

Pengaruh *Talent Mobility* Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja SDM Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Divisi Pengadaan Dan Pengendalian Infrastruktur PT. PNM)

Fenti Yuliana¹, Stefanus MS Sadana²

^{1,2} PERBANAS INSTITUTE

e-mail: feuliana23@gmail.com¹, sadana@perbanas.id²

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh talent mobility dan pemberdayaan terhadap kinerja sumber daya manusia melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan variabel mediasi kepuasan kerja pada Divisi Pengadaan dan Pengendalian Infrastruktur PT. Permodalan Nasional Madani. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 165 orang, sedangkan untuk ukuran sampel yang digunakan sebanyak 110 responden dengan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner secara daring. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent mobility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Talent mobility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Talent mobility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung melalui kepuasan kerja

Kata Kunci: *Talent Mobility, Pemberdayaan, Kepuasan Kerja, Kinerja Sumber Daya Manusia.*

Abstract

This study aims to examine the effect of talent mobility and empowerment on human resource performance through job satisfaction. This research used a quantitative approach with job satisfaction as a mediating variable at the Procurement and Infrastructure Control Division of PT. Permodalan Nasional Madani. The population in this study was all employees totaling 165 people, while the sample size used was 110 respondents with a purposive sampling technique. Data collection was conducted using an online questionnaire. The analysis technique used in this research was Structural Equation Modeling (SEM) using

SmartPLS 4.0. The results showed that talent mobility had a positive and significant effect on job satisfaction. Employee empowerment had a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction had a positive and significant effect on human resource performance. Talent mobility had a positive and significant effect on human resource performance. Employee empowerment had a positive and significant effect on human resource performance. Talent mobility had a positive and significant indirect effect on human resource performance through job satisfaction. Employee empowerment had a positive and significant indirect effect on human resource performance through job satisfaction.

Keywords : *Talent Mobility, Empowerment, Job Satisfaction, Human Resource Performance.*

LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penentu untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan (Miao, 2021). Oleh karena itu, perusahaan memerlukan SDM yang memiliki kompetensi dan kualitas yang tinggi, sehingga perusahaan mampu beradaptasi dan memperkuat diri untuk menghadapi daya saing dan menjawab semua tantangan di masa depan, serta terciptanya kinerja pegawai yang tinggi (Hamsal et al., 2023). Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan (Rachayu, 2019). Penilaian kinerja diperlukan sebagai proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan seperangkat standar yang telah ditentukan (Sousa et al., 2024).

Kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan sangat mempengaruhi efektivitas kinerja perusahaan (Francis Hutabarat, 2021). Kinerja individu (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*corporate performance*) memiliki hubungan yang erat (Priatna, 2016). Kinerja individu yang tinggi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan perkataan lain apabila kinerja individu karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga akan baik.

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja individu karyawannya (Hou et al., 2019). Banyak cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja individu karyawannya, misalnya perusahaan melakukan talent mobility karyawannya, perusahaan melakukan pemberdayaan karyawannya, perusahaan meningkatkan karyawannya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Partiwi & Herawati, 2022).

Permodalan Nasional Madani (Persero) atau disingkat PT. PNM adalah anak usaha BRI yang berbisnis di bidang pembiayaan mikro dan ultramikro (Apriliani & Dewayanto, 2018). Perusahaan ini didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No.38/1999 tanggal 29 Mei 1999, sebagai bagian dari solusi strategis pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan dan pemerataan ekonomi masyarakat melalui pengembangan akses

permodalan dan program peningkatan kapasitas bagi para pelaku Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Koperasi (UMKM).

Dalam rangka untuk mempertahankan keberlanjutan perusahaan, PT. PNM harus mampu menciptakan kinerja para karyawannya dengan baik. Berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan Divisi Pengadaan dan Pengendalian Infrastruktur PT. PNM dari sebanyak 39 karyawan melalui Key Performance Indicator (KPI) diperoleh hasil bahwa sebagian besar karyawan menunjukkan kinerja yang positif, dengan kategori "Cukup Baik" (38,5%) dan "Baik" (33,3%) mendominasi jumlah karyawan. Sebanyak 15,4% karyawan masuk dalam kategori "Sangat Baik", dan sebanyak 20 karyawan (51,28%) dengan kategori Cukup Baik dan Kurang Baik yang perlu dilakukan perbaikan terhadap kinerjanya (Asir et al., 2023).

