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya.

#### **2.4.2 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Rivai (2010) teori kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

##### **1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)**

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif.

## 2) Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.

## 3) Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinyu.

### 2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja seseorang karyawan yaitu:

#### 1) Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

#### 2) Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

#### 3) Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

#### 4) Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku

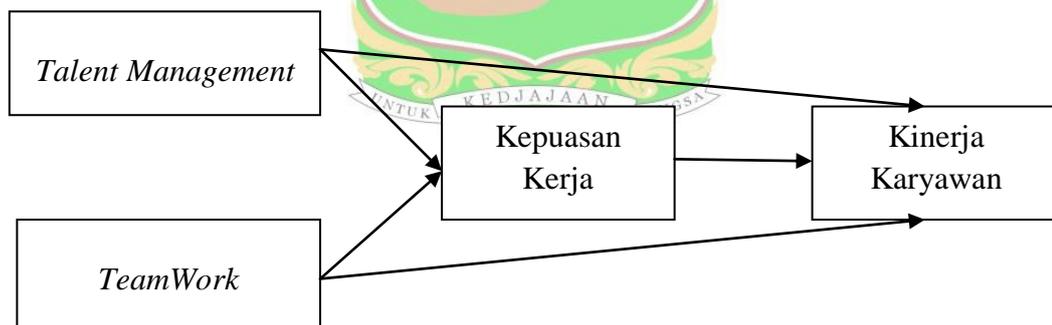


5) Rekan kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja diadopsi dari teori Abdulla (2011) yaitu 1) Gaji dan insentif, 2) pengawasan/supervisi, 3) Peluang promosi, 4) kebijakan dan strategi organisasi, 5) hubungan dengan rekan kerja, 6) pengembangan profesional, 7) sifat pekerjaan, 8) Komunikasi, 9) stres kerja, dan 10) penilaian kinerja.

## 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian



**Gambar 2.3**  
**Konseptual Penelitian**

## 2.6 Tinjauan Penelitian Terdahulu

### 2.6.1 Pengaruh *Talent Management* terhadap Kepuasan Kerja

Studi telah menemukan hubungan antara TM dan sikap kerja karyawan terutama kepuasan kerja dan komitmen afektif (Björkman et al, 2013; Chami-Malaeb dan Garavan, 2013; Gelens et al, 2015; Luna et al, 2015). Luna et al, (2015) menemukan hubungan positif antara TM dan kepuasan karyawan. Gelens

et al. (2013) menyimpulkan bahwa, TM mengarah ke tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi meskipun ini dimediasi oleh persepsi keadilan distributif. Bethke et al. (2011) menemukan bahwa inisiatif TM yang bertujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan karyawan berbakat memiliki dampak positif pada kepuasan kerja karyawan berbakat. Dengan demikian, praktik-praktik TM mengirimkan sinyal yang baik kepada karyawan berbakat di kumpulan bakat bahwa organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan mereka, membuat mereka berkomitmen dan puas dengan organisasi mereka. Oleh karena itu, kami menghipotesiskan sebagai berikut:

H1: Ada hubungan positif dan signifikan antara Talent Management dan kepuasan karyawan



### **2.6.2 Pengaruh *teamwork* terhadap Kepuasan Kerja**

Devina (2018) teamwork berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Federal International Finance cabang Surabaya 2. Karyawan yang memahami betul akan pentingnya teamwork memiliki potensi yang besar untuk memberikan kontribusi kerja yang baik. Terbuka dan jujur dalam bekerja membuat lebih nyamannya antar karyawan dalam bersosialisasi, meningkatkan rasa kepercayaan terhadap sesama, kebersamaan dalam memecahkan masalah bersama mampu meningkatkan komitmen mencapai tujuan bersama sehingga akan terhindarnya kemalasan sosial dan perilaku tak bertanggung jawab.

Karyawan yang bekerja dalam tim menjadi standar bagi organisasi (Abdulla et al., 2011). Penelitian sebelumnya juga menemukan bahwa kerja tim

memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Musriha, 2013). Dukungan lebih lanjut terlihat dalam studi Wang et al. (2018) yang menemukan bahwa kerja tim memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja. Oleh karena itu, kami menghipotesiskan sebagai berikut:

H2 : Ada hubungan positif dan signifikan antara *Teamwork* terhadap  
Kepuasan Kerja

### 2.6.3 Hubungan Antara *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan

Manajemen talenta merupakan suatu istilah untuk mengelola talenta berdasarkan kinerja dan sebagai sesuatu yang dapat dibedakan yang muncul baik dari persepsi humanistik dan demografis. Manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. Mangusho et.al (2015) dari temuan penelitiannya menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian ini juga menetapkan bahwa manajemen bakat dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan jika dengan perencanaan pertumbuhan karir karyawan dan kemajuan organisasi yang terencana.

(Capelli, 2009) berpendapat bahwa talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi, dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sejumlah pegawai yang

bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi.(Pella & Afifah, 2011).

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh talentamanajemen, yang diperkuat dengan temuan (Maya & Thamilselvan, 2013) menunjukkan hubungan yang signifikan manajemen bakat dan kinerja karyawan dan efisiensi organisasi. Temuan Quddus ( 2015) yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara variabel manajemen talenta pada keterlibatan karyawan, retensi, nilai tambah dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal yang sama ditemukan pada studi Kehinde (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara performance dan talent manajemen terhadap ROI

Karuri & Nahashon (2015), penelitian ini menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Irtamieh, et. al (2016) mengungkapkan bahwa tingkat kepentingan dan implementasi Strategi Manajemen Talenta, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Penerima Manfaat memiliki hasil positif dan signifikan. Hal ini juga didukung oleh Sadri,et.al (2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara talent management terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut

H3 : *Talent Management* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

#### 2.6.4 Pengaruh *Teamwork* Terhadap kinerja

Robbins dan Judge (2007), tim kerja merujuk pada sekelompok orang yang upaya individualnya menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu. Kerja tim memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan individu dan organisasi, meskipun, perlu dipupuk dari waktu ke waktu (Phina, 2018). Daft (2012) mengemukakan bahwa menciptakan kerja tim yang efektif mencakup hal-hal seperti tujuan yang jelas secara keseluruhan, keterampilan yang relevan, rasa saling percaya, komitmen bersama, komunikasi yang baik, keterampilan negosiasi, kepemimpinan yang tepat, dukungan internal, dukungan eksternal. Dengan mempengaruhi berbagai sumber daya tugas yang tersedia serta seberapa baik anggota tim berkomunikasi dan bekerja sama satu sama lain, komposisi tim diyakini memiliki dampak kuat pada kinerja tim (Bell, 2007). Jones et al (2007) menyatakan bahwa memahami dampak kerja tim pada kinerja adalah penting karena kerja tim dipandang oleh beberapa peneliti sebagai salah satu kekuatan pendorong utama untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Peneliti dan pakar menunjukkan bahwa perilaku dan konsep efektif berkaitan dengankerja tim dapat meningkatkan tingkat peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas mereka serta meningkatkan kemampuan menyelesaikan konflik dan menghadapi tantangan yang mendesak dan tiba-tiba di tempat kerja(Sanyal, 2018).

Teamwork pegawai sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Menurut Williams (2018) “Teamwork adalah kemampuan untuk Teamwork menuju suatu visi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi”. Setiap anggota tim berkontribusi mengerahkan kemampuannya dalam mencapai visi yang telah ditetapkan, sehingga prestasi kerja individual dan kelompok dapat terwujud.

Selanjutnya dalam melihat terciptanya Teamwork yang baik, Buhler (2016) menyatakan, "Team work bergantung pada prestasi kerjasama dan juga mereka, biasanya dalam hal ini kecakapan untuk mencapai sasaran-sasarannya".

Menurut Kreitner dan Kinicki (2015), "Teamwork memiliki 3 (tiga) keunggulan, yaitu: 1) Team work lebih unggul dibandingkan dengan kompetisi dalam meningkatkan prestasi dan produktivitas, 2) Kerja sama lebih unggul dibandingkan upaya-upaya individualistis dalam meningkatkan prestasi dan produktivitas, 3) Teamwork tanpa kompetisi antar kelompok dapat meningkatkan prestasi dan produktivitas lebih tinggi dari pada Teamwork dengan kompetisi antar kelompok".

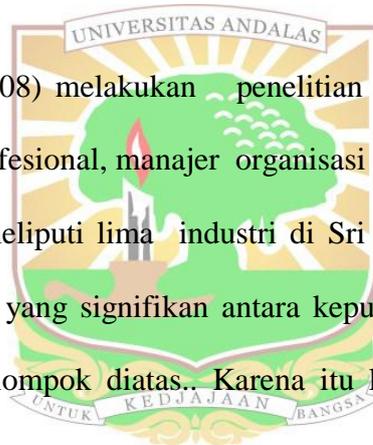
H4 : *Teamwork* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan



### 2.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap kinerja

Banyak penelitian telah menemukan hubungan antara sikap kerja dan kinerja karyawan, menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung menerapkan lebih banyak upaya yang mengarah pada kinerja karyawan. Misalnya, Luna-Arocas dan Morley (2015) semua menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Bowling (2007) berpendapat bahwa hubungan sebab dan akibat tidak ada antara kepuasan kerja dan kinerja. Kami mengadopsi gagasan bahwa kepuasan kerja akan secara positif terkait dengan perilaku kinerja positif tetapi akan berhubungan negatif dengan perilaku kontraproduktif. Kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang meningkatkan produktivitas organisasi (Prusak, 2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Suwardi dan Utomo (2011) pada sekretaris daerah Kabupaten Pati, menemukan hubungan yang positif signifikan antara kepuasan kerja pegawai dengan kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,321 yang berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 32,1% terhadap kinerja pegawai dengan artian jika tingkat kepuasan kerja tinggi maka akan berimplikasi terhadap kenaikan kinerja organisasi begitu sebaliknya.



Push pakumari (2008) melakukan penelitian terhadap tiga kelompok karyawan yaitu para profesional, manajer organisasi dan staff dari organisasi sektor individu yang meliputi lima industri di Sri Langka dan menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada ketiga kelompok diatas.. Karena itu kami berhipotesis sebagai berikut:

H5 : Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

#### **2.6.6 Pengaruh *Talent Management* terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja**

Luna et al, (2015) menyimpulkan bahwa TM berdampak pada kinerja pekerjaan, tetapi melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Collings dan Mellahi (2009) dan Mensah (2015) dalam kerangka kerja konseptual mereka, berpendapat bahwa hubungan antara TM dan kinerja tidak lurus dan bahwa hubungan dimediasi oleh kepuasan karyawan

Penelitian oleh Malkawi pada tahun 2017 memperoleh hasil bahwa penelitian mengenai The Relationship Between Talent Management and Kinerja Pegawai Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan dengan variabel manajemen talenta, Kinerja Pegawai, talent acquisition, pengembangan talenta dan talent retention. Menjelaskan ada hubungan positif antara akuisisi bakat dan Kinerja Pegawai di Aqaba Special Economic Zone Authority. Ada hubungan positif antara pengembangan bakat dan Kinerja Pegawai di Aqaba Special Economic Zone Authority. Ada hubungan positif antara retensi bakat dan Kinerja Pegawai di Aqaba Special Economic Zone Authority.

Penelitian oleh Nobarieidishe pada tahun 2014 memperoleh hasil bahwa penelitian mengenai The Relationship between Talent Management and Kinerja Pegawai International Division of Tejarat Bank, Iran dengan menggunakan 2 variabel yaitu manajemen talenta dan Kinerja Pegawai. Menjelaskan bahwa pada hipotesis utama ada pengaruh hubungan yang positif antara manajemen talenta dan Kinerja Pegawai dikalangan karyawan Bank Tejarat divisi Internasional. Sedangkan pada hipotesis yang kedua ada hubungan yang positif antara talent retention dan Kinerja Pegawai di divisi internasional Tejarat Bank. Ada hubungan positif antara pemeliharaan bakat dan Kinerja Pegawai karyawan di divisi internasional Tejarat Bank. Ada hubungan positif antara pengembangan bakat dan Kinerja Pegawai karyawan di divisi internasional Tejarat Bank.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Kheirkhahetal pada tahun 2016 memperoleh hasil penelitian dengan judul penelitian Relationship Between Talent Management dan Kinerja Pegawai di Midwives Working Iran University of

Medical Sciences menjelaskan ada hubungan yang signifikan antara manajemen talenta dengan Kinerja Pegawai. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan Cronbach Alpha dan dengan menggunakan software SPSS 16.

Maka apabila pegawai tersebut berada pada posisi yang tepat maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut maksimal, posisi yang sesuai dengan bakat yang dimiliki pegawai akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya, tugas tersebut akan diselesaikan dengan mudah sehingga kinerja yang diharapkan akan terwujud.

Ashton dan Morton (2015) berpendapat bahwa tujuan dari manajemen bakat adalah untuk menghasilkan kinerja yang ditingkatkan di antara semua tingkat dalam angkatan kerja dengan memungkinkan setiap orang untuk mencapai potensi dirinya. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Febriani (2012) dan Venkateswaran (2012) yang menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6 : Talent management memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan kepuasan sebagai mediasi

### **2.6.7 Pengaruh *Teamwork* terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja**

Kepuasan kerja karyawan dan tingkat partisipasi dalam tim kerja menentukan kinerja keseluruhan tim khususnya dan organisasi secara keseluruhan (Shujaat, 2014).

Teamwork pegawai sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Menurut Williams (2018) "Teamwork adalah kemampuan untuk berteamwork menuju suatu

visi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi". Setiap anggota tim berkontribusi mengerahkan kemampuannya dalam mencapai visi yang telah ditetapkan, sehingga prestasi kerjaindividual dan kelompok dapat terwujud.

Selanjutnya dalam melihat terciptanya Teamwork yang baik, Buhler(2016) menyatakan, "Team work bergantung pada prestasi kerjasama dan juga mereka, biasanya dalam hal ini kecakapan untuk mencapai sasaran-sasarannya".

Menurut Kreitner dan Kinicki(2015), "Teamwork memiliki 3(tiga) keunggulan,yaitu:1)Teamwork lebih unggul dibandingkan dengan kompetisi dalam meningkatkan prestasi dan produktivitas, 2)Kerja sama lebih unggul dibandingkan upaya-upaya individualistis dalam meningkatkan prestasi dan produktivitas, 3) Teamwork tanpa kompetisi antar kelompok dapat meningkatkan prestasi dan produktivitas lebih tinggi daripada Teamwork dengan kompetisi antar kelompok".

Penelitian yang dilakukan oleh Suwardi et al, (2011) pada sekretaris daerah Kabupaten Pati, menemukan hubungan yang positif signifikan antara kepuasan kerja pegawai dengan kinerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,321 yang berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 32,1% terhadap kinerja pegawai dengan artian jika tingkat kepuasan kerja tinggi maka akan berimplikasi terhadap kenaikan kinerja organisasi begitu sebaliknya.

Pushpakumari (2008) melakukan penelitian terhadap tiga kelompok karyawan yaitu para profesional, manejer organisasi dan staff

dari organisasi sektor individu yang meliputi lima industri di Sri Lanka dan menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada ketiga kelompok diatas.

H7 : Teamwork memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan kepuasan sebagai mediasi



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini berguna untuk mengetahui kinerja karyawan dan melihat apakah ada pengaruh antara *talent management* dan *teamwork* dengan mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang. Hasil Pengukuran kinerja pegawai juga dikaitkan dengan beberapa kategori seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, pendidikan, status kepegawaian, pangkat/golongan, tingkat eselon, status perkawinan, dan informasi lainnya.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran (skala likert) dan dianalisa dengan menggunakan metode SEM –Warp PLS .

