Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 14 No. 02, Juni 2025
P-ISSN: 2252-8636, E-ISSN: 2685-9424

STRATEGI PERENCANAAN KARIR UNTUK MENINGKATKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERKINERJA TINGGI MELALUI MANAJEMEN TALENTA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

Sry Rosita[1)], Feny Tialonawarmi[2)]
Manajemen, Fakutlas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Kota Jambi[1,2)]
e-mail: sry_rosita@unja.ac.id[1)], fenytialona@unja.ac.id[2)]

Abstrak

Strategi perencanaan karir akan menciptakan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi. Tujuan utama penelitian ini adalah menerapkan strategi perencanaan karir untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi melalui manajemen talenta. Desain penelitian menggunakan penelitian survei dengan 3 (tiga) tujuan yaitu deskripsi, eksplanasi dan eksplorasi. Sasaran penelitian adalah karyawan BUMN yang berjumlah 267 orang. Metode pengumpulan data dengan memberikan kuesioner terstruktur yang ditujukan kepada responden. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS) dan perangkat lunak yang digunakan adalah smart-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dalam perencanaan karir mampu meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi, diikuti oleh peran strategi pada perencanaan karir dalam meningkatkan manajemen talenta, dan manajemen talenta dalam meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi, namun peran manajemen talenta sebagai variabel mediator lebih kecil jika tidak dimediasi.

Kata kunci: *Kinerja Tinggi, Manajemen Sumber Daya Manusia, BUMN, Strategi Perencanaan Karir, Manajemen Talenta*

Abstract

Strategies on career planning will create high-performance human resource management. The main objective of this research is to apply a strategy to career planning so as to improve high-performance human resource management through talent management.The research design uses survey research with 3 (three) purposes of description, explanation and exploration. The research target is BUMN employees totaling 267. Methods of data collection by providing a structured questionnaire aimed at the respondents. The analytical tool used in this study is Partial Least Square (PLS) and the software used is smart-PLS. The results of the study show that strategies in career planning can improve high-performance human resource management, followed by the role of strategies on career planning in improving talent management, and talent management in improving high-performing human resource management, but the role of talent management as a mediator variable is smaller if than not mediated.

Keywords: *high performance, human resource management, state-Owned Enterprises, Strategy on career planning, talent management*

1. PENDAHULUAN

Seiring dengan perubahan, tujuan organisasi didalam meningkatkan sumber daya manusia yang selalu menginginkan perkembangan yang kompetitif. Kinerja tinggi, manajemen talenta dan perencanaan karir merupakan isu-isu yang sangat menarik untuk

diteliti penerapannya. Manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi membutuhkan talenta-talenta khusus dan harus direncanakan dalam suatu strategi karir.

Rothwell (2011) perencanaan karir karyawan untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan karyawan dalam manajemen talenta. Iles, Chuai, & Preece (2010) mengidentifikasi manajemen talenta berdasarkan karyawan eksklusif, jabatan eksklusif, karyawan inklusif dan modal sosial. Manajemen talenta diharapkan mampu membuat perbedaan bagi keberhasilan dan keunggulan kompetitif organisasi. Kinerja menurut Rosita, Fazri, & Sumarni (2020) merupakan hasil yang diperoleh dalam penerapan manajemen talenta. De Vos & Dries (2013) manajemen talenta dan karir saling melengkapi dalam beberapa hal; karir merupakan perhatian organisasi yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia yang strategis, dan manajemen talenta merekomendasikan organisasi untuk dapat mencapai kesinambungan sebagai hasil dari manajemen karir karyawan.

Strategi sumber daya manusia menurut (Armstrong, 2011) merupakan suatu pendekatan dalam mengelola sumber daya manusia yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai melalui kebijakan, dan praktik sumber daya manusia yang terpadu. Penelitian Rosita, Edward, & Widiastuti (2020) menunjukkan bahwa strategi sumber daya manusia yang terdiri dari; perspektif universalistik, perspektif kontingensi dan perspektif konfigurasi menerapkan strategi tertentu dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan dengan menunjukkan pengembangan karir dan promosi. Vos & Cambre (2016) manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi merupakan dampak dari manajemen karir dalam organisasi.

Perencanaan karir menurut beberapa penelitian cenderung menggunakan strategi dalam pelaksanaannya, seperti penelitian yang dilakukan oleh McCabe (2008) untuk memahami dan mengartikan perencanaan dan pengembangan karir diperlukan suatu strategi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi karir. Menurut Davis (2015) landasan strategi pengembangan karir yang sukses memiliki beberapa karakteristik penting yaitu, dimulai dari saat rekrutmen, komunikasi yang terbuka, adanya kerjasama dengan karyawan, memfasilitasi perubahan karir dan memiliki kegiatan pengembangan karir. Banyak organisasi yang tidak merencanakan karir karyawan, mereka tidak menyelaraskan pengembangan karir dengan strategi sumber daya manusia berkinerja tinggi, dan perencanaan karir sebagian besar diserahkan kepada karyawan untuk menentukan proses karirnya sendiri.