Berdasarkan permasalahan internal di Divisi Pengadaan dan Infrastruktur PNM, memiliki banyak faktor masalah yang mempengaruhi kinerja karyawan. Permasalahan tersebut dikemukakan oleh Putri dan Muid (2017) bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan, yaitu faktor motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, fungsi-fungsi manajemen, talent mobility, pemberdayaan karyawan, kejelasan arah karier, kompetensi, budaya organisasi, dan sistem penghargaan (Putri & Muid, 2017).

Namun dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, faktor dominan yang mempengaruhi terhadap kinerja individu karyawan, khususnya pada Divisi Pengadaan dan Infrastruktur PNM dari hasil penilaian kinerja karyawan secara empiris dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja. Begitupun kepuasan kerja karyawan ini dipengaruhi oleh adanya kejenuhan karyawan dalam menghadapi pekerjaan yang monoton, kemudian kurang diikuti oleh adanya talent mobility karyawan secara periodik oleh perusahaan. Kemudian di samping permasalahan talent mobility, juga kurangnya pemberdayaan karyawan oleh perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu hal penting dalam meningkatkan kinerja individu karyawan. Nusantara (2020) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang dirasakan karyawan terkait pekerjaannya, baik itu menyenangkan maupun tidak menyenangkan (Nusantara, 2020). Kepuasan kerja adalah sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seseorang karyawan di mana mereka dapat melaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan (Kusumaningrum et al., 2019). Hasil survei kerja menunjukkan bahwa terdapat sebesar 68,4% pekerja yang merasakan adanya ketidakpuasan terkait pekerjaan yang dilakukannya, sedangkan yang merasa puas hanya sebesar 31,6% pekerja (Gunawan & Wijaya, 2020).

Selain kepuasan kerja, terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu *talent mobility* (Tansley & Kirk, 2018). *Talent mobility* diartikan sebagai kegiatan pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang berbeda, baik ke tempat-tempat baru atau tanggung jawab baru (Harvey & Groutsis, 2015). *Talent mobility* bermaksud untuk melakukan pengembangan pada status maupun posisi pegawai pada perusahaan. *Talent mobility* melalui penggunaan pemindahan lateral kemungkinan dapat memberikan manfaat untuk menghidupkan kembali antusiasme dan melakukan pengembangan bakat-bakat pegawai sehingga dapat memberikan dampak pada kinerja individu (Jöns, 2015).

Selain kepuasan kerja dan talent mobility terdapat faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu pemberdayaan karyawan. Menurut Arraniri et al (2021), pemberdayaan karyawan sangat penting karena memberikan peluang lebih besar bagi karyawan untuk mengembangkan kreativitas, fleksibilitas, dan otonomi dalam pekerjaannya (Arraniri et al., 2021). Gunawan dan Wijaya (2022) menyebutkan bahwa pemberdayaan karyawan adalah pendekatan yang demokratis dimana manajemen mendorong karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka (Gunawan & Wijaya, 2020). Penelitian Asri et al (2023) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja, dengan perusahaan mendorong karyawan untuk memanfaatkan semua sarana dan sumber daya yang tersedia (Asir et al., 2023).

Terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya research gap. Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda-beda mengenai pengaruh talent mobility, pemberdayaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berdasarkan fenomena, permasalahan internal perusahaan, dan research gap yang ada, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Talent Mobility dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja SDM Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Divisi Pengadaan dan Pengendalian Infrastruktur PT. PNM)".

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis dengan pendekatan kuantitatif verifikatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk memeriksa populasi atau sampel tertentu dan mengumpulkan data menggunakan alat penelitian, menganalisis data kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan (Amelia et al., 2023). Penelitian verifikatif dalam konteks ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan Divisi Pengadaan dan Pengendalian Infrastruktur PT. Permodalan Nasional Madani. Variabel yang digunakan dalam penelitian terdiri dari tiga macam, yaitu variabel dependen yang merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen (Nugraha, 2024). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2). Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab pengaruhnya atau timbulnya variabel dependen (Muslimin et al., 2024). Variabel independen yang dimaksud pada penelitian ini adalah Talent Mobility Karyawan (X1) dan Pemberdayaan Karyawan (X2). Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Pada penelitian ini, yang menjadi variabel intervening adalah Kepuasan Kerja (Y1).