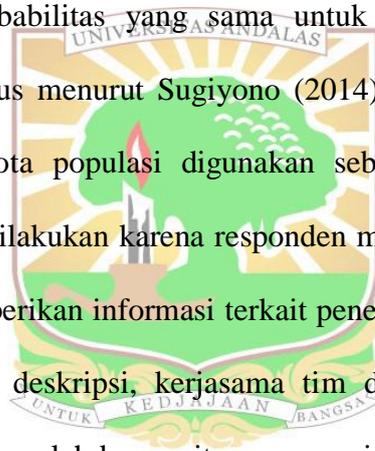
#### **3.2 Populasi dan Sampel penelitian**

##### **3.2.1 Populasi Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang biasa dikenal dengan sebutan Tenaga Kependidikan (Tendik) yang bekerja di Rektorat Universitas Negeri Padang yang terdiri dari Biro Perencanaan Administrasi Kerjasama dan Hubungan Masyarakat (BPAKHM), Biro Umum dan Keuangan (BUK), Biro Akademik dan Kemahasiswaan yang berjumlah 116 orang.

### 3.2.2 Metode sampling dan jumlah sampel Penelitian

Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi atau sub kelompok dari populasi (Sekaran, 2006). Pengambilan sampel dapat dilakukan dengan dua cara yaitu pengambilan sampel cara probabilitas dan nonprobabilitas. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara probabilitas yaitu pengambilan sampel secara sensus atau *sampling* jenuh yang mana setiap elemen populasi mempunyai probabilitas yang sama untuk terpilih sebagai sampel. *Sampling* jenuh atau sensus menurut Sugiyono (2014) adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Pengambilan sampel secara sensus ini dilakukan karena responden merupakan seluruh anggota populasi yang dapat memberikan informasi terkait penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Berdasarkan job deskripsi, kerjasama tim dan honor yang memiliki keterkaitan satu sama lainnya oleh karena itu yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang biasa dikenal dengan sebutan Tenaga Kependidikan (Tendik) yang bekerja di Rektorat Universitas Negeri Padang yang terdiri dari Biro Perencanaan Administrasi Kerjasama dan Hubungan Masyarakat (BPAKHM), Biro Umum dan Keuangan (BUK), Biro Akademik dan Kemahasiswaan yang berjumlah 116 orang.



### 3.3 Sumber data

Sumber data berasal dari objek penelitian, yaitu seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang biasa dikenal dengan sebutan Tenaga Kependidikan (Tendik) yang bekerja di Rektorat Universitas Negeri Padang yang terdiri dari Biro Perencanaan Administrasi Kerjasama dan Hubungan Masyarakat (BPAKHM),

Biro Umum dan Keuangan (BUK), Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAK). Sumber data berupa data primer yang merupakan data penelitian yang penulis peroleh secara langsung berupa kuesioner terstruktur untuk menjawab permasalahan yang dihadapi terhadap objek penelitian, data kuesioner diadopsi dari beberapa penelitian yang berkaitan dengan variable yang akan diteliti.

### 3.4 Variabel Penelitian

Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini terdiri dari :

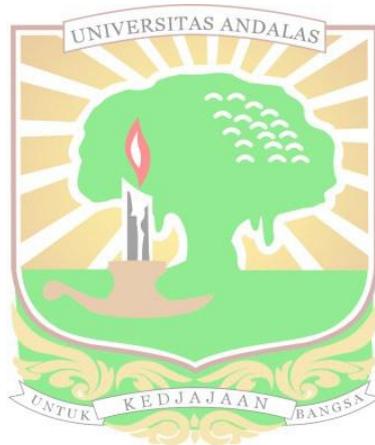
1. *Talent management*, diukur dengan menggunakan indikator Capelli (2008) yang terdiri atas *recruitment*, *retaindan developing*.
2. Teamwork diukur dengan menggunakan Ohland at al. (2012) yang terdiri dari. Berkontribusi pada pekerjaan tim, Berinteraksi dengan rekan satu tim, Menjaga tim di jalur, Mengharapkan kualitas, Memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan
3. Kepuasan kerja organisasi, diukur dengan menggunakan indikator Ellen Meyer (2000) yang terdiri atas kepuasan kerja afektif, kepuasan kerja Continuance dan kepuasan kerja normative yang masing-masing indikator terdiri atas 8 pertanyaan
4. Kinerja diukur dengan menggunakan indikator Widyastuti (2018) Adaptation IWPQ (Individual Work Performance Questioner) dan Koopmans (2013) yang terdiri dari *task performance*, *contextual performance*, *adaptiver performance*, dan *counterproductive behavior* menggunakan indikator .

### 3.5 Definisi operasional variabel

Variabel yang akan diteliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel independen, terdiri dari: *talent management* dan *teamwork*
2. Variabel mediating yaitu kepuasan kerja organisasi.
3. Variabel dependent terdiri atas kinerja.

Berikut adalah definisi operasional variable yang dimaksud :



**Tabel 3.1**  
**Definisi operasional variabel**

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber
1.	Talent managemen	Talent Manajemen talenta adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat (Armstrong, 2008)	<p>a. Talent Attraction</p> <p>b. Talent Development</p> <p>c. Talent Retentio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menarik dan merekrut pegawai yang terampil</li> <li>- Memiliki sistem untuk menarik dan merekrut pegawai yang berbakat</li> <li>- Proses rekrutment berhasil memilih talenta terbaik</li>   <li>- Mengembangkan kumpulan bakat yang terdiri dari tenaga kerja terampil, terlibat dan berkomitmen</li> <li>- Mendorong pegawai berbakat untuk mengembangkan karir</li> <li>- Mengidentifikasi pegawai yang berpotensi besar dan merumuskan rencana pribadi untuk pengembangan</li> <li>- Memiliki program pembelajaran dan pengembangan untuk mengembangkan bakat</li>   <li>- Gaji dan tunjangan kompetitif</li> <li>- Gaji dan tunjangan adil dan konsisten</li> <li>- Gaji dan tunjangan menjamin kesetiaan pegawai</li> <li>- Aktif menciptakan peluang bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam tugas yang menantang</li> </ul>		Capelli (2008)



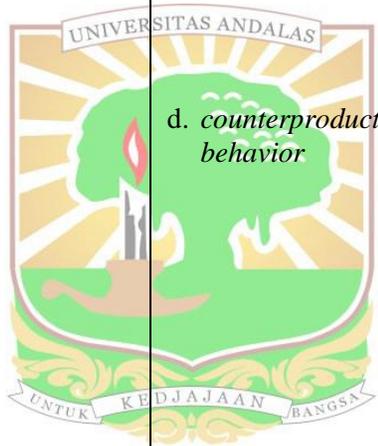
2.	Kepuasan kerja organisasi	<p>Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan (Sunyoto, 2012)</p>	<p>a. Gaji dan insentif</p> <p>b. Pengawasan/ Supervisi</p> <p>c. Peluang Promosi</p> <p>d. Kebijakan dan strategi organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaji memadai untuk biaya hidup</li> <li>- Kenaikan gaji secara periode masuk akal</li> <li>- Merasa dihargai oleh organisasi</li> <li>- Organisasi memiliki skala gaji yang sesuai</li> <li>- Atasan ada saat dibutuhkan</li> <li>- Atasan menunjukkan pertimbangan perasaan bawahan</li> <li>- Atasan memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan penting</li> <li>- Komunikasi dengan atasan langsung baik</li> <li>- Organisasi memiliki jalur karir yang jelas</li> <li>- Peluang promosi tidak terbatas dan cukup memadai</li> <li>- Organisasi memiliki kebijakan dan strategi promosi yang jelas dan adil dengan memperhitungkan efisiensi, kinerja dan pengalaman</li> <li>- Organisasi menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat</li> <li>- Prosedur di organisasi tidak mengganggu kinerja</li> <li>- Kebijakan umum sesuai dengan nilai-nilai moral</li> <li>- Melakukan Pekerjaan yang baik</li> </ul>		Abdulla (2011)
----	---------------------------	---	---	---	--	----------------



			<p>e. Hubungan dengan rekan kerja</p> <p>f. Pengembangan profesional</p>  <p>g. Sifat pekerjaan</p> <p>h. Komunikasi</p> <p>i. Stres kerja</p>	<p>dalam menyediakan pekerjaan tetap</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempat kerja yang aman dan sehat</li> <li>- Menerima tugas dengan staf yang tepat untuk menyelesaikannya</li> <li>- Bekerja dengan tim yang cukup konsisten</li> <li>- Tidak menerima permintaan yang tidak kompatibel dari penyelia</li> <li>- Memberi pelatihan terkait pekerjaan</li> <li>- Memberi sumber daya dan peluang yang memadai untuk mengembangkan diri secara profesional</li> <li>- Rotasi pekerjaan</li> <li>- Bervariasi dan tidak rutin</li> <li>- Membutuhkan sejumlah keterampilan</li> <li>- Berkontribusi pada tujuan organisasi</li> <li>- Peralatan komunikasi yang efektif tersedia</li> <li>- Informasi dibagikan secara terbuka</li> <li>- Komunikasi antar pegawai baik</li> <li>- Tidak mengharuskan lembur</li> </ul>		
--	--	--	---	---	--	--

			j. Penilaian kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tugas kerja tidak keluar dari bidang keahlian</li> <li>- Tidak mengganggu keluarga dan kehidupan sosial</li> <li>- Dilakukan tepat waktu setiap tahun</li> <li>- Menerima salinan penilaian kinerja tahunan</li> <li>- Penilaian kinerja diperlakukan dengan adil</li> </ul>	
3	Teamwork	<p>Teamwork didefinisikan sebagai kumpulan individu yang saling bergantung pada tugas dan bersama-sama bertanggung jawab atas hasil yang diperoleh. (Manzoor et al, 2011)</p> 	<p>a. Berkontribusi pada pekerjaan tim</p> <p>b. Berinteraksi dengan rekan satu tim</p> <p>c. jaga tim di jalur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan pekerjaan lebih banyak/ lebih berkualitas</li> <li>- Memberikan kontribusi penting yang meningkatkan kerja tim</li> <li>- Membantu menyelesaikan rekan satu tim yang mengalami kesulitan</li> <li>- Meminta dan menunjukkan minat pada ide dan kontribusi rekan tim</li> <li>- Meningkatkan komunikasi antara rekan satu tim</li> <li>- Memberikan dorongan atau antusiasme kepada tim</li> <li>- Minta rekan tim untuk umpan balik dan menggunakan saran</li> <li>- Melihat kondisi yang mempengaruhi tim dan memantau kemajuan tim</li> <li>- Memastikan rekan 1 tim membuat kemajuan yang sesuai</li> </ul>	Ohland et al. (2012)

			<p>d. Mengharapkan kualitas</p> <p>e. Memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan relevan dan yang</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan umpan balik yang spesifik kepada tim, tepat waktu dan konstruktif</li> <li>- Memotivasi tim untuk melakukan pekerjaan luar biasa</li> <li>- Peduli tim melakukan hal luar biasa meskipun tidak ada hadiah tambahan</li> <li>- Percaya tim dapat melakukan pekerjaan luar biasa</li> <li>- Menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan luar biasa</li> <li>- Memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja tim</li> <li>- Melakukan peran anggota tim jika perlu</li> </ul>		
4.	Kinerja	Kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas ability (kecakapan, pengalaman) dan motivasi (kesungguhan waktu) (Panggabean, 2000)	a. <i>task performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mampu merencanakan pekerjaan sehingga selesai tepat waktu</li> <li>- Mengingat hasil pekerjaan yang harus dicapai</li> <li>- Menetapkan prioritas</li> <li>- Menyelesaikan pekerjaan secara efisien</li> </ul>		Widyastuti (2018) dan Koopmans (2013)

			<p>b. <i>contextual performance</i></p> <p>c. <i>Adaptive performance</i></p> <p>d. <i>counterproductive behavior</i></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inisiatif sendiri memulai pekerjaan baru</li> <li>- Mengambil tugas menantang ketika ada</li> <li>- Berusaha untuk menjaga pengetahuan tentang pekerjaan yang tetap actual</li> <li>- Mengeluh tentang masalah ringan di tempat kerja</li> <li>- Membuat lebih banyak masalah</li> <li>- Lebih fokus pada aspek negatif pada situasi tempat kerja</li> <li>- Berbicara dengan para kolega tentang aspek negatif dari pekerjaan</li> <li>- Bekerja untuk memperbarui pengetahuan pekerjaan</li> <li>- Bekerja untuk menjaga agar keterampilan pekerjaan tetap mutakhir</li> <li>- Menunjukkan fleksibilitas</li> <li>- Dapat mengatasi dengan situasi sulit dan kemunduran di tempat kerja</li> </ul>		
--	--	--	---	---	--	--

### **3.6 Jenis Dan Sumber Data**

#### **3.6.1 Data Primer**

Sumber data dalam penelitian ini diambil langsung dari hasil penyebaran kuisisioner pada seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang biasa dikenal dengan sebutan Tenaga Kependidikan (Tendik) yang bekerja di Rektorat Universitas Negeri Padang yang terdiri dari Biro Perencanaan Administrasi Kerjasama dan Hubungan Masyarakat (BPAKHM), Biro Umum dan Keuangan (BUK), Biro Akademik dan Kemahasiswaan (BAK). Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan cara diberikan secara langsung kepada responden dengan isi kuisisioner diadopsi dari penelitian sebelumnya.



#### **3.6.2 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :Penyebaran angket (kuisisioner), dimana dengan penyebaran kuisisioner kita dapat memperoleh data dengan lebih efisien baik dari segi waktu, energi dan biaya penelitian. Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan cara responden diberi formulir kuisisioner untuk diisi yang dikumpulkan beberapa hari kemudian. Dalam rangka pengendalian penelitian setelah dilakukan pengisian kuisisioner, kuisisioner yang telah diisi tersebut diperiksa, untuk memastikan bahwa data yang diisikan tersebut adalah data yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan. Serta apabila terdapat kekosongan data, maka akan dikonfirmasi ulang terkait jawaban yang diberikan responden. Penyusunan pertanyaan kuisisioner digunakan menggunakan skala likert. Menurut Neuman (2000),

skala likert adalah skala yang sering digunakan dalam penelitian survey dimana orang-orang mengekspresikan sikap atau respon yang lain dalam beberapa level kategori ( dari setuju sampai tidak setuju) yang diurut dalam satu kesatuan. Instrumen disusun dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan yang bersifat positif sampai negatif yang berhubungan dengan ketiga variable penelitian yang telah disebutkan diatas. Instrumen pengukuran diadopsi dari penelitian David. Brian King dengan skala likert 5 point ( 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 berarti sangat setuju). Sedangkan untuk variable kepuasan kerja organisasi instrument pengukuran diadopsi dari penelitian Ellen meyer, dengan menggunakan skala likert 5 point, dan kepuasan kerja diadopsi dari Spector ( 2006).



### **3.7. Teknik Analisis Data**

#### **3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik digunakan untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian dalam perumusan model variabel talent management, teamwork, kepuasan kerja dan kinerja pegawai kemudian mengidentifikasi karakteristik masing-masing dalam bentuk frekuensi dan persentase dengan cara menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi, menghitung nilai pemusatan data (rata-rata, median dan modus), nilai dispersi (standar deviasi dan koefisien variasi) serta menginterpretasikannya.

Untuk menghitung rata-rata skor dari masing-masing item pernyataan responden digunakan persamaan sebagai berikut :

$$\text{Rata-rata skor} = \frac{(5.f_{SS}) + (4.f_S) + (3.f_N) + (2.f_{TS}) + (1.f_{STS})}{SS + S + N + TS + STS}$$

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Sedangkan untuk mencari tingkat pencapaian jawaban responden digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{TCR} = \frac{\text{Rata - rata skor}}{5} \times 100\%$$

TCR = Tingkat pencapaian jawaban responden.