Implementasi strategi pada perencanaan karir erat kaitannya dengan tujuan manajemen talenta yang memiliki keterkaitan yang sangat kuat untuk menarik, memilih, mengembangkan dan mempertahankan karyawan terbaik sehingga tercipta manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi. Beberapa bukti penelitian di atas menunjukkan bahwa perencanaan karir memiliki dampak pada kinerja tinggi dan manajemen talenta, namun demikian untuk penerapan strategi pada perencanaan karir sehingga dapat meningkatkan kinerja tinggi melalui manajemen talenta belum saya temukan sejauh ini, sehingga penelitian ini diharapkan dapat diaplikasikan dan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Secara implisit strategi pada perencanaan karir, manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi, manajemen talenta sangat menarik untuk diteliti dan dikaji lebih lanjut. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa tujuan dari penelitian ini adalah: untuk menguji strategi pada perencanaan karir untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi melalui manajemen talenta sebagai variabel mediator.

2. KAJIAN PUSTAKA

Strategi perencanaan karir dan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi.

Strategi merupakan suatu rencana tindakan untuk menentukan langkah-langkah spesifik yang akan diambil dalam suatu rencana guna mewujudkan tujuan yang berguna di masa mendatang (Rosita, Edward, et al., 2020) . Strategi dalam perencanaan karir merupakan suatu cara untuk memberikan kesempatan dalam mencapai keberhasilan karyawan dan organisasi. Menurut Wong & Wee (2019) identifikasi peran karyawan dapat mempengaruhi cara karyawan dalam menanggapi kesempatan dalam pengembangan karir. Karyawan lebih menekankan pada tugas dan mencoba menggunakan strategi karir untuk mengangkat jenjang karir dalam hierarki di organisasi. Karyawan akan mengembangkan strategi dalam perencanaan karir untuk mencapai target tentang sejauh mana kinerja memenuhi harapan pekerjaan dan pencapaian tujuan karir.

Menurut Yean & Yahya (2013) perencanaan karir merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh karyawan untuk melakukan kontrol pribadi terhadap karirnya di dalam organisasi. Setelah karyawan memiliki kontrol terhadap karirnya, maka karyawan akan mengarahkan strategi karir, karena faktor penentu dalam penerapan strategi karir adalah formulasi dalam perencanaan karir. Menurut Miner & Akinsanmi (2016) penggunaan strategi karir yang lebih tinggi seperti mencari panduan, menciptakan peluang karir, memperluas keterikatan kerja, dan menciptakan jaringan untuk meningkatkan kinerja yang tinggi berdasarkan umpan balik yang konstruktif yang diberikan oleh manajer dan rekan kerja dalam organisasi, dan umpan balik interpersonal yang menjelaskan strategi karir yang relevan dengan pekerjaan yang mencapai tujuan karir.

Perencanaan karier menurut Adekola (2011) dipandang sebagai inisiatif karyawan untuk menjalankan kontrol pribadi atas karier mereka dan terlibat dalam pilihan yang terinformasi tentang pekerjaan, organisasi, penugasan kerja, dan pengembangan diri mereka. Menurut Vos & Cambre, (2016) terdapat empat dimensi dalam manajemen karier, yaitu: praktik dukungan dan pengembangan, kesepakatan pengembangan, tanggung jawab individu, dan konsensus. Elemen-elemen dalam manajemen karier merupakan penentu manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi.

Strategi karier diarahkan sendiri menuju tercapainya tujuan karier, menurut Yean & Yahya (2013) dimensi strategi karier adalah; Creating opportunity (menciptakan kesempatan), yaitu mengembangkan keterampilan dan mencari pengalaman untuk meraih kesuksesan karier. Extended work engagement (keterlibatan kerja yang diperluas), yaitu bekerja di luar jam kerja. Self-nomination (mencalonkan diri), yaitu berkomunikasi dengan atasan, keinginan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Seeking social support working (mencari dukungan sosial dalam bekerja), yaitu memperoleh dukungan, informasi dan saran dari orang-orang yang berpengalaman di dalam maupun di luar organisasi. Interpersonal attraction (daya tarik interpersonal), yaitu memiliki pendapat yang baik atau sudut pandang yang tinggi terhadap atasan, serta memberikan pandangan dalam penilaian atau evaluasi atasan.

Mitchell, Obeidat, & Bray (2013) tentang manajemen sumber daya manusia yang strategis memiliki kontribusi praktis terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia yang berkinerja tinggi memiliki peran strategis dalam mendorong kinerja organisasi yang lebih baik, namun, hubungan antara peran strategis sumber daya manusia yang berkinerja tinggi belum dieksplorasi sementara penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa peran strategis manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting dari kebijakan dan implementasi manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi dan peran strategis sumber daya manusia yang profesional. Lu, Zhu, & Bao (2015)

manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi adalah sistem yang berisi serangkaian praktik sumber daya manusia yang efektif dan terintegrasi dan dapat memengaruhi perilaku dan sikap karyawan sehingga memengaruhi kinerja dan antusiasme karyawan untuk berkinerja.

Manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi menunjukkan pengaruh terhadap perilaku dan sikap (Kehoe, 2013) , persepsi sumber daya manusia, kesesuaian antara karyawan dengan organisasi, komitmen afektif dan perencanaan karir (Kooij & Boon, 2018) . Ma, Long, Zhang, Zhang, & Lam (2017) penerapan sumber daya manusia berkinerja tinggi berfokus pada kreativitas tim daripada kreativitas individu dalam organisasi. Al-Abbadi (2018) sumber daya manusia berkinerja tinggi didefinisikan sebagai serangkaian praktik yang memiliki peran dalam efektivitas kegiatan organisasi. Ada 3 (tiga) keterampilan praktis untuk membekali karyawan dengan kinerja tinggi. Meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan. Memberdayakan karyawan untuk melakukan pekerjaan. Ada 3 dimensi manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi yaitu (1). Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan yaitu pelatihan dan pengembangan, desain pekerjaan, kompensasi orientasi pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. (2). Peningkatan motivasi karyawan yaitu penilaian kinerja, promosi berbasis kinerja dan insentif/penghargaan. (3). Meningkatkan pemberdayaan karyawan adalah berbagi informasi, perencanaan tenaga kerja, keamanan kerja, program partisipasi dan tim yang dikelola sendiri;

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa hasil penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan antara strategi karir dengan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi, untuk penelitian ini akan diajukan hipotesis pertama yaitu:

H1 : Strategi perencanaan karir memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi.

Strategi perencanaan karier dan manajemen talenta

Perencanaan karir berkaitan erat dengan manajemen talenta dalam suatu organisasi. Istilah "karir" menyiratkan masa kerja seumur hidup, yang dapat mencakup beberapa pekerjaan yang sifatnya berbeda atau sama. Menurut Yean & Yahya, (2013) Strategi perencanaan karir akan menciptakan karir yang dapat diimplementasikan. Strategi perencanaan karir dikembangkan berdasarkan kebutuhan pribadi. Tidak ada karyawan dengan rencana karir tanpa menggunakan strategi yang ditentukan. identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dibutuhkan dalam perencanaan karir. Strategi pada perencanaan karir ditentukan oleh langkah-langkah tertentu demi terwujudnya karir pegawai di masa yang akan datang.

Davis (2015) banyak organisasi tidak merencanakan karir karyawan dalam sebuah strategi. Perencanaan dan kemajuan karir sebagian besar diserahkan kepada karyawan itu sendiri. Perencanaan karier terbatas pada penetapan beberapa tujuan jangka pendek setelah kinerja tahunan. De Vos & Dries (2013) pendekatan tradisional terhadap manajemen karir bersifat strategis, paternalistik, terbatas, dan formal sehingga menghasilkan temuan yang beragam. Praktik manajemen karir memengaruhi hasil yang diinginkan dalam manajemen bakat. Vural, Vardarlier, & Aykir (2012) perencanaan karir adalah rute yang digunakan karyawan untuk mencapai tujuan kerja mereka. Talenta karyawan akan digunakan sebagai data sebelum merencanakan karir. Talenta mempertahankan pekerjaan yang tepat dengan keterampilan yang tepat tetapi efisiensi dapat dicapai jika bakat yang sesuai untuk pekerjaan tersebut dapat digunakan untuk tujuan organisasi.

Istilah “manajemen talenta” pertama kali muncul dalam sebuah artikel berjudul “War for Talent” di McKinsey Quarterly pada akhir tahun 1990-an (Waheed & Halim Zaim, 2015)

, manajemen talenta yang tepat dengan sistem perencanaan karier sangat penting bagi organisasi dan karyawan. Manajemen talenta merupakan konsep yang relatif baru dalam manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian Rosita, Fazri, dkk., (2020) tentang manajemen talenta bertujuan untuk mendapatkan dan mempersiapkan karyawan terbaik dalam menduduki posisi prioritas yang diwujudkan melalui perencanaan dan pola karir.

Penelitian Arar & Öneren (2018) sumber daya manusia mempunyai tempat yang paling tinggi dalam faktor produksi dan bahkan mempunyai nilai yang paling penting untuk menghadapi perubahan yang paling cepat, terutama mereka yang mempunyai bakat dalam mengatasi perbedaan dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Ketika terjadi perubahan karir pada karyawan dan keinginan perusahaan perlu diperhatikan maka proses manajemen sumber daya manusia berubah dari tradisional dan memilih praktik manajemen talenta. Scullion & Collings (2010) mengungkapkan bahwa manajemen talena merupakan salah satu unsur manajemen sumber daya manusia yang strategis dalam perusahaan. Manajemen talenta meliputi kegiatan organisasi untuk tujuan; menarik, memilih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan terbaik dalam peran yang strategis.