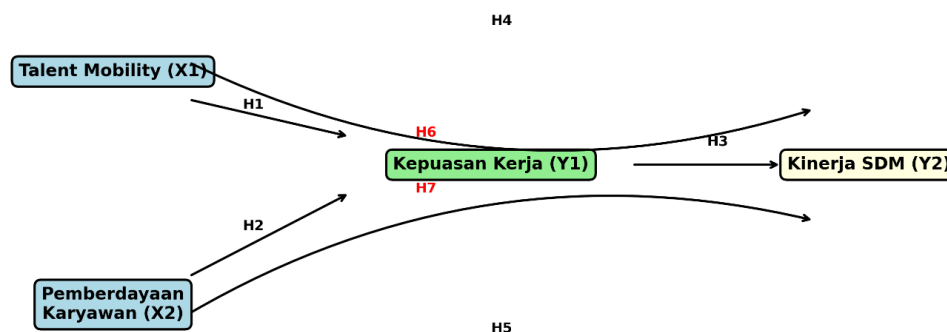
Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Kriteria Penilaian
<i>Talent Mobility</i> (X1)	<i>Talent mobility</i> (Rotasi kerja) adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan (Robbins dalam Edwan, 2020)	Pengalaman, Pengetahuan, Kebutuhan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab	Skala Likert 1-5
Pemberdayaan Karyawan (X2)	Pemberdayaan karyawan adalah proses kekuatan yang diberikan kepada karyawan agar bisa mengatasi perubahan yang dipergunakan sebagai pendorong dalam mengambil tanggung jawab yang akan dilakukan (Amalia & Rizaldi, 2021)	<i>Desire, Trust, Confident, Credibility, Accountability, Communication</i>	Skala Likert 1-5
Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan dalam Yogatama, 2021)	Pembayaran, Pekerjaan, Kesempatan Promosi, Atasan, Rekan Kerja	Skala Likert 1-5
Kinerja SDM (Y2)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2020)	Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian, Komitmen Kerja	Skala Likert 1-5

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti (2025)

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Pengadaan dan Pengendalian Infrastruktur PT. PNM yang berjumlah 165 orang karyawan. Penentuan ukuran sampel menggunakan ukuran sampel minimum adalah 5-10 observasi untuk setiap parameter yang diestimasi. Dalam penelitian ini terdapat 22 item butir pernyataan dalam kuesioner, maka ukuran sampel sebesar 110 responden dengan teknik *purposive sampling*. Berdasarkan teori *Theory of Reasoned Action* (TRA), perilaku terhadap suatu objek dapat diperkirakan berdasarkan intensi untuk melakukan perilaku tersebut. Sebagai implementasi dari TRA, untuk dapat terciptanya kinerja karyawan yang baik, perusahaan harus melakukan aksi dengan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan melalui talent mobility dan

pemberdayaan karyawan. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun berdasarkan kajian teori dan hipotesis yang telah dikemukakan, yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah H1: Talent mobility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; H2: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; H3: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia; H4: Talent mobility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia; H5: Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia; H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh talent mobility terhadap kinerja sumber daya manusia; dan H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan *SmartPLS 4.0*. Analisis data meliputi analisis outer model (model pengukuran) yang terdiri dari uji validitas konvergen dan uji diskriminan, serta analisis structural model yang terdiri dari koefisien determinasi (R^2), analisis pengaruh langsung, dan analisis pengaruh tidak langsung (mediasi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran kuesioner diperoleh data deskripsi responden sebagai berikut. Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dari 110 responden terdiri dari 50 orang laki-laki (45,45%), dan 60 orang perempuan (54,54%). Deskripsi responden berdasarkan pendidikan dari 110 responden terdiri dari 99 orang Sarjana (90%), dan 11 orang Magister (10%). Deskripsi responden berdasarkan masa kerja dari 110 responden terdiri dari 84 orang yang memiliki masa kerja 10 tahun ke bawah (76,36%), 18 orang yang memiliki masa kerja 11-15 Tahun (16,36%), dan 8 orang yang memiliki masa kerja di atas 15 Tahun (7,28%).