Arikunto (2002:244) berpendapat bahwa kriteria jawaban responden adalah sebagai berikut

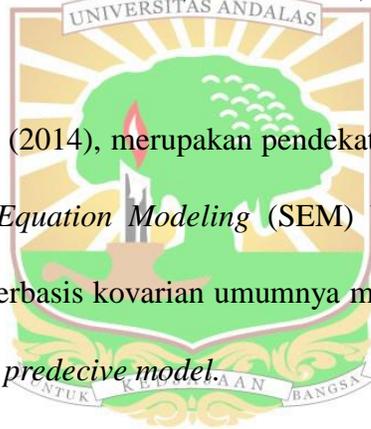
**Tabel 3.2**  
**Klasifikasi Pencapaian Responden**

Persentase (%)	Kategori Jawaban
90 % - 100 %	Sangat Baik
80 % - 89 %	Baik
65 % - 79 %	Cukup
55 % - 64 %	Kurang
0% - 54 %	Tidak Baik

## 2.7.2 Analisis Data

Statistik inferensial (*statistik induktif* atau *statistik probalitas*), merupakan teknik pengujian statistik yang digunakan untuk menganalisa data sampel dan hasilnya pengujian diberlakukan untuk populasi (Sekaran, 2015). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software Smart PLS mulai dari pengukuran model (*Outer Model*), struktur model (*Inner Model*) dan pengujian hipotesis (Ghozali, 2014).

PLS menurut Ghozali (2014), merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuualitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predecive model*.



### 1.7.2.1 Model Pengukuran Atau *Outer Model*

Pengujian dengan PLS dimulai dengan pengujian model pengukuran untuk menguji validitas konstruk dan reabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan untuk mengukur kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Hatono & Abdillah, 2015). Uji validitas konstruk PLS dilaksanakan melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity* dan *average variance extracted* (AVE). Uji reabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab instrumen. Instrumen dikatakan andal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan

adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reabilitas dalam PLS dapat menggunakan metode *composite reliability* dan *cronbach's alpha* (Hartono & Abdillah, 2015).

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksi dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2014)

*Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Konstruk laten memprediksi ukuran blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya, apabila korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya.

Persamaan *outer model* (Ghozali, 2014) yaitu :

$$X = \Pi_x \xi + \epsilon_x$$

$$Y = \Pi_y \eta + \epsilon_y$$

Keterangan :

x dan y = matrik variabel manifes independen dan dependen

$\xi$  dan  $\eta$  = matrik konstruk laten independen dan dependen

$\Pi$  = matrik koefisien (*matrik loading*)

E = matrik *outer model residu*

Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan nilai *square root* dari *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Ghozali, 2014).

*Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk dan lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Hartono dan Abdullah, 2015). *Cronbach's alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2010). Rumus perhitungan *composite reliability* (Ghozali, 2014) adalah :

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

Keterangan :

$\lambda_i$  = Faktor Loading

$\text{Var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$

### 1.7.2.2 Model Struktural Atau *Inner Model*

*Inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model inner dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk

konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance*, dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat  $R^2$  untuk setiap variabel laten independen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi yaitu bahwa variasi dari variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen sebesar  $R^2 \times 100\%$ , sedangkan sisanya sebesar  $100\% - (R^2 \times 100\%)$ , dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Perubahan nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2014). Pengujian inner model adalah :

$$\eta = \eta\beta + \xi\Gamma + \varsigma$$

Keterangan:

- $\eta$  = matrik konstruk laten endogen
- $\beta$  = koefisien matrik variabel endogen
- $\xi$  = matrik konstruk laten eksogen
- $\Gamma$  = koefisien matrik variabel eksogen
- $\varsigma$  = inner model residual matrik



Di samping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square prediktif relevansi* untuk model konstruksi. *Stoner – Geisser Q-square test*, digunakan untuk mengukur relevansi prediksi dapat dimodelkan dengan logika seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. *R-Square variabel endogen* dalam model interpretasi *Q-Square*

sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameter. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali, 2014). Perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana,  $R_1^2$ ,  $R_2^2$  adalah R-square variabel endogen

Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*Path Analysis*).

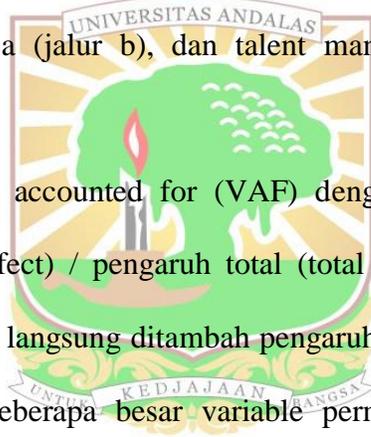


### 2.7.3 Pengujian Hipotesis

Hartono & Abdillah (2015) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai t-table dan t-statistic. Hipotesis terdukung atau diterima apabila t-statistic lebih tinggi dibandingkan nilai t-table untuk dapat juga dengan membandingkan p-value dengan nilai  $\alpha$  yang dipergunakan. Nilai t-table untuk hipotesis one tailed dengan tingkat keyakinan 95 persen ( $\alpha=0,5$ ) adalah 1,96. Keterdukungan hipotesis dalam penelitian terjadi apabila nilai t-statistic > 1,96 atau p-value <  $\alpha=0,5$ . Analisis PLS yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan menggunakan program warfPLS yang dijalankan dengan media komputer.

Untuk pengujian hipotesa untuk variable mediating/intervening dapat dilakukan dengan 2 langkah ( Hair : 2013) dalam Sholihin (2013 :56) antara lain :

1. Untuk model diatas dimana menguji pengaruh talent mangemen terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja, pertama dilakukan adalah dengan melakukan estimasi direct effect kepuasan kerja organisasi terhadap kinerja.
2. Melakukan estimasi indirect effect secara stimultan dengan triangle PLS SEM Model yaitu talent management terhadap kepuasan kerja (jalur a), kepuasan kerja terhadap kinerja (jalur b), dan talent management terhadap kinerja (koefisien jalur c).
3. Menghitung variance accounted for (VAF) dengan rumus pengaruh tidak langsung (indirect effect) / pengaruh total (total effect). Dimana pengaruh total adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung. Jadi VAF merupakan ukuran seberapa besar variable permediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa permediasi. Untuk hipotesis diatas nilai VAF dihitung dengan cara :  $(\text{jalur a} \times \text{jalur b}) / (\text{jalur a} \times \text{jalur b} + \text{jalur c})$ . Jika nilai VAF diatas 80 % maka menunjukkan peran variable mediasi sebagai permediasi penuh ( full mediation). Jika VAF bernilai diantar 20 % - 80%, maka dapat dikategorikan sebagai permediasi parsial. Namun, jika VAF kurang dari 20 % maka dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi (Hair dkk,2013) dalam Sholihin (2013 : 82).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab analisis dan pembahasan ini, dijabarkan hasil penelitian pasca dilakukan pengumpulan data di lapangan terkait kajian Pengaruh *Talent Management* Dan *Team Work* Terhadap Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada bab ini Penulis akan membahas mengenai tingkat respond rate, karakteristik atau deskriptif responden, deskriptif indikator, hasil Uji Instrumen penelitian (uji validitas dan uji reliabilitas), Pengujian Hipotesis analisis data dilakukan dengan bantuan aplikasi program PLS 2.

#### 4.1 Respond Rate

Penelitian ini dilakukan terhadap Pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang sebagai responden diberikan kuisisioner bersifat tertutup untuk dilakukan pengisian secara langsung. Kuisisioner tersebut bersifat rahasia sehingga diharapkan melakukan pengisian secara jujur dan independen. Dari 116 kuisisioner yang telah didistribusikan, maka tingkat respon penelitian sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Respond Rate**

Keterangan	Frekuensi
Kuisisioner yang disebarkan	116
Kuisisioner yang direspon	116
Kuisisioner yang tidak direspon	0
Kuisisioner yang dianalisis	116
<i>Respond rate</i>	100 %

Sumber : Data Diolah (2019)

Dari 116 kuisisioner yang telah didistribusikan, 116 responden atau seluruh

sampel dari Pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang merespon kuisisioner tersebut dengan melakukan pengisian secara langsung. Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa tingkat *respond rate* dalam penelitian ini sebesar 100%. Hal ini membuktikan bahwa para responden sangat kooperatif menjadi sampel dalam penelitian ini.

## 4.2 Karakteristik Responden

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 116 orang, responden ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan jenis kelamin, usia, pekerjaan, Penghasilan perbulan Tingkat pendidikan. Aspek tersebut mempunyai peran penting dalam mengetahui bagaimana Pengaruh *Talent Management* Dan *Team Work* Terhadap Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi, Dari hasil kuisisioner yang disebar, terdapat karakterisik demografi responden sebagai berikut :



### 4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari responden yang diambil sebanyak 116 responden sebagai sampel tersebut, dapat dibagi berdasarkan jenis kelamin yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	67	57.76
Perempuan	49	42.24
Jumlah	116	100

Sumber : Data diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, responden yang mengisi kuesioner adalah

mereka yang berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 57.76% dan 42.24 % responden perempuan. Dapat dilihat responden yang berjenis kelamin laki-laki yang memiliki persentase tertinggi yaitu sebesar 57.76%. Sehingga Tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa penyebaran data berdasarkan tabulasi silang berdasarkan Jenis Kelamin menunjukkan komposisi yang baik. Rata-rata di terwakili dalam penelitian ini.

#### 4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dalam keterkaitannya dengan perilaku individu, umur Tabulasi umur responden dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase
dibawah 25 tahun	0	0.00
25 sampai 35 tahun	33	28.45
36 sampai 45 tahun	31	26.72
36 sampai 55 tahun	34	29.31
Lebih 55 tahun	18	15.52
Jumlah	116	100

Sumber : Data Diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah pada kelompok umur usia 36 sampai 55 tahun dengan persentasi 29.31. Kemudian Kelompok usia dibawah 25 tahun merupakan responden terkecil yaitu 0 orang sia atau 0 Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa penyebaran data berdasarkan tabulasi silang berdasarkan usia menunjukkan komposisi yang baik. Rata-rata terwakili dalam penelitian ini.

#### 4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Perkerjaan

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan maka diperoleh data tentang Bidang pekerjaan dari 116 responden yang dikelompokkan dalam 6 kelompok seperti terlihat pada tabel 4.4 berikut :

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Bidang Perkerjaan**

Bidang Perkerjaan	Frekuensi	Persentase
Kepegawaian	8	6.90
Keuangan	25	21.55
Perlengkapan	48	41.38
Akademik	17	14.66
Kemahasiswaan	6	5.17
Perencanaan	6	5.17
Kerja Sama Humas	6	5.17
Jumlah	116	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Pada tabel 4.4 dapat dilihat karakteristik responden terbanyak berdasarkan pekerjaan yaitu Perlengkapan sebanyak 41.38% atau sekitar 48 responden Sedangkan yang paling sedikit Bidang Perkerjaan Kemahasiswaan Perencanaan Kerja Sama Humas masing masing 6 reponden.

#### 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Penhasilan Per Bulan

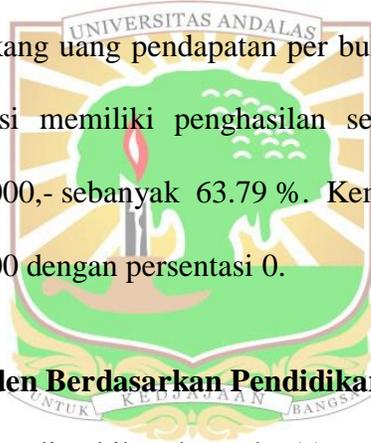
Berdasarkan data penelitian yang dilakukan maka diperoleh data pendapatan per bulan dari 116 responden yang dikelompokkan dalam 4 kelompok seperti terlihat pada tabel 4.5 berikut :

**Tabel 4.5**  
**Responden Berdasarkan Uang Saku/Pendapatan**

Uang Saku/Pendapatan	Frekuensi	Persentase
Dibawah Rp 2.000.000,-	0	0.00
Rp 2.000.000 Sampai Rp 2.999.000,-	74	63.79
Rp 3.000.000 Sampai Rp 3.999.000	33	28.45
Diatas Rp 4.000.000	9	7.76
Jumlah	116	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4.5 diatas memperlihatkan distribusi komposisi antara responden dengan latar belakang uang pendapatan per bulan. Hasil memperlihatkan bahwa responden didominasi memiliki penghasilan sebesar Rp 2.000.000 Sampai Rp 2.999.000,- sebanyak 63.79 %. Kemudian Responden terkecil adalah di bawah Rp 2.000.000 dengan persentasi 0.



#### **4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Dari responden yang diambil sebanyak 116 responden sebagai sampel tersebut, dapat dibagi berdasarkan pendidikan terakhir yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Tamat SLTA/ sederajat	36	31.03
Diploma	18	15.52
Sarjana S1	48	41.38
Pasca Sarjana ( S2 )	14	12.07
Doktor ( S3)	0	0
Jumlah	116	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4.6 diatas memperlihatkan distribusi komposisi antara responden dengan latar belakang Pendidikan terakhir . Hasil memperlihatkan bahwa responden didominasi memiliki Tingkat pendidikan S1 sebanyak 48 dan 41.38 % diiringi oleh responden yang Tamatan SMU sebanyak 36 dan 31.03 %

#### 4.2.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Dari responden yang diambil sebanyak 116 responden sebagai sampel tersebut, dapat dibagi berdasarkan Status Pernikahan yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.7**  
**Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

Status Pernikahan:	Frekuensi	Persentase
Belum Menikah	7	6.03
Menikah	106	91.38
Janda/ duda	5	4.31
Jumlah	116	100

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel 4.7 diatas memperlihatkan distribusi komposisi antara responden dengan latar belakang Status Pernikahan. Hasil memperlihatkan bahwa responden didominasi memiliki Status Pernikahan. Menikah sebanyak 106 dan 91.38% diiringi oleh responden belum menikah sebanyak 7 dan 6.03 %.

### 4.3 Pengujian Instrumen Penelitian

#### 4.3.1 Analisis Deskriptif

##### 4.3.1 Variabel Talent Management(X1)

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil kuisisioner yang telah

disebarkan, diperoleh data mengenai *Talent Management* (X1), secara umum sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Talent Management**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					MEAN
<b><i>Talent Management Dimensi Talent Attraction</i></b>							
1	UNP dapat menarik dan merekrut pegawai meskipun pasokan / pekerja terampil dan kandidat yang terbatas	0	1	8	57	51	4.34
2	UNP memiliki sistem untuk menarik dan merekrut pekerja / kandidat yang berbakat	0	0	7	92	17	4.09
3	Proses rekrutmen di UNP berhasil memilih talenta terbaik	0	0	8	51	57	4.42
<b><i>Talent Management Dimensi Talent Development</i></b>							
4	UNP mengembangkan kumpulan bakat yang terdiri dari tenaga kerja yang terampil, terlibat dan berkomitmen	0	0	5	91	20	4.13
5	UNP mendorong pegawai berbakat untuk mengembangkan karir mereka	0	1	17	83	15	3.97
6	UNP mengidentifikasi pegawai dengan potensi besar dan merumuskan rencana pribadi untuk mengembangkan mereka	0	6	22	75	13	3.82
7	UNP memiliki program pembelajaran dan pengembangan untuk mengembangkan bakat	0	5	23	69	19	3.88
<b><i>Talent Management Dimensi Talent Retentio</i></b>							
8	Gaji dan tunjangan di UNP kompetitif	0	16	26	63	11	3.59
9	Gaji dan tunjangan di UNP adil dan konsisten	0	2	18	66	30	4.07
10	Gaji dan tunjangan di UNP menjamin kesetiaan pegawai	0	10	39	46	21	3.67

11	UNP secara aktif menciptakan peluang bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam tugas yang menantang	2	3	24	36	51	4.13
----	---	---	---	----	----	----	------

Sumber : Data di olah dengan SPSS 20

Pada Talent Management Tabel terlihat bahwa rata-rata jawaban responden adalah setuju. Nilai rata-rata tertinggi jawaban responden terdapat pada pernyataan no 3, pada dimensi Talent Attraction yaitu pernyataan Proses rekrutmen di UNP berhasil memilih talenta terbaik dengan nilai mean 4,42 .Nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan no 10 dengan pernyataan Gaji dan tunjangan di UNP kompetitif dengan nilai mean 3,67.