Melihat peran mendasar perencanaan karir dalam manajemen bakat, maka hipotesis kedua dapat diajukan dalam penelitian ini:

H2: Strategi perencanaan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan manajemen talenta.

Sumber daya manusia berkinerja tinggi dan manajemen talenta.

Manajemen talenta merupakan prosedur yang cukup kompleks. Namun organisasi membutuhkan talenta karyawan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi. Manajemen talenta merupakan prosedur sumber daya manusia yang terpadu dan berdampak pada kinerja yang tinggi. Menurut Vural, Vardarlier, & Aykir (2012) talenta didefinisikan sebagai kualifikasi untuk memenuhi suatu tugas, dan kekuatan untuk beradaptasi dengan situasi. Talenta menentukan kualifikasi yang mungkin ada dalam dimensi kelompok atau individu karyawan. Manajemen talenta merupakan proses kompleks yang sedang mempersiapkan strategi manajemen talenta. Output dari strategi manajemen talenta adalah sumber daya manusia yang berkinerja tinggi. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi dievaluasi dengan sistem penilaian kinerja dan kompetensi yang efektif.

Menurut Rosita, Fazri, dkk. (2020) untuk meningkatkan kemampuan karyawan, seperti: keterampilan, pengakuan dan penghargaan individu, atribut individu dan pengetahuan dapat dijadikan faktor yang menentukan kemampuan karyawan dalam melaksanakan manajemen talenta, sehingga karyawan dapat memiliki kinerja yang tinggi. Menurut Al-Abbadi (2018) pengaruh positif sumber daya manusia yang berkinerja tinggi terhadap prestasi kerja karyawan dan komitmen karyawan. Hasil penelitian Kooij & Boon (2018) menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja dalam peran, dan kerja inovatif. Keberhasilan karyawan pada kemampuan beradaptasi, pengambilan keputusan yang cepat, menggunakan intuisi dan penerimaan risiko, merupakan hubungan antara kinerja tinggi dan manajemen talenta yang efektif (Maślanka-Wieczorek, 2014) . Talenta karyawan masa kini perlu dioptimalkan untuk bertindak fleksibel dan melalui talenta pengembangan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi dapat menjadi prioritas. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis ketiga dan keempat adalah:

H3: Manajemen talenta memiliki pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi.

H4: Strategi perencanaan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi melalui manajemen talenta sebagai variabel mediator.

3. METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan penelitian survei dengan 3 (tiga) tujuan yaitu deskripsi, eksplanasi dan eksplorasi, dengan jenis penelitian kuantitatif. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari penyebaran kuesioner terstruktur. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Usaha Milik Negara di Provinsi Jambi yang berjumlah 805 pegawai, melalui teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan rumus slovin, maka jumlah responden sebanyak 267 pegawai Badan Usaha Milik Negara. Teknk analisis data dengan pendekatan penelitian kuantitatif menggunakan software smart-PLS. Analisis data melakukan uji validitas dan realibilitas, selanjutnya melakukan uji model pengukuran (*measurement model*) dan uji model struktural (*structural model*). Variabel penelitian yang dioperasionalkan mengacu pada semua variabel yang dapat ditunjukkan pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Variabel Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator
Strategi perencanaan karir	1. Menciptakan peluang	1. Mengembangkan keterampilan 2. Mencari pengalaman untuk kesuksesan karir
	2. Keterlibatan kerja yang lebih luas	1. Keterlibatan kerja yang tinggi 2. Bekerja diluar jam kerja
	3. Pencalonan diri	1. Berkomunikasi dengan atasan 2. Keinginan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.
	4. Mencari dukungan sosial	1. Mendapatkan dukungan dari orang yang berpengalaman diorganisasi. 2. Memperoleh informasi dan nasehat diluar organisasi.
	5. Keterikatan interpersonal	1. Memiliki pendapat yang baik tentang atasan 2. Memberikan pandangan dalam penilaian atau evaluasi dari atasan.
Manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi	1. Meningkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan	1. Meningkatkan pengetahuan 2. Meningkatkan keterampilan 3. Meningkatkan kemampuan.
	2. Meningkat motivasi karyawan	1. Penilaian kinerja 2. Promosi berbasis kinerja 3. Insentif / penghargaan.
	3. Meningkat pemberdayaan karyawan	1. Berbagi informasi 2. Perencanaan tenaga kerja 3. Keamanan kerja 4. Program partisipasi dan tim yang dikelola sendiri
Manajemen talenta	1. Perspektif individu yang eksklusif	1. Kinerja yang tinggi 2. Kompetensi yang luar biasa
	2. Perspektif posisi eksklusif	1. Fokus pada identifikasi posisi. 2. Posisi eksklusif ditempati oleh karyawan terpilih.
	3. Perspektif individu yang inklusif	1. Talenta yang dibutuhkan perusahaan. 2. Peran untuk berkontribusi pada kesuksesan.
	4. Perspektif modal sosial	1. Fungsi efektif dalam kelompok sosial. 2. Hubungan pada elompok yang lebih besar.