Tabel 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Pendidikan, Dan Masa Kerja

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	50	45,45%
	Perempuan	60	54,54%
Pendidikan	Sarjana (S1)	99	90%
	Magister (S2)	11	10%
Masa Kerja	< 10 Tahun	84	76,36%
	11 - 15 Tahun	18	16,36%
	> 15 Tahun	8	7,28%
Total		110	100,00%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2025)

Hasil analisis statistik deskriptif untuk masing-masing variabel menunjukkan bahwa Talent Mobility dipersepsikan sedang (cukup) dengan nilai rata-rata skor jawaban sebesar 2,97 dengan nilai TCR sebesar 60,70%. Pemberdayaan Karyawan dipersepsikan sedang dengan nilai rata-rata skor jawaban sebesar 2,97 dengan nilai TCR sebesar 59,42%. Kepuasan Kerja dipersepsikan sedang dengan nilai rata-rata skor jawaban sebesar 2,98 dengan nilai TCR sebesar 59,60%. Kinerja Sumber Daya Manusia dipersepsikan sedang dengan nilai rata-rata skor jawaban sebesar 2,98 dengan nilai TCR sebesar 59,67%.

Tabel 3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Skor Rata-rata	TCR	Kategori
Talent Mobility (X1)	2,97	60,70%	Sedang
Pemberdayaan Karyawan (X2)	2,97	59,42%	Sedang
Kepuasan Kerja (Y1)	2,98	59,60%	Sedang
Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)	2,98	59,67%	Sedang

Sumber: Hasil Analisis Data (2025)

Analisis outer model dilakukan melalui uji validitas konstruk yang terdiri dari uji validitas konvergen dan uji diskriminan. Uji validitas konvergen yang digunakan pada penelitian ini adalah berdasarkan pada nilai loading factor. Nilai loading factor harus berada di atas rule of thumbs 0,5. Hasil kalkulasi menggunakan software SmartPLS diperoleh hasil *Outer Loading* sebagai berikut.

Tabel 4. Outer Loading Model PLS

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rule of Thumbs	Keterangan
Talent Mobility (X1)	X1.1 - X1.5	0,857 - 0,895	0,5	Valid
Pemberdayaan Karyawan (X2)	X2.1 - X2.6	0,860 - 0,874	0,5	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1 - Y1.5	0,858 - 0,896	0,5	Valid
Kinerja SDM (Y2)	Y2.1 - Y2.6	0,862 - 0,879	0,5	Valid

Sumber: Hasil Analisis Data (2025)

Berdasarkan Tabel 4 diperoleh hasil bahwa semua nilai loading factor indikator dari keempat variabel bernilai di atas 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator adalah valid, sehingga bisa digunakan untuk mengukur masing-masing variabel. Hasil tersebut diperkuat oleh nilai-nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE harus lebih besar dari rule of thumbs 0,5.

Tabel 5. Reliabilitas dan Validitas Konstruk (AVE)

Variabel Laten	AVE	Rule of Thumbs	Keterangan
Talent Mobility (X1)	0,764	0,5	Support
Pemberdayaan Karyawan (X2)	0,750	0,5	Support
Kepuasan Kerja (Y1)	0,771	0,5	Support
Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)	0,760	0,5	Support

Sumber: Hasil Analisis Data (2025)

Hasil pada Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai AVE semua variabel laten adalah lebih besar dari 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator mampu digunakan untuk mewakili variabel laten yang dibangun oleh masing-masing indikator.

Uji diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*. Hasil analisis menggunakan *software SmartPLS 4.0* diperoleh bahwa nilai akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstraknya lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa syarat validitas diskriminan pada model menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* terpenuhi.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

Variabel Laten	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Pemberdayaan	Talent Mobility
Kepuasan Kerja	0,878			

Kinerja SDM	0,828	0,872		
Pemberdayaan	0,826	0,835	0,866	
Talent Mobility	0,815	0,829	0,846	0,874

Sumber: Hasil Analisis Data (2025)

Analisis *structural model* meliputi Koefisien Determinan (R²), Analisis Pengaruh Langsung, dan Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi).