#### 4.3.1.2 Variabel Team Work

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil kuisisioner yang telah disebar, diperoleh data mengenai *Team Work* (X2), secara umum sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Team Work**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
	<b>Pada Pekerjaan Tim</b>						
1	Saya melakukan pekerjaan lebih banyak atau lebih berkualitas dari yang diharapkan	0	7	21	41	47	4.10
2	Saya memberikan kontribusi penting yang meningkatkan kerja tim	0	3	29	44	40	4.05
3	Saya membantu menyelesaikan pekerjaan rekan satu tim yang mengalami kesulitan	0	1	28	49	37	4.06

<b>Berinteraksi Dengan Rekan Satu Tim</b>							
4	Saya meminta dan menunjukkan minat pada ide dan kontribusi rekan tim.	2	2	28	48	36	3.98
5	Saya meningkatkan komunikasi di antara rekan satu tim.	0	0	9	73	35	4.23
6	Saya memberikan dorongan atau antusiasme kepada tim	4	3	12	53	44	4.12
7	Saya minta rekan tim untuk umpan balik dan menggunakan saran mereka untuk meningkatkan	2	6	19	54	35	3.98
<b>Menjaga Tim Di Jalur benar</b>							
8	Saya melihat kondisi yang mempengaruhi tim dan memantau kemajuan tim	0	0	18	76	22	4.03
9	Saya memastikan bahwa rekan setimnya membuat kemajuan yang sesuai	0	0	11	85	20	4.08
10	Saya memberikan umpan balik yang spesifik kepada tim, tepat waktu, dan konstruktif	0	0	6	48	62	4.48
<b>Mengharapkan Kualitas</b>							
11	Saya memotivasi tim untuk melakukan pekerjaan luar biasa	0	0	6	70	40	4.29
12	Saya peduli bahwa tim melakukan pekerjaan luar biasa, bahkan jika tidak ada hadiah tambahan	0	0	14	75	27	4.11
13	Saya percaya bahwa tim dapat	0	13	30	59	14	3.64

	melakukan pekerjaan luar biasa						
<b>Memiliki Pengetahuan, Keterampilan, Dan Kemampuan Yang Relevan</b>							
14	Saya menunjukkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan luar biasa	0	1	8	67	40	4.26
15	Saya memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja tim	0	15	25	64	12	3.63
16	Saya melakukan peran anggota tim mana pun jika perlu	0	0	4	68	44	4.34

Pada variable Team Work pada Tabel terlihat pada table 4.9 bahwa rata-rata jawaban responden adalah setuju untuk variabel *Team Work*.. Nilai rata-rata tertinggi jawaban responden terdapat pada pernyataan no 10 “Saya memberikan umpan balik yang spesifik kepada tim, tepat waktu, dan konstruktif dengan nilai mean 4.48 .Nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan no 15 dengan pernyataan Saya memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja tim 3.63.

#### 4.3.1.3 Variabel Kepuasan Kerja (M)

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil kuisisioner yang telah disebarkan, diperoleh data mengenai Kepuasan Kerja (M) secara umum sebagai berikut

**Tabel 4.9**  
**Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja (M)**

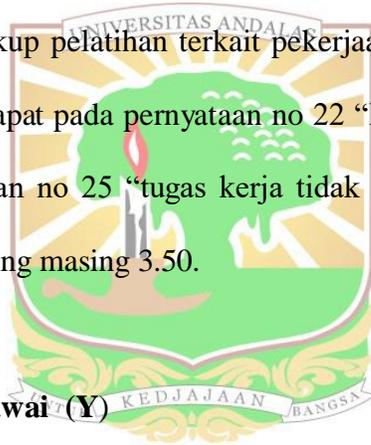
No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Mean
		STS	TS	CS	S	SS	
<b>Gaji dan insentif</b>							
1	Gaji saya memadai untuk biaya hidup	0	0	16	80	20	4.03
2	Kenaikan gaji secara periode masuk akal	0	0	10	62	44	4.23
3	Saya merasa dihargai oleh organisasi ketika saya memikirkan tentang apa yang mereka bayar kepada saya	0	0	22	66	28	4.05
4	Organisasi saya memiliki skala gaji yang sesuai	0	1	21	66	28	4.04
<b>Peluang promosi</b>							
4	Organisasi saya memiliki jalur karier yang jelas (yaitu, jalur yang ditentukan yang diikuti seseorang dalam mengejar tujuan profesional)	0	0	8	73	35	4.23
5	Peluang promosi tidak terbatas dan cukup memadai dalam organisasi ini	0	0	13	70	33	4.17
6	Organisasi saya memiliki kebijakan dan strategi promosi yang jelas dan adil yang memperhitungkan efisiensi, kinerja, dan pengalaman	0	9	28	64	15	3.73
7	Organisasi saya menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat	0	0	10	67	39	4.25
<b>Kebijakan dan strategi organisasi</b>							
8	Prosedur di organisasi saya tidak mengganggu kinerja pekerjaan yang baik	0	13	24	67	12	4.23

9	Kebijakan umum untuk organisasi saya sesuai dengan nilai-nilai moral	0	0	5	66	45	4.17
10	Departemen ini melakukan pekerjaan yang baik dalam menyediakan pekerjaan tetap	0	0	18	77	21	3.73
11	Organisasi mengambil tindakan pencegahan yang tepat untuk memastikan tempat kerja yang aman dan sehat	0	0	11	75	39	4.28
<b>Hubungan dengan rekan kerja</b>							
12	Saya menerima tugas dengan staf yang tepat untuk menyelesaikannya	0	0	7	86	23	4.14
13	Saya bekerja dengan tim yang beroperasi cukup konsisten	0	1	8	61	46	4.29
14	Saya tidak menerima permintaan yang tidak kompatibel dari semua penyelia saya	0	0	7	91	18	4.09
<b>Pengembangan profesional</b>							
15	Organisasi memberi saya cukup pelatihan terkait pekerjaan	0	0	7	53	56	4.42
16	Organisasi memberi saya sumber daya dan peluang yang memadai untuk mengembangkan diri secara profesional (mis. Lokakarya, kursus, dan konferensi)	0	0	7	93	56	4.08
17	Organisasi saya mempraktikkan rotasi pekerjaan (yaitu, rotasi pekerja di antara berbagai tugas untuk memperoleh keterampilan)	0	0	7	93	16	3.98

<b>Sifat pekerjaan</b>							
18	Pekerjaan saya bervariasi dan tidak rutin	0	3	22	77	14	3.88
19	Pekerjaan saya membutuhkan penggunaan sejumlah keterampilan	0	3	27	69	17	3.86
20	Pekerjaan yang saya lakukan berkontribusi pada tujuan organisasi	0	23	21	61	11	3.52
<b>Dimensi Komunikasi</b>							
21	Peralatan yang diperlukan untuk komunikasi yang efektif tersedia secara luas dalam hal ini organisasi (mis. telepon, faks, dan internet)	0	4	16	63	31	4.06
22	Informasi dibagikan secara terbuka dalam organisasi ini (mis. Buletin, surat edaran, dan pesanan)	0	18	38	43	17	3.50
23	Komunikasi antara saya dan pekerja lain baik	2	3	20	36	55	4.18
<b>Stres kerja</b>							
24	Pekerjaan saya tidak mengharuskan saya bekerja lembur	0	7	18	39	52	4.06
25	Tugas kerja tidak keluar dari bidang khusus saya	0	3	25	50	38	3.50
26	Pekerjaan saya tidak mengganggu keluarga dan kehidupan sosial saya	1	1	22	55	36	4.18
<b>Penilaian kinerja</b>							
27	Penilaian kinerja saya dilakukan tepat waktu setiap tahun	2	2	19	56	34	4.03

28	Saya selalu menerima salinan penilaian kinerja tahunan saya	0	0	6	77	38	4.23
29	Mengenai penilaian kinerja, saya merasa diperlakukan dengan adil	4	1	17	54	39	4.07

Pada variable Kepuasan Kerja terlihat pada Tabel terlihat pada table 4:9 bahwa rata-rata jawaban responden adalah setuju untuk variabel *Kepuasan Kerja*. Nilai rata-rata tertinggi jawaban responden terdapat pada pernyataan no 15 “. Organisasi memberi saya cukup pelatihan terkait pekerjaan dengan nilai mean 4.42 .Nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan no 22 “Informasi dibagikan secara terbuka dalam organisasi” dan no 25 “tugas kerja tidak keluar dari bidang khusus saya” dengan nilai mean masing masing 3.50.



#### 4.3.4 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil kuisisioner yang telah disebarkan, diperoleh data mengenai *Kinerja Pegawai (y)*, secara umum sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Distribusi Frekuensi Kinerja Pegawai**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Mean
<b>Task Performance</b>							
1	Saya mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu	0	2	21	51	42	4.15

2	Saya mengingat hasil pekerjaan yang harus dicapai	0	0	14	76	26	4.10
3	Saya dapat menetapkan prioritas	0	0	11	85	20	4.08
4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien	0	0	7	52	57	4.43
<b>Contextual Performance</b>							
5	Dengan inisiatif sendiri, saya mulai mengerjakan tugas baru	0	0	8	71	37	4.25
6	Saya mengambil tugas menantang ketika ada	0	3	27	69	17	4.15
7	Saya berusaha untuk menjaga pengetahuan tentang pekerjaan yang tetap actual	0	3	21	69	20	3.70
8	Saya berusaha untuk menjaga keterampilan kerja tetap actual	0	3	25	50	38	4.22
<b>Counterproductive Work Behavior</b>							
9	Saya mengeluh tentang masalah ringan mengenai pekerjaan di tempat kerja	0	0	8	51	57	4.12
10	Saya membuat lebih banyak masalah dari mereka di tempat kerja	0	1	8	57	51	4.24
11	Saya lebih fokus pada aspek negatif ketimbang aspek positif pada situasi di tempat kerja	0	0	7	92	17	4.09
12	Saya berbicara dengan para kolega tentang aspek negatif dari pekerjaan	0	0	7	92	17	4.09

	saya						
<b>Adaptive Performance</b>							
13	Saya bekerja untuk memperbarui pengetahuan pekerjaan	0	15	23	61	17	3.69
14	Saya bekerja untuk menjaga agar keterampilan pekerjaan tetap mutakhir	0	0	11	62	43	4.28
15	Saya menunjukkan fleksibilitas	0	0	15	80	21	4.05
16	Saya dapat mengatasi dengan situasi sulit dan kemunduran di tempat kerja	0	0	11	62	43	4.29

Pada variable Kinerja Pegawai pada Tabel terlihat pada table 4:10 bahwa rata-rata jawaban responden adalah setuju untuk variabel Kinerja Pegawai, Nilai rata-rata tertinggi jawaban responden terdapat pada pernyataan no 16 “Saya dapat mengatasi dengan situasi sulit dan kemunduran di tempat kerja dengan nilai mean 4.29. Nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan no 13 dimensi Saya bekerja untuk memperbarui pengetahuan pekerjaan mean 3.69

#### 4.4 Pengujian Instrumen Penelitian

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari 116 Responden Pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur atau *path analysis* dengan menggunakan *software* Smart PLS 3.0 (*partial least square*). Model evaluasi dengan *partial least square* (PLS) berdasarkan

pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik (Ghozali, 2014). Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Data yang diperoleh dari kuesioner harus diolah terlebih dahulu agar dapat mempermudah peneliti ketika menguji data.

#### 4.4.1 Uji Validitas

##### 4.4.1.1 Nilai AVE

Nilai AVE dari semua variable sudah berada di atas 0,5,. Untuk itu perlu dilihat nilai *outerloading* masing-masing pernyataan untuk dihilangkan bagi yang sudah memenuhi kriteria ( $<0,5$ ). Kemudian untuk pengukuran dengan discriminant validity dilihat dari nilai cross loading. Validitas diskriminan dinyatakan valid jika nilai cross loading menunjukkan bahwa nilai korelasi antar skor indikator ke variabelnya lebih besar daripada korelasi skor indikator tersebut ke variabel lain. Pengukuran ini di bagi menjadi 2 bagian yaitu : full model, dan mediasi.

Berikut ini adalah hasil pengujian instrumen Reestimemate 2 validitas konvergen untuk AVE yang terlihat pada tabel 4.51 :

**PadaTabel 4.11**

***Average Variance Extracted Reestimemate 6***

Variabel	AVE
Talent Management	0.538
Team work	0.526
Kepuasan kerja	0.519
Kinerja Pegawai	0.502

Pada table 4.11 memperlihatkan bahwa ada satu nilai AVE dari semua

variable sudah berada di atas 0,5,. Untuk itu perlu dilihat nilai *outerloading* masing-masing pernyataan untuk dihilangkan bagi yang sudah memenuhi kriteria ( $<0,5$ ).

#### 4.4.1.2 Outer Loadings

Berikut ini adalah hasil pengujian instrument awal validitas konvergen untuk nilai *outerloading* yang terlihat pada tabel 4.12

**Tabel 4.12**  
**Outer Loadings**



	<i>Talent Management</i>	<i>Team Work</i>	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
TM1	0.692			
TM2	0.821			
TM3	0.784			
TM4	0.755			
TM5	0.734			
TD6	0.780			
TM7	0.831			
TM8	0.930			
TM10	0.845			
TW1		0.821		
TW2		0.863		
TW3		0.790		
TW4		0.720		
TW8		0.922		
TW9		0.895		
TW1		0.577		
TW12		0.788		
TW13		0.818		
TW14		0.827		
TW15		0.738		
TW16		0.854		
KP1			0.842	
KP2			0.739	

KP3			0.615	
KP4			0.784	
KP5			0.715	
KP7			0.839	
KP8			0.680	
KP9			0.857	
KP10			0.811	
KP11			0.808	
KP12			0.820	
KP1 8			0.773	
KP 19			0.915	
KP20			0.781	
KP 23			0.718	
KP 29			0.826	
KP1				0.905
KP2				0.906
KP5				0.565
KP6				0.799
KP7				0.697
KP8				0.810
KP9				0.565
KP10				0.799

Sumber : Olah Data Primer dengan SmartPLS 3.0 (2019)

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa semua indikator masing-masing variable > 0,5,hal ini berarti semua pernyataan indikator pernyataan valid. Jika dilihat dari nilai AVE dan nilai *outer loading* dapat disimpulkan bahwa uji validitas konvergen dinyatakan valid.