Sumber: dikembangkan untuk penelitian

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Kategori penilaian dimulai dari sangat rendah, rendah, cukup tinggi, tinggi, dan sangat tinggi dengan jarak masing-masing nilai adalah seperlima yang merupakan selisih antara nilai maksimum dan nilai minimum. Kategori sangat rendah yaitu 20 sampai 35,9, kategori rendah yaitu 36 sampai 51,9, kategori cukup tinggi yaitu 52 sampai 67,9, kategori tinggi yaitu 68 sampai 83,9, dan kategori sangat tinggi yaitu 84 sampai 100.

Deskripsi strategi perencanaan karir

Strategi menyeluruh pada perencanaan karir telah terlaksana dengan baik dengan nilai total strategi pada perencanaan karir 81,86, artinya pegawai Badan Usaha Milik Negara dalam menciptakan peluang karir melalui pengembangan keterampilan dan mencari pengalaman untuk menciptakan kesuksesan karir. Keterlibatan kerja yang tinggi dan bekerja di luar jam kerja. Nominasi untuk karir melalui komunikasi dengan atasan dan keinginan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar dalam perusahaan. Mencari dukungan sosial dengan mendapatkan dukungan dari orang-orang yang memiliki pengalaman dalam berorganisasi dan memperoleh informasi dan saran di luar organisasi. Keterikatan interpersonal dengan memiliki pendapat yang baik terhadap atasan dan memberikan pandangan dalam penilaian atau evaluasi dari atasan.

Deskripsi manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi

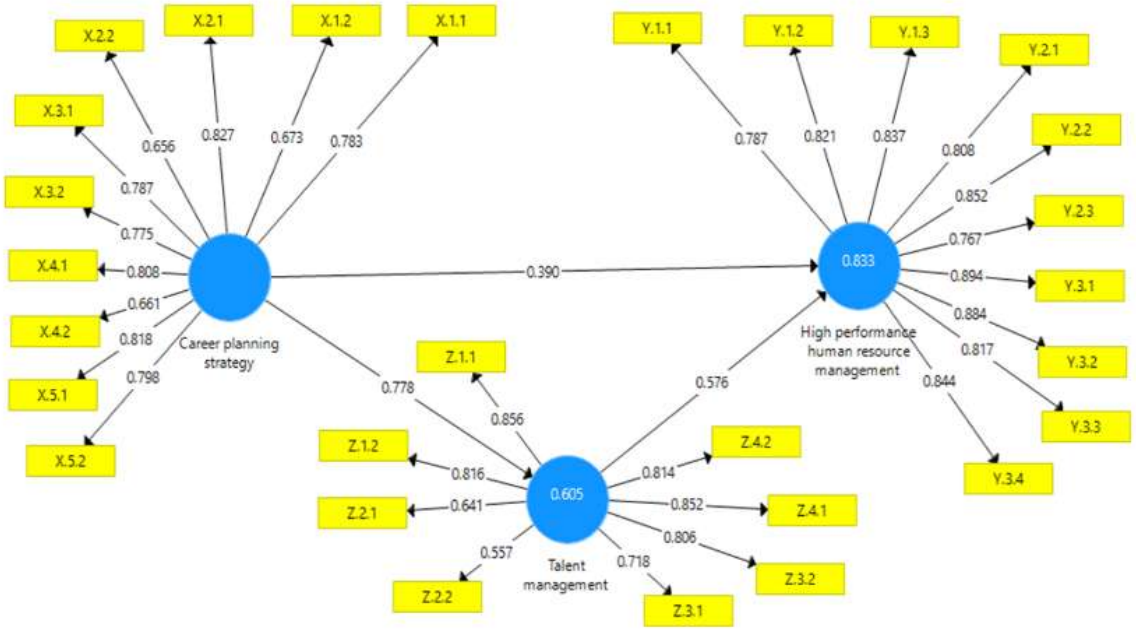
Manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi berada pada kategori sangat tinggi, nilai total manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi 85,53, artinya manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Meningkatkan motivasi karyawan melalui penilaian kinerja, promosi berbasis kinerja, dan insentif/penghargaan. Meningkatkan pemberdayaan karyawan melalui berbagi informasi, perencanaan tenaga kerja , keamanan kerja, program partisipasi, dan tim yang dikelola sendiri.