Tabel 7. Nilai R² (R-Square)

Variabel	R ²	R ² Adjusted	Indikasi Model
Kepuasan Kerja (Y1)	0,885	0,883	Substantial (Kuat)
Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2)	0,916	0,913	Substantial (Kuat)

Sumber: Hasil Analisis Data (2025)

Hasil yang ditunjukkan pada Tabel 7 nilai R² didapatkan untuk variabel Kepuasan Kerja (Y1) adalah sebesar 0,885 yang mengindikasikan bahwa model yang digunakan termasuk pada kategori substantial (kuat). Variabel Kinerja SDM (Y2) adalah sebesar 0,916 yang mengindikasikan bahwa model yang digunakan termasuk pada kategori substantial (kuat). Dari hasil uji Koefisien Determinasi (R²) terlihat bahwa model yang dibentuk adalah kokoh (robust).

Hasil analisis pengujian pengaruh langsung menggunakan algoritma PLS berdasarkan model penelitian yang dirancang sebelumnya adalah sebagai berikut.

Tabel 8. Hasil Analisis Pengaruh Langsung

Path (Jalur)	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Keputusan
X1 -> Y1	0,409	4,982	0,000	Positif Signifikan
X2 -> Y1	0,552	6,882	0,000	Positif Signifikan
X1 -> Y2	0,339	5,065	0,000	Positif Signifikan
X2 -> Y2	0,364	5,200	0,000	Positif Signifikan
Y1 -> Y2	0,280	3,771	0,000	Positif Signifikan

Keterangan: X1 (*Talent Mobility*); X2 (Pemberdayaan); Y1 (Kepuasan Kerja); dan Y2 (Kinerja SDM)

Sumber: Hasil Analisis Data (2025)

Berdasarkan Tabel 8 di atas, maka semua jalur menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Artinya, hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogennya adalah positif (searah) dan dapat diterima.

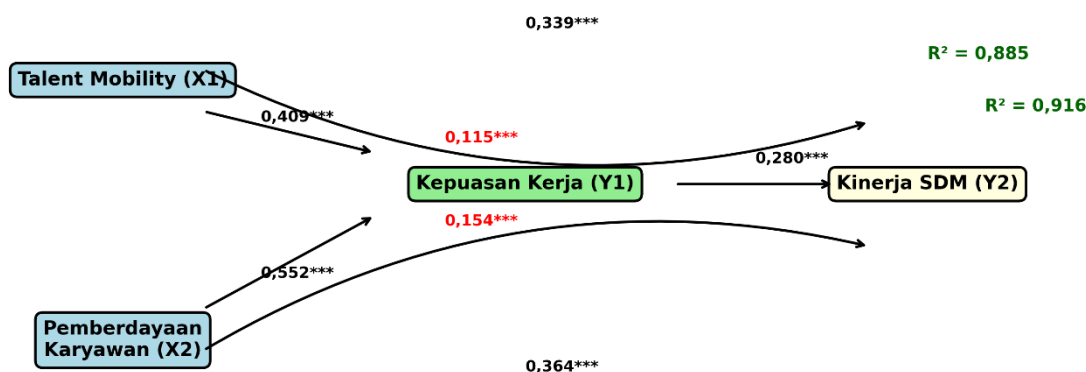
Tabel 9. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Path (Jalur)	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Keputusan
X1 -> Y1 -> Y2	0,115	2,828	0,001	Positif Signifikan
X2 -> Y1 -> Y2	0,154	3,372	0,005	Positif Signifikan

Keterangan: X1 (*Talent Mobility*); X2 (Pemberdayaan); Y1 (Kepuasan Kerja); dan Y2 (Kinerja SDM)

Sumber: Hasil Analisis Data (2025)

Berdasarkan Tabel 9 di atas, maka jalur tidak langsung menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Artinya, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh talent mobility dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil analisis model SEM-PLS secara keseluruhan dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Analisis Model SEM-PLS