#### 4.4.1.3 Cross Loading

Selanjutnya yaitu pengujian validitas diskriminan untuk nilai *cross loading* akhir yang dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini :

**Tabel 4.13**  
***Cross Loading***

	<i>Talent Management</i>	<i>Team Work</i>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>
TM1	<b>0.691</b>	0.286	0.593	-0.106
TM2	<b>0.821</b>	0.514	0.637	-0.102
TM3	<b>0.784</b>	0.594	0.656	-0.042
TM4	<b>0.691</b>	0.175	0.491	- 0.138
TM5	<b>0.754</b>	-0.224	0.421	0.022
TD6	<b>0.733</b>	0.533	0.615	0.069
TM7	<b>0.779</b>	0.170	0.429	0.138
TM8	<b>0.83</b>	0.507	0.645	0.117
TM10	<b>0.805</b>	-0.035	0.086	0.534
TW1	0.102	<b>0.791</b>	0.211	0.432
TW2	0.102	<b>0.791</b>	0.120	0.515
TW3	0.058	<b>0.699</b>	0.057	0.582
TW4	0.058	<b>0.699</b>	0.080	0.444
TW8	0.036	<b>0.893</b>	0.158	0.536
TW9	0.036	<b>0.893</b>	0.036	0.471
TW1	-0.503	<b>0.788</b>	0.155	0.422
TW12	0.307	<b>0.750</b>	0.001	0.506
TW13	-0.022	<b>0.704</b>	0.383	0.156
TW14	-0.103	<b>0.788</b>	0.211	0.432
TW15	0.607	<b>0.750</b>	0.120	0.515
TW16	0.403	<b>0.788</b>	0.100	0.354
KK1	0.427	0.261	<b>0.692</b>	0.335
KK2	0.397	0.443	<b>0.821</b>	0.488
KK3	0.076	0.386	<b>0.784</b>	0.572

KK4	-0.027	0.261	<b>0.692</b>	0.328
KK5	0.742	0.553	<b>0.755</b>	0.303
KK7	0.742	0.334	<b>0.734</b>	0.486
KK8	0.716	0.281	<b>0.780</b>	0.239
KK9	0.09	-0.223	<b>0.905</b>	0.470
KK10	0.096	-0.172	<b>0.906</b>	-0.014
KK11	0.007	0.391	<b>0.818</b>	-0.014
KK12	-0.001	0.384	<b>0.845</b>	-0.069
KK18	-0.086	0.527	<b>0.568</b>	0.124
KK19	-0.011	0.654	<b>0.756</b>	0.365
KK20	0.247	0.095	<b>0.793</b>	0.307
KK23	0.247	0.095	<b>0.793</b>	0.464
KK29	0.291	0.171	<b>0.849</b>	0.502
KP1	0.324	0.192	0.561	<b>0.551</b>
KP2	0.221	0.350	0.079	<b>0.667</b>
KP5	0.367	0.064	0.708	<b>0.805</b>
KP6	0.221	0.350	(0.072)	<b>0.667</b>
KP7	0.441	0.061	0.693	<b>0.727</b>
KP8	0.306	0.206	(0.022)	<b>0.704</b>
KP9	0.206	0.040	0.556	<b>0.720</b>

#### 4.4.1.4 Discriminant Validity

*Discriminant validity* dilakukan untuk melihat korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Jika nilai akar kuadrat (*square root of average*) AVE setiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk dalam model, maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki tingkat validitas yang baik. Nilai *discriminant validity* dapat dilihat pada tabel 4.14

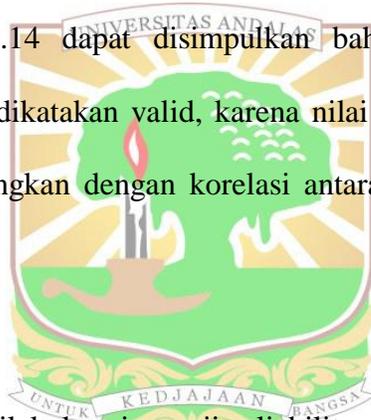
**Tabel 4.14**

***Discriminant Validity***

	Kepuasan kerja	Kinerja Pegawai	Talent Management	Team work
Kepuasan kerja	<b>0.720</b>			
Kinerja Pegawai	0.698	<b>0.709</b>		
Talent Management	0.730	0.669	<b>0.733</b>	
Team work	0.703	0.714	0.566	<b>0.725</b>

Sumber : Olah Data Primer dengan SmartPLS 3.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam penelitian dikatakan valid, karena nilai akar kuadrat AVE setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara variabel dengan variabel lain



**4.4.2 Uji Reliabilitas**

Selain uji validitas, dilakukan juga uji reliabilitas untuk menguji konsistensi atau kehandalan suatu instrument penelitian dalam mengukur konsep yang harus diuji. Uji reliabilitas dapat diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* diatas 0,70.

**Tabel 4.15**

**Composite Reliability Cronbach Alpha dan AVE**

	<b>Cronbachs Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
Talent Management	0.783	0.853
Team work	0.869	0.898

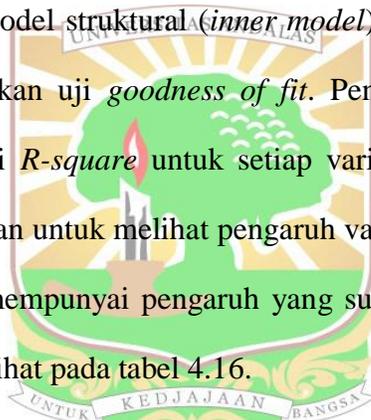
Kepuasan kerja	0.906	0.922
Kinerja Pegawai	0.874	0.900

Sumber : Olah Data Primer dengan SmartPLS 3.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliabel karena nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* setiap variabel > 0,70.

#### 4.4.3 Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian terhadap model struktural (*inner model*) dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness of fit*. Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat nilai *R-square* untuk setiap variabel dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, apakah mempunyai pengaruh yang substansif. Model struktural dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.16.



**Tabel 4.16**

#### **Uji Goodness of Fit - Inner Model (Structur Model)**

	R Square
Kepuasan kerja	0.759
Kinerja Pegawai	0.781

Sumber : Olah Data Primer dengan SmartPLS 3.0 (2019)

Tabel 4.16 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel Kepuasan kerja adalah 0.759, artinya Kepuasan kerja dipengaruhi oleh variable Talent Management dan Team work adalah 0.759 atau 75.9%, sedangkan sisanya 24,1% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Dan nilai *R-square* dari variabel Kinerja Pegawai adalah 0.781

artinya dimensi variable Talent Management Team work dan kepuasan kerja mempengaruhi Kinerja Pegawai sebesar 0.781% sedangkan 78.1% dipengaruhi oleh faktor lain. Semakin tinggi nilai *R-square*, maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel independensehingga persamaan structural akan semakin baik

#### 4.4.4 Uji Hipotesis

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dapat dilakukan dengan menggunakan fungsi *bootstrapping* pada SmartPLS 3.0. untuk menerima atau menolak hipotesis dapat dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t-statistik. Hipotesis akan diterima apabila nilai t-statistik > t-tabel (1,96), dan *p-value* < 0,05.



**Tabel 4.17**  
**Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P Values
Talent Management -> Kepuasan kerja	0.224	0.114	0.070	2.618	0.004
Team work -> Kepuasan kerja	0.148	0.051	0.081	2.697	0.008
Talent Management -> Kinerja Pegawai	0.535	0.533	0.117	4.575	0.005
Team work -> Kinerja Pegawai	0.217	0.414	0.082	3.073	0.000
Kepuasan kerja -> Kinerja Pegawai	0.294	0.105	0.131	2.835	0.005

Sumber : Olah Data Primer dengan SmartPLS 3.0 (2019)

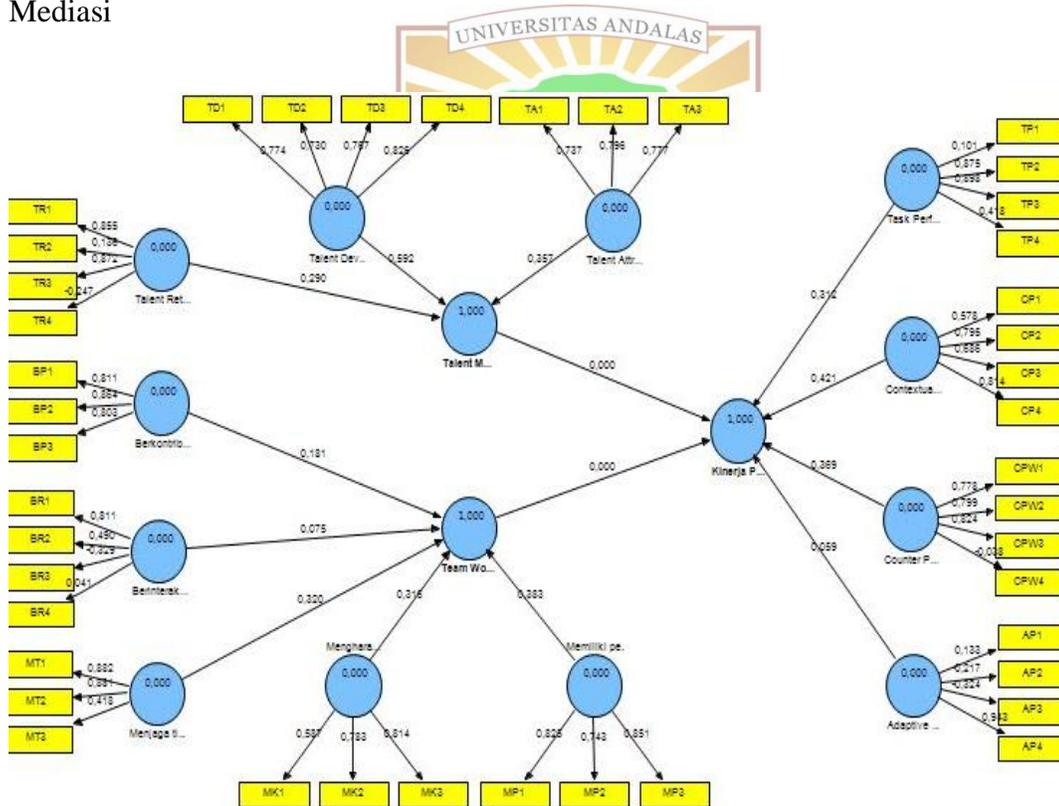
Tabel 4.17 menunjukkan uji pengaruh langsung antara variabel independen dan variabel dependen. Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa *Talent Management* berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karena nilai t-statistik (2.618) > t-tabel (1,96) dan p-value (0,004) < 0,05 kemudian Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.224 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Talent Management* dengan Kepuasan kerja adalah Positif. Kemudian *Team work* berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karena nilai t-statistik (2.697) > t-tabel (1,96) dan p-value (0,008) < 0,05 kemudian Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.148 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Team work* dengan Kepuasan kerja adalah Positif. *Lalu Talent Management* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai karena nilai t-statistik (4.575) > t-tabel (1,96) dan p-value (0,005) < 0,05 kemudian dan Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.535 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Talent Management* dengan Kinerja Pegawai adalah Positif. Kemudian *Team work* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai karena nilai t-statistik (3.073) > t-tabel (1,96) dan Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.217 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Team work* dengan Kinerja Pegawai adalah Positif. Kemudian *Team work* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai karena nilai t-statistik (2.697) > t-tabel (1,96) dan p-value (0,000) < 0,05 kemudian dan Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.217 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *Team work* dengan Kepuasan kerja adalah Positif. Kemudian



Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai karena nilai t-statistik (2.835) > t-tabel (1,96) dan p-value (0,005) < 0,05 kemudian Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.294 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kepuasan kerjadengan Kinerja Pegawai adalah Positif

#### 4.4.5 Uji Efek Mediasi

Berikut gambar 4.6 Model Pengujian hasil Pengaruh langsung Sebelum Mediasi



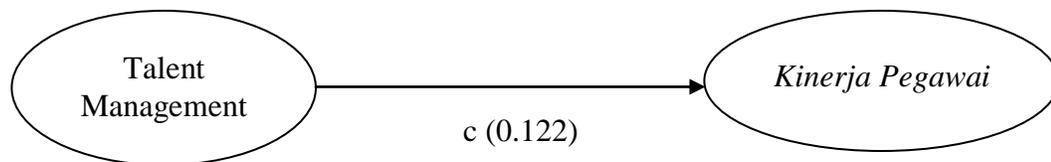
**Gambar 4.3**  
**Model pengujian pengaruh Langsung Sebelum Mediasi**  
 Sumber: DataPrimer yang Diolah Smart PLS, 2018

**Tabel 4.17**  
**Path Coefficient**  
**Model pengujian pengaruh Langsung Sebelum Mediasi**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Values
Talent Management -> Kinerja Pegawai	0.12202	0.138122	0.06083	0.06083	<b>2.334714</b>	0.008
Team Work -> Kinerja Pegawai	0.13651	0.552441	0.068916	0.068916	<b>2.475167</b>	0.008

**4.4.5.1 Test Mediasi Talent Management terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja**

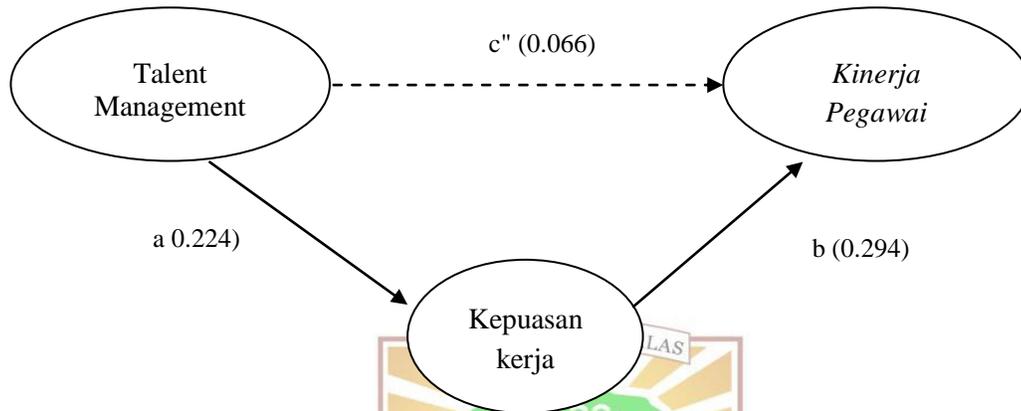
Melakukan estimasi pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen, koefisien jalur c harus signifikan.



**Gambar 4.4**  
**Model Pengaruh Langsung**

Dalam penelitian ini, pengaruh langsung variabel *Talent Management* terhadap *Kinerja Pegawai* adalah signifikan dimana nilai t-statistik (2.334) > t-tabel (1,96).

Melakukan estimasi pengaruh tidak langsung secara simultan dengan *triangle* PLS-SEM Model, koefisien jalur a dan b harus signifikan.



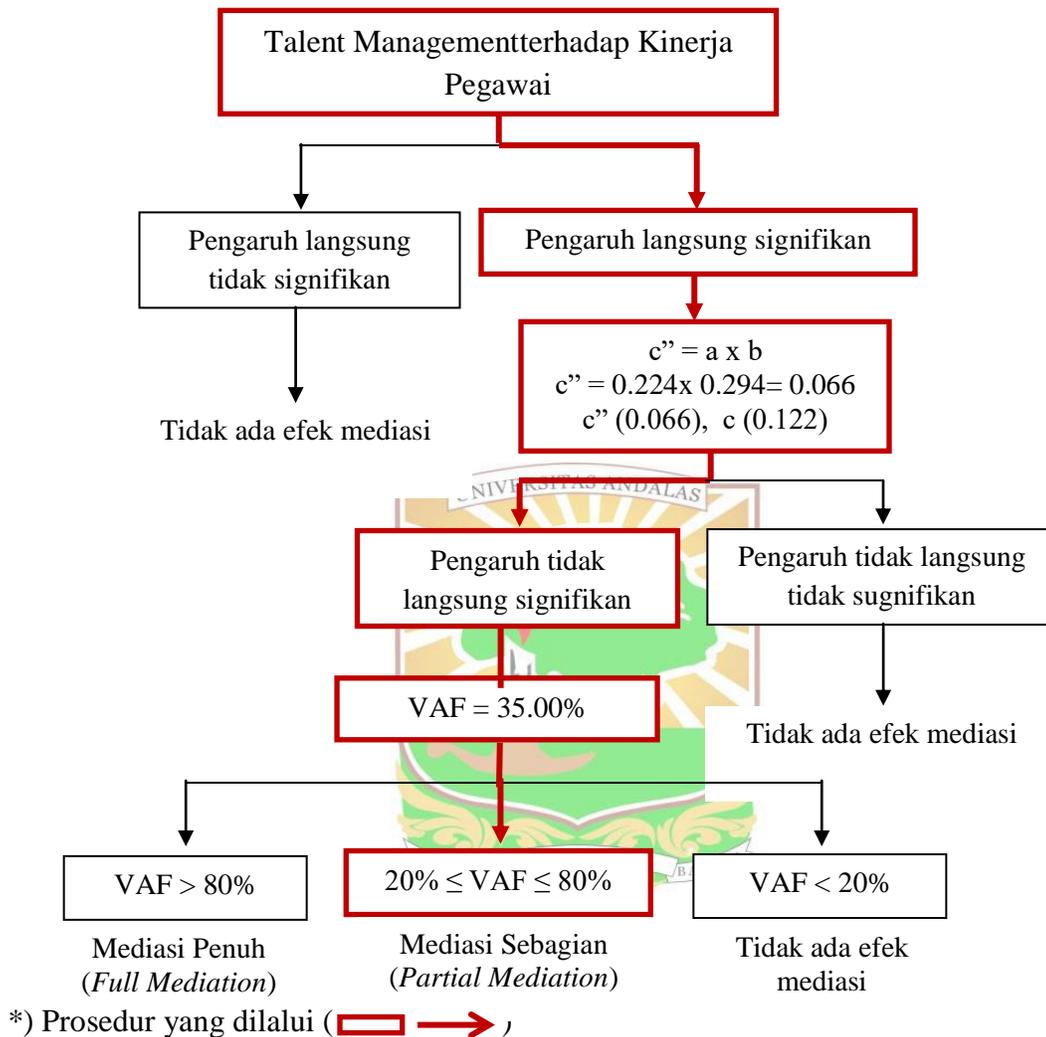
**Gambar 4.3**  
**Model Pengaruh Tidak Langsung**

Berikut merupakan analisis *variance accounted for* (VAF) test mediasi Talent Management terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

$$VAF = \frac{\text{pengaruh tidak langsung}}{\text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}}$$

$$VAF = \frac{0.066}{0,122 + 0.066} = 35.0\%$$

Dalam menentukan test mediasi Talent Management terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja maka perlu dilakukan prosedur analisis mediasi dalam SEM PLS dengan metode VAF. Berikut adalah prosedur analisis mediasi dengan metode VAF.