Deskripsi Manajemen talena

Manajemen talenta termasuk dalam kategori tinggi, nilai total manajemen talenta 83,57 yang berarti perspektif individu eksklusif dilihat dari kinerja tinggi dan kompetensi yang menonjol. Perspektif jabatan eksklusif dengan fokus pada identifikasi jabatan dan jabatan eksklusif yang ditempati oleh karyawan terpilih. Perspektif individu inklusif melalui pengukuran talenta yang dibutuhkan oleh perusahaan dan peran untuk berkontribusi pada keberhasilan. Perspektif modal sosial merupakan fungsi yang efektif dalam kelompok sosial dan hubungan dalam kelompok yang lebih besar.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengolahan data kuesioner dari 267 pegawai Badan Usaha Milik Negara item pertanyaan secara keseluruhan dinyatakan valid karena nilai loadingnya di atas 0,5. Nilai loading item pertanyaan pada masing-masing variabel strategi pada perencanaan karir, manajemen sumber daya manusia dan manajemen talenta ditunjukkan pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Pengujian nilai strategi pemuatan item pertanyaan pada variabel perencanaan karir, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Talenta.
Sumber: Output SmartPLS

Semua item pertanyaan berada di atas 0,50 yang berarti semua item pertanyaan valid. Langkah selanjutnya adalah memastikan tidak ada masalah dengan pengukuran kemudian dilanjutkan dengan menguji unidimensionalitas dengan menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Setiap variabel dikatakan mampu memenuhi *Composite Reliability* jika memiliki nilai > 0,7. Nilai *Composite Reliability* setiap variabel dapat ditunjukkan pada tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2. Composite Reliability

	Composit Reliability
Strategy on career planning	0.932
High performance human resource management	0.957
Talent management	0.917

Sumber: Output SmartPLS

Nilai *Composite Reliability* untuk semua variabel berada di atas 0,7 yang berarti nilai *Composite Reliability* telah memenuhi syarat. Selain nilai Composite Reliability, nilai *Cronbach's Alpha* juga digunakan untuk mengukur nilai reliabilitas, untuk melihat nilai *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Strategy on career planning	0.919
High performance human resource management	0.950
Talent management	0.895

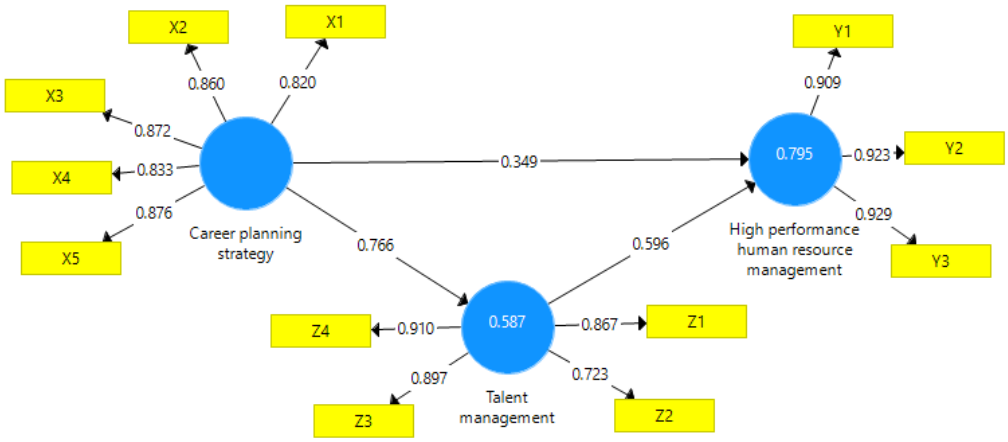
Sumber: Output SmartPLS

Hasil perolehan *Cronbach's Alpha* untuk seluruh variabel menunjukkan nilai di atas 0,6 yang membuktikan bahwa pengukuran untuk seluruh variabel reliabel.

Path Coefficient Test

Uji koefisien jalur untuk menunjukkan besarnya pengaruh strategi pada perencanaan karir terhadap manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi, koefisien jalur

manajemen talenta terhadap manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi, dan koefisien jalur strategi pada perencanaan karir terhadap manajemen talenta dapat dilihat pada hasil pengolahan data yang ditunjukkan pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Strategi koefisien jalur pada perencanaan karir, manajemen bakat, dan manajemen sumber daya manusia
Sumber: Output SmartPLS

Strategi yang paling dominan pada perencanaan karir diukur dengan daya tarik interpersonal (X5), nominasi diri (X3), keterlibatan kerja yang luas (X2), mencari dukungan sosial saat bekerja (X4) dan yang terendah adalah menciptakan peluang (X1). Manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi yang paling dominan diukur dengan meningkatkan pemberdayaan karyawan (Y3), kemudian meningkatkan motivasi karyawan (Y2) dan yang terendah adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan (Y1). Manajemen talenta yang paling dominan diukur berdasarkan perspektif modal sosial (Z4), kemudian melalui perspektif individu inklusif (Z3), perspektif individu eksklusif (Z1) dan yang terendah melalui perspektif jabatan eksklusif (Z2). Nilai koefisien jalur pada variabel strategi pada perencanaan karir pada manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi adalah sebesar 0,349 dan variabel manajemen talenta pada manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi adalah sebesar 0,596 lebih rendah dibandingkan strategi pada perencanaan karir pada manajemen talenta yaitu sebesar 0,766.