Berdasarkan hasil analisis data maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut. Hipotesis pertama: Talent mobility berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Divisi Pengadaan dan Pengendalian Infrastruktur PT. PNM diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,982 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai p-value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 yang menggambarkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Talent Mobility terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis kedua: Pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan diperoleh nilai t-hitung sebesar 6,882 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai p-value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 yang menggambarkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis ketiga: Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,771 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai p-value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 yang menggambarkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Hipotesis keempat: Talent mobility berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,065 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai p-value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 yang menggambarkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan talent mobility terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hipotesis kelima: Pemberdayaan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,200 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai p-value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 yang menggambarkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Hipotesis keenam: Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dalam memediasi pengaruh talent mobility terhadap kinerja sumber daya manusia diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,828 dengan p-value sebesar 0,001. Nilai p-value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 yang menggambarkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Talent Mobility terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Hipotesis ketujuh: Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dalam memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,372 dengan p-value sebesar 0,005. Nilai p-value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 yang menggambarkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

Pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik talent mobility, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada Divisi Pengadaan dan Pengendalian Infrastruktur PT. PNM. Hasil ini sejalan dengan pendapat Archia dan Rozak (2022) yang menyatakan bahwa *talent mobility* di desain untuk mengurangi kebosanan dalam bekerja, meningkatkan pengalaman kerja karyawan, dan agar terciptanya fleksibilitas pekerjaan, oleh karena itu metode ini sangat baik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Archia & Rozak, 2022). Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Marwan et al., 2020) dan (Aulia et al., 2024).

Semakin baik pemberdayaan karyawan, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan pendapat Katto dan Pratama (2023) yang menyatakan bahwa karyawan yang diberdayakan secara psikologis akan merasakan kebermaknaan dalam bekerja dan berorganisasi (Katto & Pratama, 2023).

Semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Nabawi (2019) yang menyatakan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas (Nabawi, 2019). Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suryawan & Salsabilla, 2022).

Semakin baik *talent mobility*, maka akan semakin tinggi kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan pendapat Villany et al (2024) yang menyatakan bahwa organisasi menggunakan *talent mobility* sebagai sarana untuk mewujudkan high performance atau kinerja yang tinggi (Villany et al., 2024). Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian (Fajriyah, 2024).

Semakin baik pemberdayaan karyawan, maka akan semakin tinggi kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Zulkarnaen, 2024).

Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dalam memediasi pengaruh talent mobility terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan (Suryawan & Salsabilla, 2022) bahwa untuk dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik, perlu dibangun terlebih dahulu kepuasan kerja karyawannya.

Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dalam memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan (Nabawi, 2019) yang menyatakan bahwa untuk dapat menciptakan kinerja karyawan yang baik, perlu dibangun terlebih dahulu kepuasan kerja karyawannya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka diperoleh simpulan sebagai berikut. Pertama, talent mobility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Divisi Pengadaan dan Pengendalian Infrastruktur PT. Permodalan Nasional Madani. Kedua, pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketiga, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Keempat, talent mobility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Kelima, pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Keenam, talent mobility berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Ketujuh, pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Saran yang dapat diberikan bagi perusahaan adalah membangun budaya yang memprioritaskan promosi dan pergerakan internal, didukung oleh strategi yang jelas dan pemanfaatan data keterampilan karyawan. Perusahaan dapat memberdayakan karyawan secara efektif melalui pemberian otonomi, pelatihan berkelanjutan, dan membangun kepercayaan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan sebaiknya fokus pada kompensasi yang adil, menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan kesempatan pengembangan karir, serta mendukung keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan atau mengganti sebagian variabel independen atau variabel intervening yang baru untuk memperoleh model penelitian yang lebih cocok, menggantikan objek yang berbeda, dan menggunakan metode penelitian yang berbeda dengan populasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, D., Setiaji, B., Primadewi, K., Habibah, U., Lounggina, T., Peny, L., Rajagukguk, K. P., Nugraha, D., Safitri, W., Wahab, A., Larisu, Z., Setiaji, B., & Dharta, F. Y. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Apriliani, M. T., & Dewayanto, T. (2018). Pengaruh tata kelola perusahaan, ukuran perusahaan dan umur perusahaan terhadap kinerja perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 7(1).
- Archia, K. G., & Rozak, H. A. (2022). Pengaruh kepemimpinan, pelatihan dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 29(1), 30–42.
- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., Rachmawati, E., Wardhana, A., Yuliatmo, W., & Purwaningsih, N. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Insania.
- Asir, M., Yuniawati, R. A., Mere, K., Sukardi, K., & Anwar, M. A. (2023). Peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja perusahaan: studi manajemen sumber daya manusia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 32–42.
- Aulia, A. B., Hidayati, A., & Armi, M. N. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, pelatihan dan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan pada hotel mercure kota bengkulu. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 1–10.
- Fajriyah, A. (2024). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *AGILITY: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(01), 35–42.
- Francis Hutabarat, M. B. A. (2021). *Analisis kinerja keuangan perusahaan*. Desanta Publisher.
- Gunawan, J., & Wijaya, H. (2020). Pengaruh kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, dan ukuran perusahaan terhadap kinerja perusahaan mnufaktur. *Jurnal Paradigma Akuntansi*, 2(4), 1718–1727.
- Hamsal, H., Hendriani, S., & Sukri, A. (2023). Soft skill komunikasi pada pemberdayaan sumber daya manusia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(3), 2281–2296.
- Harvey, W. S., & Groutsis, D. (2015). Reputation and talent mobility in the A sia P acific. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 22–40.
- Hou, C., Du, D., Duan, D., Gui, Q., & Jiao, M. (2019). The evolution of the network structure of talent mobility in countries or regions along the “Belt and Road.” *Geographical Science*, 39(11), 1711–1718.
- Jöns, H. (2015). Talent mobility and the shifting geographies of Latourian knowledge hubs. *Population, Space and Place*, 21(4), 372–389.
- Katto, I., & Pratama, R. A. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, pemberdayaan sumber daya manusia, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi empiris pada bank mandiri kantor cabang kota magelang). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(2), 172–182.
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., & Gunawan, I. (2019). Budaya Sekolah dan Etika Profesi: Pengukuran Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah dengan Pendekatan Soft System Methodology. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen*