**Gambar 4.4**  
**Prosedur Analisis Mediasi Talent Management**  
**> Kinerja Pegawai > Kepuasan kerja**

Hasil perhitungan diatas menunjukkan hasil uji *variance accounted for* (VAF) test mediasi variabel *Test Mediasi mediasi Talent Management terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja* dengan nilai 35.00 %. Hasil ini menunjukkan tingkat mediasi sebagian (parsial) dengan kategori  $20\% \leq VAF \leq 80\%$ . Oleh karena

itu dapat disimpulkan bahwa *Kepuasan kerja* memediasi secara parsial atau sebagian (*partial mediation*) hubungan antara *Talent Management* dan *Kinerja pegawai*.

#### 4.4.5.2 Test Mediasi *Team Work* terhadap *Kinerja Pegawai* Melalui *Kepuasan kerja*

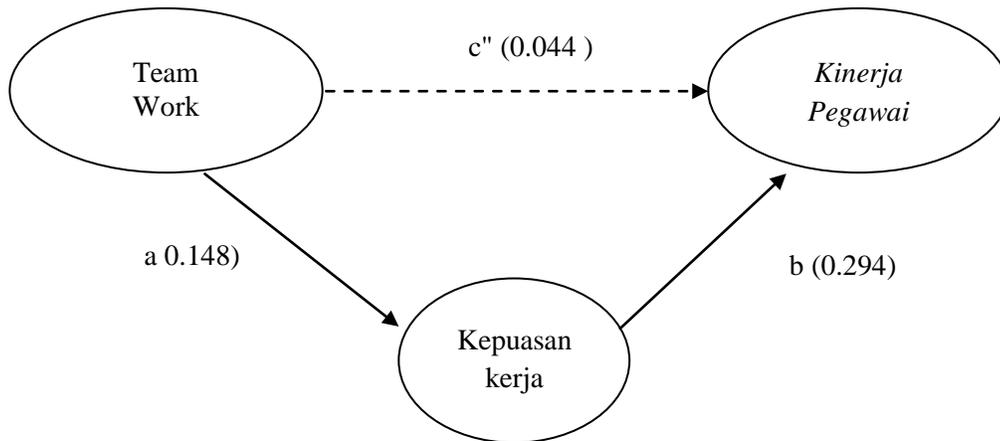
Melakukan estimasi pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen, koefisien jalur *c* harus signifikan.



**Gambar 4.2**  
**Model Pengaruh Langsung**

Dalam penelitian ini, pengaruh langsung variabel *Team Work* terhadap *Kinerja Pegawai* adalah signifikan dimana nilai *t*-statistik (2.334) > *t*-tabel (1,96)

Melakukan estimasi pengaruh tidak langsung secara simultan dengan *triangle PLS-SEM Model*, koefisien jalur *a* dan *b* harus signifikan



**Gambar 4.3**  
**Model Pengaruh Tidak Langsung**

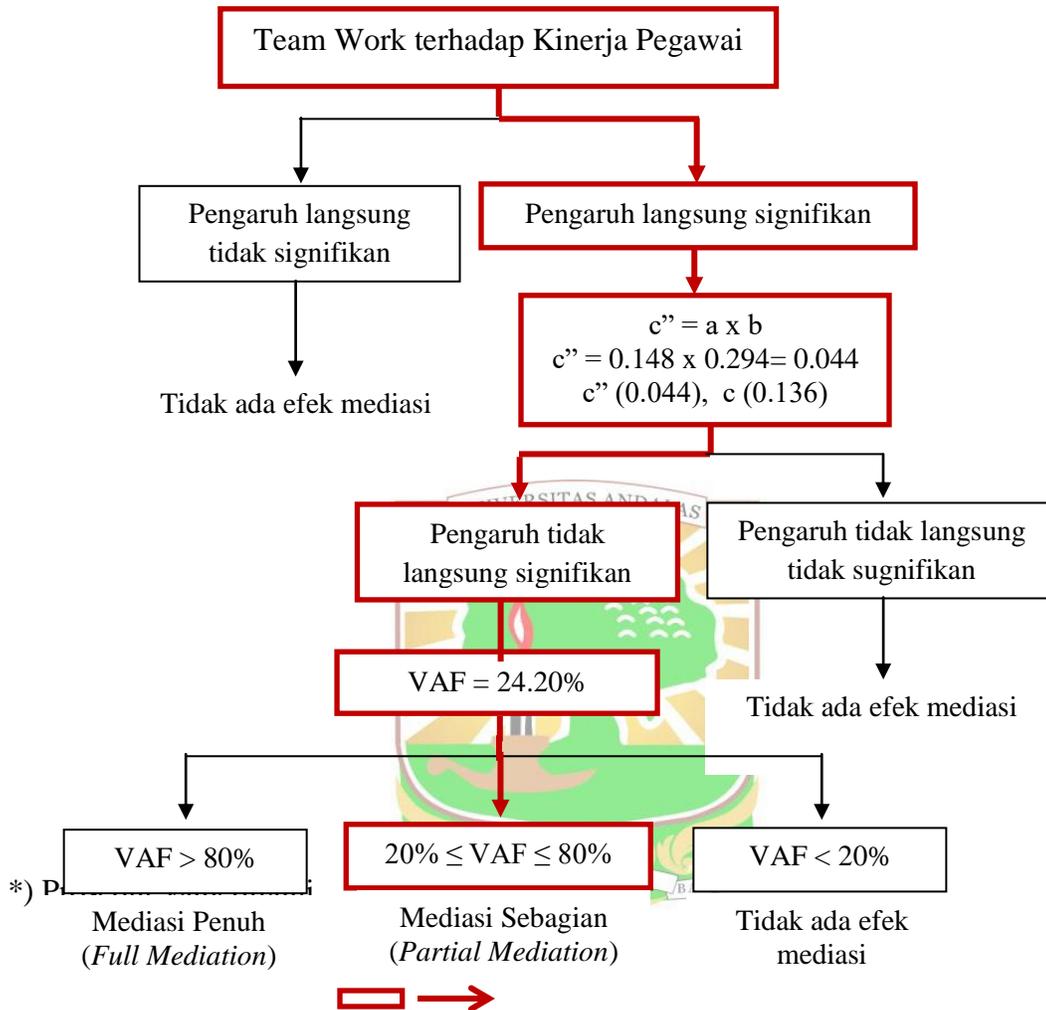
Berikut merupakan analisis *variance accounted for* (VAF) test mediasi Team Work terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerjasebagai variabel mediasi.

$$\text{VAF} = \frac{\text{pengaruh tidak langsung}}{\text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}}$$

$$\text{VAF} = \frac{0.044}{0.136 + 0.044} = 24.2\%$$

Dalam menentukan test mediasi Team Work terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja maka perlu dilakukan prosedur analisis mediasi dalam SEM PLS dengan metode VAF. Berikut adalah prosedur analisis mediasi dengan metode VAF.





### Prosedur Analisis Mediasi Talent Management

-> *Kinerja Pegawai* -> *Kepuasan kerja*

Hasil perhitungan diatas menunjukkan hasil uji *variance accounted for* (VAF) test mediasi variabel *Test Mediasi mediasi Team Work terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja* dengan nilai 24.20 %. Hasil ini menunjukkan tingkat mediasi sebagian (parsial) dengan kategori  $20\% \leq VAF \leq 80\%$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *Kepuasan kerja* memediasi secara parsial atau sebagian (*partial mediation*) hubungan antara *Team Work* dan *Kinerja pegawai*

**Tabel 4.18**  
**Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

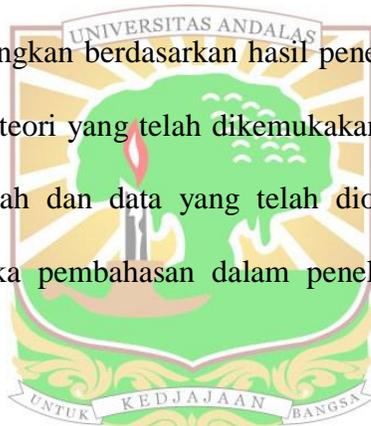
No	Hipotesis	Keterangan	Hasil
1	Talent Management terhadap Kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang	nilai t-statistik (2.618) > t-tabel (1,96) dan Nilai original sample estimate adalah Positif	H1 Diterima
2	Team work terhadap Kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang	nilai t-statistik (2.697) > t-tabel (1,96) dan Nilai original sample estimate adalah Positif	H2 Diterima
3	Talent Management terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang	nilai t-statistik (4.575) > t-tabel (1,96) dan Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.535	H3 Diterima
4	Team work terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang	t-statistik (3.073) > t-tabel (1,96) dan Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.217	H4 Diterima
5	Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang	nilai t-statistik (2.835) > t-tabel (1,96) dan Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.294	H5 Diterima
6	<i>talent management</i> terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja)	<i>Talent Management</i> terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerjaNilai VAF = 35.00% ( <i>partial mediation</i> ).	H6 Diterima

No	Hipotesis	Keterangan	Hasil
7	Team work terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja)	Team Work terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja. Nilai VAF = 24.20% ( <i>partial mediation</i> ).	H7 Diterima

Sumber: Data Primer (2019)

## 4.5 Pembahasan

Pembahasan dikembangkan berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis dan dikaitkan dengan kajian teori yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Berdasarkan rumusan masalah dan data yang telah diolah dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 maka pembahasan dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut.



### 4.5.1 Pengaruh *Talent Management* terhadap Kepuasan Kerja

Adapun hipotesis 1 yang dikemukakan sebelumnya Talent Management terhadap Kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, hipotesis 1 diterima. Hal ini dikarenakan nilai dari nilai t-statistik (2.618) > t-tabel (1,96) dan Nilai original sample estimate adalah Positif Artinya, semakin baik Talent Management maka nilai yang kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang

Manajemen talenta merupakan tugas yang harus di laksanakan Rektorat Universitas Negeri Padang untuk mengelola talenta berdasarkan minat sehingga para

pegawai merasakan kepuasan kerja dapat di nikmati oleh pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang, pendekatan manajemen taleta baik dari persepsi humanistik dan demografis. Manajemen talenta di Rektorat Universitas Negeri Padang harus lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. dari temuan penelitiannya menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kepuasan karyawan di Rektorat Universitas Negeri Padang .

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang di lakukan oleh Studi telah menemukan hubungan antara TM dan sikap kerja Pegawai terutama kepuasan kerja dan komitmen afektif (Björkman et al., 2013; Chami-Malaeb dan Garavan, 2013; Gelens et al., 2015; Luna-Arocas dan Morley, 2015). Luna-Arocas dan Morley (2015) menemukan hubungan positif antara TM dan kepuasan Pegawai . Gelens et al. (2013) menyimpulkan bahwa, TM mengarah ke tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi meskipun ini dimediasi oleh persepsi keadilan distributif. Bethke-Langenegger et al. (2011) menemukan bahwa inisiatif TM yang bertujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan Pegawai berbakat memiliki dampak positif pada kepuasan kerja Pegawai berbakat. Dengan demikian, praktik-praktik TM mengirimkan sinyal yang baik kepada Pegawai berbakat di kumpulan bakat bahwa organisasi mereka

peduli terhadap kesejahteraan mereka, membuat mereka berkomitmen dan puas dengan organisasi mereka.

#### 4.5.2 Pengaruh *Team Work* Terhadap Kepuasan Kerja

Adapun hipotesis 2 yang dikemukakan sebelumnya *Team Work* terhadap Kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, hipotesis 2 diterima. Hal ini dikarenakan nilai dari nilai t-statistik (2.697) > t-tabel (1,96) dan Nilai original sample estimate adalah Positif Artinya, semakin baik *Team Work* maka nilai yang kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Devina (2018) teamwork berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada Pegawai PT. Federal International Finance cabang Surabaya 2. Pegawai yang memahami betul akan pentingnya teamwork memiliki potensi yang besar untuk memberikan kontribusi kerja yang baik. Terbuka dan jujur dalam bekerja membuat lebih nyamannya antar Pegawai dalam bersosialisasi, meningkatkan rasa kepercayaan terhadap sesama, kebersamaan dalam memecahkan masalah bersama mampu meningkatkan berkomitmen mencapai tujuan bersama sehingga akan terhindarnya kemalasan sosial dan perilaku tak bertanggung jawab.

Pegawai yang bekerja dalam tim menjadi standar bagi organisasi (Abdulla et al., 2011). Penelitian sebelumnya juga menemukan bahwa kerja tim memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Musriha, 2013). Dukungan lebih

lanjut terlihat dalam studi Wang et al. (2018) yang menemukan bahwa kerja tim memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja.

#### **4.5.3 Hubungan Antara *Talent Management* terhadap Kinerja Pegawai**

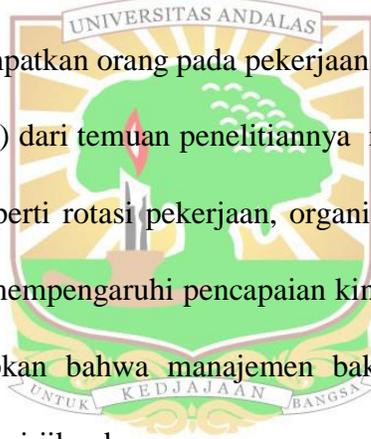
Adapun hipotesis 3 yang dikemukakan sebelumnya Talent Management terhadap Kinerja Pegawai pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, hipotesis 3 diterima. Hal ini dikarenakan nilai dari nilai t-statistik (4.575) > t-tabel (1,96) dan Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.535 Artinya, semakin baik Talent Management maka nilai yang kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang

Talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Universitas Negeri Padang adalah organisasi yang memiliki visi, misi, dan nilai organisari yang telah ditetapkan, sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi

Evaluasi kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang mengacu pada manajemen kinerja, proses perencanaan, pengelolaan dan penilaian kinerja pegawai dari waktu ke waktu. Langkah ini penting dalam program manajemen talenta yang baik karena alasan sederhana, yaitu para pemimpin organisasi tidak ingin mempromosikan orang-orang yang tidak melakukan pekerjaan secara efektif sekarang ini karena hal seperti itu merusak kredibilitas sistem promosi. Di sisi lain, keberhasilan dalam pekerjaan saat ini tidak menjamin seseorang akan berkinerja dengan baik dalam pekerjaan pada tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi di masa

depan dengan ekspektasi kerja yang berbeda. Untuk mengefektifkan langkah dalam program bakat ini, pekerja harus dievaluasi berdasarkan hasil capaiannya (produktivitas saat ini) dan kompetensi dan perilaku yang ditunjukkannya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Manajemen talenta merupakan suatu istilah untuk mengelola talenta berdasarkan kinerja dan sebagai sesuatu yang dapat dibedakan yang muncul baik dari persepsi humanistik dan demografis. Manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. Mangusho, et.al (2015) dari temuan penelitiannya menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi Pegawai yang mempengaruhi pencapaian kinerja Pegawai yang tinggi. Penelitian ini juga menetapkan bahwa manajemen bakat dapat secara langsung mempengaruhi kinerja Pegawai jika dengan perencanaan pertumbuhan karir Pegawai dan kemajuan organisasi yang terencana.