Uji hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk melihat apakah perencanaan karir mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi, strategi perencanaan karir untuk manajemen talenta, manajemen talenta menuju manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi, strategi perencanaan karir menuju manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi melalui manajemen talenta. Pengujian hipotesis dapat dilihat pada hasil pengolahan data seperti pada tabel 4 berikut:

Tabel 7. Total effect

	Original Sample (O)	**Sample Mean (M)**	**Standard Deviation (STDEV)**	**T Statistics (|O/STDEV|)**	**P Values**
Strategy on career planning -> High performance human resource management	0.805	0.805	0.024	33.649	0.000

Strategy on career planning -> Talent management	0.766	0.767	0.031	24.574	0.000
Talent management -> High performance human resource management	0.596	0.598	0.060	9.930	0.000
Strategy on career planning -> Talent management -> High performance human resource management	0.456	0.459	0.055	8.243	0.000

Sumber: Output SmartPLS

H1 : Strategi perencanaan karir memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi.

Strategi pada perencanaan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi (hipotesis diterima). Hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan prediksi awal, bahwa manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi merupakan pengaruh strategi terhadap perencanaan karir.

H2: Strategi perencanaan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan manajemen talenta.

Strategi pada perencanaan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen talenta (hipotesis diterima). Hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan prediksi awal, yaitu manajemen talenta merupakan pengaruh strategi pada perencanaan karier.

H3: Manajemen talenta memiliki pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi.

Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi (hipotesis diterima). Hasil pengujian ini sesuai dengan prediksi awal, bahwa manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi merupakan dampak dari manajemen talenta.

H4: Strategi perencanaan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi melalui manajemen talenta sebagai variabel mediator.

Strategi perencanaan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi melalui manajemen talenta sebagai variabel mediator (hipotesis diterima). Hasil pengujian ini sesuai dengan prediksi awal, yaitu manajemen talenta merupakan variabel mediator antara strategi perencanaan karir dan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pada perencanaan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi. Semakin tinggi strategi dalam perencanaan karir, maka akan semakin tinggi pula manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi. Strategi dalam perencanaan karir ditunjukkan dengan meningkatnya interpersonal engagement, yaitu karyawan memiliki pendapat yang baik terhadap atasan dan memberikan pandangan dalam penilaian atau evaluasi atasan. Nominasi diri dapat berkomunikasi dengan atasan dan memiliki keinginan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Melalui extended work engagement dapat dilihat dari tingginya work engagement dan karyawan bekerja di luar jam kerja. Karyawan mencari dukungan sosial bekerja dari orang yang berpengalaman dalam organisasi dan memperoleh informasi serta saran di luar organisasi. Dan karyawan mampu menciptakan

peluang melalui keterampilan dan mengasah pengalaman untuk kesuksesan karir. Manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi ditunjukkan dengan meningkatnya pemberdayaan karyawan melalui pembagian informasi, perencanaan tenaga kerja, keamanan kerja serta program tim dan partisipasi yang dikelola sendiri. Meningkatnya motivasi karyawan yang terlihat dari penilaian kinerja, promosi berbasis pekerjaan dan insentif/penghargaan. Meningkatnya pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan.

Strategi dalam perencanaan karir memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan manajemen talenta. Semakin tinggi strategi yang diterapkan dalam perencanaan karir, maka manajemen talenta akan semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat dari perspektif modal sosial, dimana karyawan akan memiliki fungsi yang efektif dalam kelompok sosial dan hubungan dalam kelompok yang lebih besar. Dalam perspektif individu yang inklusif, talenta yang dibutuhkan oleh perusahaan akan meningkat dan karyawan akan memiliki peran untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Perspektif individu yang eksklusif menunjukkan kinerja yang tinggi dan kompetensi yang luar biasa, dan perspektif jabatan yang eksklusif akan fokus pada identifikasi jabatan. Jabatan eksklusif yang ditempati oleh karyawan terpilih. Manajemen talenta memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan manajemen sumber daya manusia yang berkinerja tinggi. Semakin tinggi manajemen talenta, maka manajemen sumber daya manusia akan semakin baik. Peningkatan pemberdayaan karyawan, peningkatan motivasi karyawan dan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan merupakan dampak dari manajemen talenta.

Strategi pada perencanaan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi melalui manajemen talenta sebagai variabel mediator. Dampak langsung strategi perencanaan karir terhadap manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi, dan strategi pada perencanaan karir untuk manajemen talenta, dan manajemen talenta terhadap manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi lebih tinggi dibandingkan pada mediasi, artinya kinerja tinggi, kompetensi luar biasa, fokus pada identifikasi jabatan, posisi eksklusif yang ditempati oleh karyawan terpilih, talenta yang dibutuhkan perusahaan berperan untuk memberikan kontribusi pada keberhasilan, berfungsinya secara efektif dalam kelompok sosial dan hubungan dalam kelompok yang lebih besar membawa pengaruh positif dan signifikan serta berfungsi paling besar pada hubungan langsung, sedangkan pada fungsi sebagai mediator pengaruhnya lebih kecil.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Strategi perencanaan karir memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi. Strategi pada perencanaan karir mempunyai pengaruh yang paling besar dalam meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi, Semakin tinggi strategi dalam perencanaan karir, maka akan semakin tinggi pula manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi.
2. Strategi perencanaan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan manajemen talenta. Semakin tinggi strategi yang diterapkan dalam perencanaan karir, maka manajemen talenta akan semakin meningkat.
3. Manajemen talenta memiliki pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi. Semakin tinggi manajemen talenta, maka manajemen sumber daya manusia akan semakin baik. Peningkatan pemberdayaan karyawan, peningkatan motivasi karyawan dan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan merupakan dampak dari manajemen talenta.