- Pendidikan*, 2(3), 90–97.
- Marwan, M., Saroh, I., & Alhadar, F. M. (2020). Peran pemberdayaan dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja. *Jurnal Bisnis Terapan*, 4(2), 199–214.
- Miao, L. (2021). Global talent mobility: Trends, challenges and proposed global governance solutions. In *Consensus or Conflict? China and Globalization in the 21st Century* (pp. 191–203). Springer.
- Muslimin, D., Alamin, Z., Alizunna, D., Nur Ainia, R., Prakoso, F. A., Missouri, R., Masita, Allo, K. P., Nugraha, D., & Dian, H. (2024). *METODOLOGI PENELITIAN: PENDEKATAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN CAMPURAN* (T. P. Wahyuni (ed.); 1st ed.). CV LAUK PUYU PRESS.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nugraha, D. (2024). *METODOLOGI PENELITIAN MANAJEMEN DAN BISNIS*.
- Nusantoro, E. (2020). Optimalisasi pemberdayaan sumber daya manusia dalam lingkungan bekerja. *Edukasi*, 14(1).
- Partiwi, R., & Herawati, H. (2022). Pengaruh kepemilikan institusional, leverage dan ukuran perusahaan terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Kajian Akuntansi Dan Auditing*, 17(1), 29–38.
- Priatna, H. (2016). Pengukuran kinerja perusahaan dengan rasio profitabilitas. *Akurat| Jurnal Ilmiah Akuntansi FE Unibba*, 7(2), 44–53.
- Putri, R. K., & Muid, D. (2017). Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja perusahaan. *Diponegoro Journal of Accounting*, 6(3), 84–92.
- Rachayu, K. (2019). Efektivitas Otonomi Daerah Dalam Membangun Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pada Masyarakat Pedesaan. *Sosiohumaniora*, 21(1), 17–21.
- Sousa, B., Ferreira, J. J. M., Jayantilal, S., & Dabic, M. (2024). Global talent management—talents, mobility and global experiences—a systematic literature review. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 12(3), 444–501.
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137–146.
- Tansley, C., & Kirk, S. (2018). You've been framed—framing talent mobility in emerging markets. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 39–51.
- Villany, E., Solehudin, S., & Nurhasanah, N. (2024). Systematic Review Strategi Pengembangan Talenta dalam Era Digital: Membangun Sumber Daya Manusia Unggul di Masa Depan. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(5), 1612–1622.
- Zulkarnaen, W. (2024). Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Berkualitas Untuk Mendorong Pertumbuhan Ekonomi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 3346–3357.