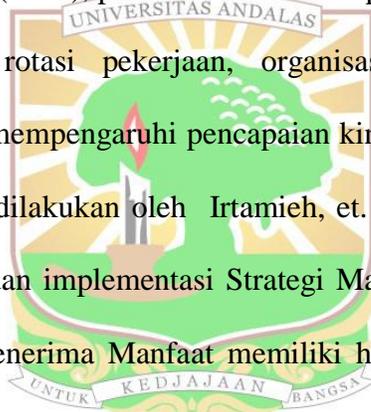


(Capelli, 2009) berpendapat bahwa talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi, dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi (Pella & Afifah, 2011).

Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh talentamanajemen, yang diperkuat dengan temuan (Maya & Thamilselvan, 2013) menunjukkan hubungan yang signifikan

manajemen bakat dan kinerja Pegawai dan efisiensi organisasi. Temuan Abdul Quddus (2015) yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara variabel manajemen talenta pada keterlibatan Pegawai, retensi, nilai tambah dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal yang sama ditemukan pada studi Kehinde (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara performance dan talent manajemen terhadap ROI

Karuri dan Nahashon (2015), penelitian ini menetapkan bahwa melalui praktik manajemen bakat seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi Pegawai yang mempengaruhi pencapaian kinerja Pegawai yang tinggi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Irtamieh, et. al (2016) mengungkapkan bahwa tingkat kepentingan dan implementasi Strategi Manajemen Talenta, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Penerima Manfaat memiliki hasil positif dan signifikan. Hal ini juga didukung oleh Sadri, et. al (2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara talent management terhadap kinerja staff dalam organisasi tersebut

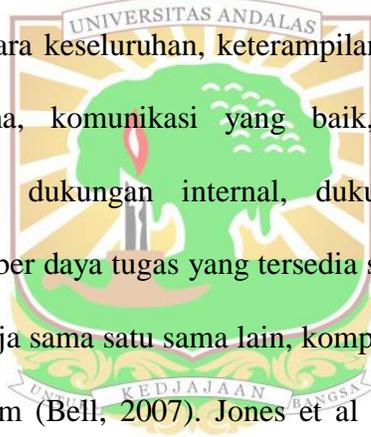


#### **4.5.4 Pengaruh *Team work* Terhadap kinerja**

Adapun hipotesis 4 yang dikemukakan sebelumnya Team work terhadap Kinerja Pegawai pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, hipotesis 4 diterima. Hal ini dikarenakan nilai dari nilai t-nilai tt-statistik (3.073) > t-tabel (1,96) dan Nilai original sample estimate

adalah Positif yaitu sebesar 0.217 Artinya, semakin baik Team work maka nilai yang kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang

Robbins dan Judge (2007), tim kerja merujuk pada sekelompok orang yang upaya individualnya menghasilkan kinerja yang lebih besar daripada jumlah input individu. Kerja tim memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja Pegawai individu dan organisasi, meskipun, perlu dipupuk dari waktu ke waktu (Phina, 2018). Daft (2012) mengemukakan bahwa menciptakan kerja tim yang efektif mencakup hal-hal seperti tujuan yang jelas secara keseluruhan, keterampilan yang relevan, rasa saling percaya, komitmen bersama, komunikasi yang baik, keterampilan negosiasi, kepemimpinan yang tepat, dukungan internal, dukungan eksternal. Dengan mempengaruhi berbagai sumber daya tugas yang tersedia serta seberapa baik anggota tim berkomunikasi dan bekerja sama satu sama lain, komposisi tim diyakini memiliki dampak kuat pada kinerja tim (Bell, 2007). Jones et al (2007) menyatakan bahwa memahami dampak kerja tim pada kinerja adalah penting karena kerja tim dipandang oleh beberapa peneliti sebagai salah satu kekuatan pendorong utama untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Peneliti dan pakar menunjukkan bahwa perilaku dan konsep efektif berkaitan dengan kerja tim dapat meningkatkan tingkat peningkatan kinerja Pegawai dan produktivitas mereka serta meningkatkan kemampuan menyelesaikan konflik dan menghadapi tantangan yang mendesak dan tiba-tiba di tempat kerja (Sanyal, 2018).



#### **4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap kinerja**

Adapun hipotesis 5 yang dikemukakan sebelumnya Team work terhadap Kinerja Pegawai pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, hipotesis 4 diterima. Hal ini dikarenakan nilai dari nilai nilai t-statistik ( $2.835 > t\text{-tabel } (1,96)$ ) dan Nilai original sample estimate adalah Positif yaitu sebesar 0.294 Artinya, semakin baik Team work maka nilai yang kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang

Banyak penelitian telah menemukan hubungan antara sikap kerja dan kinerja Pegawai, menyatakan bahwa Pegawai yang puas cenderung menerapkan lebih banyak upaya yang mengarah pada kinerja Pegawai. Misalnya, Luna-Arocas dan Morley (2015) semua menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja Pegawai. Bowling (2007) berpendapat bahwa hubungan sebab dan akibat tidak ada antara kepuasan kerja dan kinerja. Kami mengadopsi gagasan bahwa kepuasan kerja akan secara positif terkait dengan perilaku kinerja positif tetapi akan berhubungan negatif dengan perilaku kontraproduktif. Kepuasan kerja meningkatkan kinerja Pegawai dan meningkatkan produktivitas Pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang meningkatkan produktivitas organisasi (Prusak, 2016).

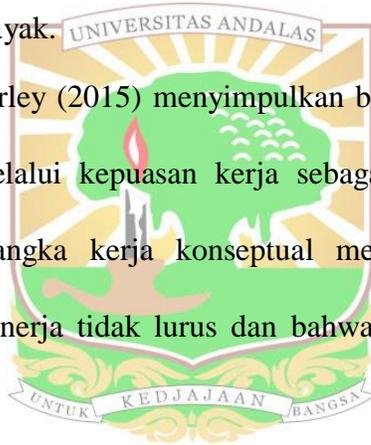
#### **4.5.6 Pengaruh *talent management* terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja**

Adapun hipotesis 6 yang dikemukakan sebelumnya pengaruh talent management terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, hipotesis

6 diterima. Hal ini dikarenakan *Talent Management terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja Nilai VAF = 35.00% (partial mediation).*

Sehingga dari hasil penelitian menunjukan bahwa Talent Management Mampu menpegaruhi kinerja secara langsung tanpa melalui dan melibatkan variable kepuasan kerja sebagai variable mediasi. Manajemen talenta penting diterapkan pada pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang sehingga merancang dan menerapkan strategi manajemen talenta yang layak.

Luna-Arocas dan Morley (2015) menyimpulkan bahwa TM berdampak pada kinerja pekerjaan, tetapi melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Collings dan Mellahi (2009) dalam kerangka kerja konseptual mereka, berpendapat bahwa hubungan antara TM dan kinerja tidak lurus dan bahwa hubungan dimediasi oleh kepuasan karyawan.



#### **4.5.7 Pengaruh *Teamwork* terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan kerja**

Adapun hipotesis 7 yang dikemukakan sebelumnya pengaruh talent management terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, hipotesis 7 diterima. Hal ini dikarenakan Team Work terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja NilaiNilai VAF = 24.20% (*partial mediation*)

Sehingga dari hasil penelitian menunjukan bahwa Team Work Mampu menpegaruhi kinerja secara langsung tanpa melalui dan melibatkan variable kepuasan kerja sebagai variable mediasi

Sebagai bentuk atas keterlibatan pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang, Team Work lebih berhasil dari pada bekerja secara individu yang bekerja sendirian tanpa bantuan dari siapapun dalam mengidentifikasi masalah, mengembangkan alternatif-alternatif dan memilih dari alternatif— alternatif itu.

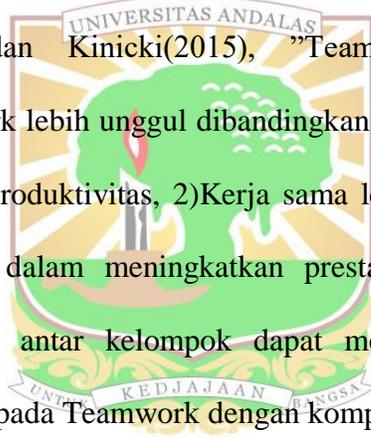
Dengan bekerja secara Team Wok atau bersama-sama, individu sanggup mencapai prestasi yang luar biasa bisa jadi sulit dipercaya, di dalam tim orang-orang Bersama-sama serta menjalin ikatan emosi sesama dan mengembangkan imajinasi dan kreativitas, maka tim mampu memperoleh hasil yang makimal dari pada individu tanpa ada ikatan pada pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang

Konsep team Work pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang merupakan dari kata sinergi, yang berarti bekerja sama, sinergi gabungan tenaga dari dua individu atau lebih atau gabungan kekuatan yang memungkinkan gabungan itu melebihi jumlah tenaga yang dimiliki individu. Dunia bisnis pada saat ini persaingannya semakin ketat dan kompetitif dan masalah yang dihadapi semakin rumit, banyak organisasi menyadari bahwa mereka tidak bisa lagi bergantung pada struktur birokrasi agar tetap bisa mempertahankan kemampuannya untuk berkompetisi. Tim telah menjadi kendaraan untuk menciptakan masa depan perusahaan dan memberikan produk dan layanan yang berkualitas.

Tim secara khusus menyediakan pelayanan pelanggan yang lebih unggul karena mereka juga menyediakan pengetahuan dan keahlian yang lebih luas dari pada para “bintang” perorangan. Didalam situasi banyak orang yang secara potensial lebih bergairah ketika bekerja dalam sebuah tim dari pada sendirian.

Selanjutnya dalam melihat terciptanya Teamwork yang baik, Buhler(2016) menyatakan, ”Team work bergantung pada prestasi kerjasama dan juga mereka, biasanya dalam hal ini kecakapan untuk mencapai sasaran-sasarannya”.

Menurut Kreitner dan Kinicki(2015), ”Teamwork memiliki 3(tiga) keunggulan,yaitu:1)Teamwork lebih unggul dibandingkan dengan kompetisi dalam meningkatkan prestasi dan produktivitas, 2)Kerja sama lebih unggul dibandingkan upaya-upaya individualistis dalam meningkatkan prestasi dan produktivitas, 3) Teamwork tanpa kompetisi antar kelompok dapat meningkatkan prestasi dan produktivitas lebih tinggi daripada Teamwork dengan kompetisi antar kelompok”.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini didasari atas penelitian terdahulu mengenai pengaruh antara *talent management* dan *teamwork* dengan mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sumber data primer. Kuesioner disebarikan kepada 116 orang responden kinerja pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang Hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Talent Management* mempunyai pengaruh yang Positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang
2. *Teamwork* mempunyai pengaruh yang Positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang
3. *Talent Management* mempunyai pengaruh yang Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang
4. *Teamwork* mempunyai pengaruh yang Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang
5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang
6. *Talent Management* mempunyai pengaruh yang Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi Kepuasan kerja

7. *Teamwork* mempunyai pengaruh yang Positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi Kepuasan kerja

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Pengaruh antara Talent Management Dan Teamwork dengan mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang. Penelitian ini memiliki keterbatasan dari beberapa aspek, aspek kajian penelitian (teori, variabel, model penelitian), maupun aspek metodologi (pemilihan sampel, metode analisis, dan lain-lain).

Penelitian ini berfokus pada pengaruh Talent Management, Teamwork Kepuasan Kerja Kinerja Pegawai. Disamping itu, masih terdapat berbagai faktor lainnya dalam kaitannya dengan kinerja karyawan yang menarik untuk diuji pada penelitian. Kemudian dari aspek metodologi, penelitian ini berfokus pada kajian terhadap Rektorat Universitas Negeri Padang untuk pengujian sampel dalam konteks yang lebih luas disarankan dalam penelitian berikutnya, seperti penelitian dalam instansi lain atau perusahaan dalam konteks beberapa provinsi maupun kajian lebih luas seperti kajian dalam konteks Indonesia.

Keterbatasan lain adalah penelitian ini menggunakan teknik teknik Sensus dalam pengambilan sampel serta dengan jumlah 116 responden penelitian. Teknik-teknik lain sangat disarankan, terutama Probability sampling, sehingga menghasilkan

kesimpulan yang dapat digeneralisasi secara utuh. Kajian yang lebih luas dari jumlah sampel sangat disarankan dalam rangka memetakan kajian implementasi strategi, sehingga dapat dikaji dalam konteks cakupan penelitian yang lebih luas.

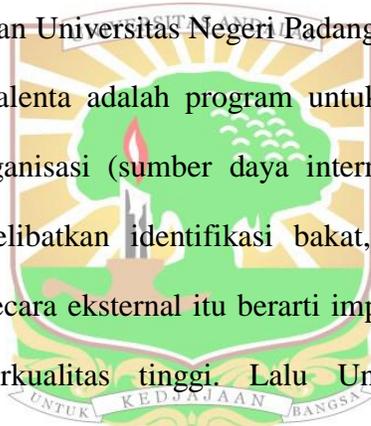
### 5.3 Implikasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu acuan Rektorat Universitas Negeri Padang dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan”.

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini mengandung implikasi bahwa Kepengawaian Rektorat Universitas Negeri Padang diharapkan melakukan talent management yang tepat dengan mengidentifikasi bakat yang dimiliki pegawai kemudian menempatkan pegawai tersebut sesuai dengan bakat yang dimilikinya sehingga pegawai tersebut dapat bekerja dengan optimal dan kinerjanya meningkat. Dimana semakin baik suatu talent management yang dilakukan oleh Kepengawaian Rektorat Universitas Negeri Padang maka kinerja seorang pegawai akan meningkat. mendukung tujuan tersebut Talent Management sangat diperlukan Universitas Negeri Padang, hal itu bisa dimulai dengan strategi bisnis dan apa artinya dalam hal permintaan masa depan untuk orang-orang berbakat. Pada akhirnya, tujuannya adalah untuk mengembangkan dan memelihara sekelompok orang berbakat melalui jaringan talenta, yang terdiri dari proses sumber daya, perencanaan karir dan pengembangan bakat yang



menjaga arus bakat yang dibutuhkan oleh organisasi. Unsur manajemen talenta yang harus di laksanakan oleh universitas negeri padang antara lain Perencanaan bakat - proses pembentukan berapa banyak dan jenis orang berbakat yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Universitas Negeri Padang Menggunakan teknik perencanaan tenaga kerja dan mengarah pada pengembangan kebijakan untuk menarik dan melatih kembali bakat dan untuk mengemukakan persyaratan masa depan seperti yang dipantau oleh audit bakat. Kemudian Universitas Negeri Padang Mengembangkan talenta - hasil perencanaan talenta adalah program untuk mendapatkan orang dari dalam dan luar organisasi (sumber daya internal dan eksternal). Secara internal mereka melibatkan identifikasi bakat, pengembangan bakat dan manajemen karir. Secara eksternal itu berarti implementasi kebijakan untuk menarik orang berkualitas tinggi. Lalu Universitas Negeri Padang Identifikasi talenta - penggunaan audit bakat untuk menentukan siapa yang berhak menjadi bagian dari talenta dan mendapatkan keuntungan dari program pengembangan pembelajaran dan pengembangan karir. Informasi untuk audit bakat dapat dihasilkan oleh sistem manajemen kinerja yang mengidentifikasi mereka yang memiliki kemampuan dan potensi. Selanjutnya Manajemen hubungan talenta - membangun hubungan yang efektif dengan orang- orang dalam peran mereka. Lebih baik membangun hubungan yang ada daripada mencoba menciptakan yang baru saat seseorang pergi. Tujuannya adalah untuk mengenali nilai dari masing-masing karyawan, memberikan kesempatan untuk pertumbuhan, memperlakukan



mereka secara adil dan mencapai / keterlibatan bakat, memastikan bahwa orang berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi mereka., kemudian Pengembangan bakat - kebijakan dan program pembelajaran dan pengembangan merupakan komponen utama manajemen talenta. Mereka bertujuan untuk memastikan bahwa seseorang memperoleh dan meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang mereka butuhkan. Kebijakan harus dirumuskan dengan mengacu pada 'profil keberhasilan karyawan', yang dijelaskan dalam hal kompetensi dan menentukan kualitas yang perlu dikembangkan. Program pengembangan kepemimpinan dan manajemen memainkan peran penting. Lalu Universitas Negeri Padang melakukan Retensi bakat - penerapan kebijakan yang dirancang untuk memastikan bahwa orang - orang berbakat tetap terlibat dan berkomitmen terhadap anggota organisasi. selanjutnya Universitas Negeri Padang harus memperhatikan Manajemen karir seperti yang akan dibahas di bab ini, ini berkaitan dengan penyediaan kesempatan bagi orang untuk mengembangkan kemampuan dan karir mereka sehingga organisasi memiliki aliran bakat yang dibutuhkannya dan mereka dapat memuaskan aspirasi mereka sendiri. Selanjutnya Universitas Negeri Padang membuat Perencanaan suksesi manajemen-sejauh mungkin, tujuannya adalah untuk melihat bahwa organisasi memiliki manajer yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis masa depan. Yang tak kalah penting Universitas Negeri Padang Jaringan talenta-proses sumber daya, pengembangan bakat dan perencanaan

karir yang menjaga aliran bakat yang dibutuhkan untuk menciptakan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi.