4. Strategi perencanaan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi melalui manajemen talenta sebagai variabel mediator. Akan tetapi peran manajemen talenta sebagai variabel mediator lebih kecil jika dibandingkan dengan yang tidak dimediasi.

Saran

Penelitian mengenai strategi pada perencanaan karir dapat meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi dengan manajemen talenta sebagai variabel mediator masih menyisakan potensi hasil yang perlu diteliti. Maka untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat memfokuskan pada manajemen talenta karyawan, sehingga talenta yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan akan menciptakan sumber daya manusia yang lebih inovatif dalam meningkatkan manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Adekola, B. (2011). Career Management As Correlates for Career Development and Job Satisfaction a Case Study of Nigerian Bank Employees. Australian Journal of Business and Management 1(2), 100–112. Retrieved from http://www.ajbmr.com/articlepdf/ajbmr_v01n02_07.pdf

Al-Abbadi, L. H. M. (2018). The Impact of High Performance Human Resources Practices on In-Role and Innovative Job Performance: The Mediation Role of Affective Commitment. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 18(4).

ARAR, T., & ÖNEREN, M. (2018). Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. International Academic Journal of Social Sciences, 05(01), 28–44. https://doi.org/10.9756/iajss/v5i1/1810004

Armstrong, M. (2011). Armstrong's handbook of strategic human resource management. Kogan Page.

Davis, P. J. (2015). Implementing an employee career-development strategy: How to build commitment and retain employees. Human Resource Management International Digest, 23(4), 28–32. https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2015-0066

De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. International Journal of Human Resource Management, 24(9), 1816–1831. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing : Definitions , differences and drivers §. Journal of World Business, 45, 179–189. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014

Kehoe, R. R. (2013). The Impact of High Performance HR Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. Journal of Management, (January). https://doi.org/10.1177/0149206310365901

Kooij, D. T. A. M., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. Human Resource Management Journal, 28(1), 61–75. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12164

Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance The mediating role of innovation in China. Industrial Management & Data Systems, 115(2), 353–382. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-10-2014-0317 Downloaded

Ma, Z., Long, L., Zhang, Y., Zhang, J., & Lam, C. K. (2017). Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing. Asia Pacific Journal of Management, 34(3), 565–586.

https://doi.org/10.1007/s10490-017-9508-1

Maślanka-Wieczorek, B. (2014). Talent management and high performance work system. Journal of International Studies, 7(1), 102–108. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2014/7-1/9

McCabe, V. S. (2008). Strategies for career planning and development in the Convention and Exhibition industry in Australia. International Journal of Hospitality Management, 27(2), 222–231. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.020

Miner, A. S., & Akinsanmi, O. (2016). Idiosyncratic jobs, organizational transformation, and career mobility. Research in the Sociology of Organizations, 47, 61–101. https://doi.org/10.1108/S0733-558X20160000047016

Mitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). Human resource management on organizational performance: The Mediating Role of High Performance Human ResourceMitchell, R., Obeidat, S., & Bray, M. (2013). Human resource management on organizational performance: The Mediating Role of High Performance Hum. Human Resource Management, 52(6), 899–921. https://doi.org/10.1002/hrm

Rosita, S., Edward, E., & Widiastuti, F. (2020). Psychological Contract in Improving Human Resources Strategy With Organizational Culture as Mediating Variable. Advances in Economics, Business and Management Research, 145(Icebm 2019), 6–11.

Rosita, S., Fazri, A., & Sumarni. (2020). Application of Talent Management through Employee Competence in State-Owned Enterprises. IEOM Society International, (Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Detroit, Michigan, USA, August 10-14), 3717–3725.

Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning : a starting point for succession planning and talent management.

Scullion, H., & Collings, D. G. (2010). Global talent management. Journal of World Business, 45, 105–108. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011

VOS, A. DE, & CAMBRÉ, B. (2016). Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach. Human Resource Management, 56(3), 501–518. https://doi.org/10.1002/hrm

Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 340–349. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1009

Waheed, S., & Halim Zaim, A. (2015). A model for talent management and career planning. Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri, 15(5), 1205–1213. https://doi.org/10.12738/estp.2015.5.2357

Wong, S. C., & Wee, Y. G. (2019). Job autonomy, job feedback and protean career among employees in Malaysian electrical and electronic industry: The mediating roles of career strategies. International Journal of Business and Society, 20(1), 311–328.

Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2013). The Influence of Malaysian Insurance Agents‟ Career Planning on Their Career Strategies. International Journal of E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, 3(1). https://doi.org/10.7763/ijeeee.2013.v3.187