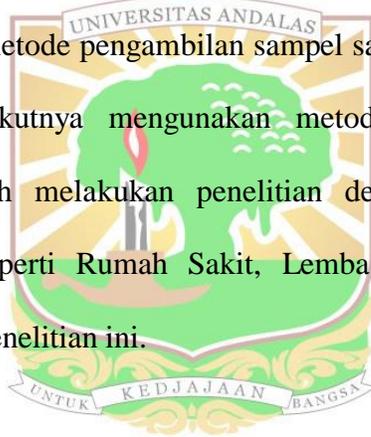
2. Untuk meningkatkan *Teamwork* pada pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang, Maka *teamwork* harus terbuka dan jujur dalam bekerja membuat lebih nyamannya antar karyawan dalam bersosialisasi, meningkatkan rasa kepercayaan terhadap sesama, kebersamaan dalam memecahkan masalah bersama mampu meningkatkan berkomitmen mencapai tujuan bersama sehingga akan terhindarnya kemalasan sosial dan perilaku tak bertanggung jawab.
3. Kepuasan kerja pada Rektorat Universitas Negeri Padang mempengaruhi kinerja karyawan, dimana perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja dari para karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja atas pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja, para karyawan akan merasa senang dalam bekerja serta akan meningkatkan kinerja dari karyawan itu sendiri.

#### **5.4. Saran Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

Bagi Peneliti Selanjutnya penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya fokus pada antara Talent Management, Teamwork, kepuasan kerja, kinerja pegawai. untuk itu diharapkan penelitian selanjutnya bisa dikembangkan dan menambahkan variabel lain yang juga ikut mempengaruhi kinerja karyawan kemudian Penggunaan

sampel yang lebih besar diharapkan dapat lebih mewakili bagaimana Talent Management Dan Teamwork dengan mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja seperti pengambilan sampel dari beberapa organisasi pemerintahan untuk mendapatkan hasil yang lebih bervariasi, selain itu pengambilan sampel spesifik berdasarkan gender diharapkan akan mendapatkan hasil yang lebih mewakili dan lebih mendetail kemudian untuk metode penelitian menggunakan metode Kuantitatif dan coba untuk menggunakan metode Kualitatif sehingga hasil penelitian lebih beragam selanjutnya untuk metode pengambilan sampel saat ini menggunakan metode sensus untuk peneliti berikutnya menggunakan metode adalah non-probability sampling selanjutnya adalah melakukan penelitian dengan objek lain di luar organisasi pemerintahan Seperti Rumah Sakit, Lembaga Perbankan agar dapat dibandingkan dengan hasil penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Abubakari, A. (2016). *Corporate rebranding and corporate brand image : The mediating role of marketing communication*. (Disertasi Doktoral, University of Ghana, 2016) diakses dari <http://ugspace.u.edu.gh>.
- AGB Nielsen media Research. (2018). *Tingkat Kepemirsaaan Stasiun Televisi, Siapa Unggul?*. dari, <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/06/26/tingkat-kepemirsaaan-stasiun-televisi-siapa-unggul>.
- Alhaddad, A. (2015). Perceived Quality, Brand Image and Brand Trust as Determinants of Brand Loyalty. *Journal of Research in Business and Management*. 3 (4), 1-8.
- Anggoro, A.B. (2013). Pengaruh Perubahan Merek (Rebranding) Produk Larutan Penyegar Cap Kaki Tiga Menjadi Cap Badak Terhadap Loyalitas Konsumen. *jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 10, 19-29.
- Arifin, Z. (2014). *Penelitian pendidikan: Metode dan paradigma baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bamfo, B.A., Dogbe, C.S.K., & Wusu, C.O. (2017). The effects of corporate rebranding on customer satisfaction and loyalty Empirical evidence from the Ghanaian banking industry. *Cogent Business & Management*, 4 (1413970), 1-11. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1413970>
- Bamiduro, J.A, & Aremu M.A. (2012). Assessment of the Need for and Effectiveness of Re-Branding in Nigeria. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 12, 12-26.

- Badan Pusat Statistik.(2016).*Televisi Masih menjadi media Favorit Masyarakat*.Diakses pada 19 Mei 2020.dari, <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/11/10/televisi-masih-menjadi-media-favorit-masyarakat>
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–118.
- Boer, K.M. (2014). Rebranding Starbucks; penguat merek “logo tanpa nama” . *Jurnal Komunikasi Islam*,6 (2). 120-127.
- Caniago, A., Suharyono., Arifin, Z., & Kumadji, S. (2014).The Effects of Service Quality and Corporate Rebranding on Brand Image, Customer Satisfaction, Brand Equity and Customer Loyalty (Study in Advertising Company at tvOne). *European Journal of Business and Management* , 6 (19), 118-126.
- Chen,C.M. & Liu, H.M.(2017).Exploring the Impact of Airlines Service Quality on Customer Loyalty: Evidence from Taiwan.*International Journal of Business and Management*,12 (5), 36-50.
- Durianto, D., Sugiarto, & Sitinjak, T.(2004).*Strategi Menaklukan Pasar melalui Riset. Ekuistas dan Prilaku Merek*. Jakarta: Gramedia.
- Febriansyah. (2013). Pengaruh perubahan logo (rebranding) terhadap citra merek pada PT.telkom tbk di Bandar Lampung. *JMA*, 18 (2), 1-24 .
- Gadau, M. (2009).*pengaruh citra merek terhadap loyalitas konsumen*.(Skripsi, Univeristas Sanata Dharma,2009). Diakses dari [https://repository.usd.ac.id/6581/2/122214107\\_full.pdf](https://repository.usd.ac.id/6581/2/122214107_full.pdf).
- Ghozali, I. (2015). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goi, C.L., & Goi, M.T. (2011). Review on Models and Reasons of Rebranding. *International Conference on Social Science and Humanity*, 5 , 445-449.

- Griffin, J. (2005). *Customer Loyalty : Menumbuhkan & Mempertahankan Kesetiaan pelanggan*. Jakarta : Erlangga.
- Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11(4–6), 509–514.
- Ha, HY, John, J., Janda, S., & Muthaly, S. (2011 ).Efek dari pengeluaran iklan untuk loyalitas merek dalam layanan.*European Journal of Marketing*, 45 (4), 673-691.<https://doi.org/10.1108/03090561111111389>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis. 7th Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hankinson, P., Lomax, W., & Hand, C. (2007). The time factor in re-branding organizations: Its effects on staff knowledge, attitudes and behaviour in UK charities. *Journal of Product and Brand Management*, 16(4), 236–246.  
<https://doi.org/10.1108/10610420710763921>.
- Hasan, A. (2014). *Marketing dan Kasus-kasus Pilihan* (2<sup>nd</sup> ed.).Yogyakarta : CAPS(Center for Academic Publishing Service).
- Helmi, T.A. (2014). Orientasi pelanggan sebagai budaya organisasi. *wahana inovasi*, 3(1), 52-56.
- Hsieh, A.T., & li, C.K. (2007).The moderating effect of Brand Image on public relations perception and customer loyalty.*Marketing Intelligence & Planning*, 26 (1), 26-42. <https://doi.org/10.1108/02634500810847138>.
- Ihsan, R.A. & Herlina.(2015).Analisis Pengaruh Persepsi Kualitas dan Persepsi Nilai Terhadap Loyalitas Konsumen Pengguna Sarana Lapangan Olahraga Futsal Di Bandar Lampung. *Jurnal Bisnis Darmajaya*,01 (02),1-16.
- Kinanti, R.A. (2018).*Pengaruh Rebranding Terhadap Brand Image Produk Indosat Ooredoo*.(Skripsi, Universitas Lampung, 2018). Diakses dari <http://digilib.unila.ac.id/>.

- Kim, N.P., & Nabil G. (2013). Managing brand associations to drive customers' trust and loyalty in vietnamese banking. *International Journal of Bank Marketing*, 6, 456-480. <https://doi: 10.1108/IJBM-04- 2013-0038>.
- Kim, S., Chou, J.Y., & Patrich J.F.(2018).The effect of celebrity on brand awareness, perceived quality, brand image,brand loyalty, and destination attachment to a literary festival..*Journal of Destination Marketing & Management*, 2-10.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*(15<sup>h</sup> Global Ed.).New Jersey : Pearson Education,inc.
- Kotler, P. (2014). *Manajemen Pemasaran* (1 ed.). Jakarta: PT. Indeks.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Prinsip-prinsip Pemasaran* (13<sup>th</sup> Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kumparan,R.(2020,Januari).Helmy Yahya Beber Prestasi Jadi Dirut TVRI: WTP hingga Rating Naik <https://kumparan.com/kumparannews/helmy-yahya-beber-prestasi-jadi-dirut-tvri-wtp-hingga-rating-naik-1sf1dNojSsl/full> diakses tanggal 1 bulan 7 tahun 2020,hari rabu pukul10.15
- Laily M.Z.(2018). Corporate Rebranding Tokobagus.com menjadi OLX.co.id. *Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri*,1(1), 2620-5793.
- Lee, H., Lee, C., & Wu, C. (2011). Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1091-1111. <https://doi.org/10.1108/03090561111137624>
- Nyambane, M.M & Ezekiel, M.M. (2013). The relationship between rebranding and customer loyalty: The case of Kenya Power.*International Journal of Science and Research (IJSR)*, 4 (3), 995-1001.
- Mardalis. (2008). *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ming, T.T, Ismail,H.B, & Rasiah, D.(2011).Hierarchical Chain Of Consumer-Based Brand Equity: Review From The Fast Food Industry.*International Journal of Economics and Business Research*,10 (9), 67-80.

- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*.40 (7/8), 803-824.
- Muzellec, L., Doogan, M. & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding: an exploratory review, *Irish Marketing Review*.16(2), 31-40.
- Nielsen Consumer Media View.(2017).*Penetrasi Media Televisi Masih yang Tertinggi*.dari, <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/07/27/penetrasi-televisi-masih-yang-tertinggi>
- Ogba, I.E., & Tan, Z.(2014).Exploring the impact of brand image on customer loyalty and commitment in China. *Journal of Technology Management in China*. 4(2), 132-144. DOI: 10.1108/17468770910964993.
- Opuni, F. F., Baffoe, M. S., & Adusei, E. P. (2013). The effectiveness of rebranding as a comparative study of Ghanaian business using the principles of corporate rebranding. *Journal of Marketing and Management*, 4(2), 69–77.
- Plummer, J. (2007). Word of Mouth a New Advertising Discipline. *Journal of Advertising*. 47(4), 385-386.
- Pratama, I.M. (2015). Pengaruh rebranding terhadap citra bank jambi pada nasabah. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 3, 140-147.
- Putri, F.A., Sumartias, S.& Sjoraida, D.F.(2018).Proses Rebranding Mal Grand Indonesia Oleh Departemen Marketing Communication PT Grand Indonesia.Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat,2 (2),102-118
- Sahin A., Cemal Z., & Hakan K. (2011). The effects of brand experience, trust, and satisfaction on building brand loyalty: An empirical research on global brands. *Procedia Social and Behavioral Science*,24 (2011), 1288-1301. <https://doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.143>.
- [Sadat, A.M.\(2009\). Brand Belief:Strategi Membangun Merek Berbasis Keyakinan. Jakarta: Salemba Empat.](#)
- Sangadji, E.M., & Sopiah. (2013). *Perilaku Konsumen: Pendekatan Praktis Disertai Himpunan Jurnal Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Santoso, J. (2003). E-service quality: A model of virtual service quality dimension, *Journal Managing Service Quality*, 13 (3) 233-246.
- Sari, W. P., & Nursyamsiah, I. (2013). Strategi Humas TVRI Dalam Memperbaiki Citra TVRI Di Mata Publik. *Communicology: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(1), 41-54.
- Schiffman & Kanuk. (2008). *Perilaku konsumen* (7<sup>th</sup> ed.). Jakarta: Indeks.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Setiadi, N. J. (2010). *Perilaku Konsumen (Ed 4)*. Jakarta: Kencana
- Shimp. (2009). *Advertising Promotion; Supplemental Aspects Of Intergrated Marketing Communication*. Orlando: Harcourt Inc.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukardi. (2013). *Metodologi Penelitian Pendidikan : Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sulibhavi, B., & Shivashankar K. (2017). The Impact of Brand Image on Customer's Loyalty Towards Private Label Brands: The Mediating Effect of Satisfaction. *International Journal of Marketing & Financial Management*, 5 (8), 43-50.
- Sumarwan, U. (2015). *Perilaku Konsumen Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Suryabrata, S. (2006). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tevi, A.C. (2013). The Effect of Multiple Rebranding on Customer Loyalty in Nigerian Mobile Telephony, School of Media and Communication, Pan African University, Lagos, , Online Published: March 5, 2013. Nigeria.
- Thomas, J.F. (2013). Analisa Pengaruh rebranding terhadap brand association dengan brand image sebagai Variabel mediasi terhadap customer loyalty. *Jurnal Strategi pemasaran*, 1 (2), 1-10.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2012). *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Tuan, V.K. & Rajagopal, P. (2017). The Mediating Effect Of Perceived Quality on The Customer Loyalty in Small And Medium-Sized Enterprises (SMEs) in The

- Mobile Phone Sector in Ho Chi Minh City (HCMC)- Vietnam. *International Journal of New Technology and Research (IJNTR)*, 3 (11), 129-137.
- Tu, Y.T., Wang, C.M, & Chang, H.C. (2012). Corporate Brand Image and Customer Satisfaction on Loyalty: An Empirical Study of Starbucks Coffee in Taiwan. *Journal of Social and Development Sciences*, 3 (1), 24-32.
- Watson, B. (2017). *The effect of rebranding on customer loyalty with it's image as an intervening variabel study in Bank Nagari main padang branch.* (thesis magister, Universitas andalas, 2017). Diakses dari <http://scholar.unand.ac.id/>.
- Winata, D.H., & Andjarwati, A.L. (2019). Pengaruh *rebranding* terhadap loyalitas dengan citra merek sebagai variabel mediasi (studi pada PO Sugeng Rahayu). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7 (2), 327-333.
- Wiranata, A. & Yuldinawati, L. (2014). Pengaruh rebranding terhadap citra Bank Jambi pada nasabah (Studi Pengaruh Perubahan Nama, Logo, Slogan dan *Frontliner* Terhadap Citra Bank Jambi pada Nasabah Kantor Cabang Utama). *Jurnal Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika*, 4(2), 21-30.
- Wisnu & Hermawan A., (2011). Pengaruh Perceived Quality Terhadap Kesetiaan Merek dan Citra Merek. *Jurnal manajemen dan pemasaran jasa*, 4, 39-50.
- Wrona, K. (2015). Visual identity and rebranding. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 16(2), 91-119.
- Wu, S.I dan Chen, Y.J. (2014). The Impact of Green Marketing and Perceived Innovation on Purchase Intention for Green Products. *International Journal of Marketing Studies*. 6(5), 84-87.