**Program Pascasarjana Magister Manajemen**

Jl. Raya Puspittek, Buaran, Kec. Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Banten 15310,

Email : humanismanajemen@gmail.com

Special Issue :
**Webinar Nasional
HUMANIS 2025**

Website. :

<http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/SNH>

**PENGARUH PELATIHAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN
MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG
BERDAMPAK PADA KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK CAPITAL
INDONESIA TBK KANTOR PUSAT OPERASIONAL JAKARTA
SELATAN**

¹Eri Pradiptya, ²Ahmad Zulhamsyah, ³Yogie Tresna

Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

Email : ¹eripradiptya@gmail.com, ²zulhamsyah.ahmad@gmail.com,
³yogietresn6@gmail.com

ABSTRAK. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan.

Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan sampel sebanyak 93 responden. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis.

Hasil penelitian ini pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 25,5%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 38,7%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$. Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 25,4%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$. Pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 53,0%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 33,4%, uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.

Kata Kunci: *Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir, Manajemen Talenta, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.*



PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan perbankan tercermin dalam perkembangan jumlah bank atau lembaga keuangan itu sendiri. Salah satu dasar perkembangan perbankan di Indonesia adalah dengan meningkatnya kinerja karyawan dari tiap bank. Oleh karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang mempelajari hubungan antarmanusia sebagai aset dan sumber daya perusahaan serta bagaimana mengelolanya maka manusia sebagai salah satu sumberdaya yang bersifat dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang perlu mendapat perhatian dari perusahaan agar memiliki SDM yang unggul akan menghasilkan hasil kerja yang baik.

PT Bank Capital Indonesia Tbk merupakan lembaga keuangan yang berbasis di Indonesia yang bergerak dalam penyediaan produk dan layanan perbankan komersial dan retail. Sebagian produk yang ditawarkan oleh Bank adalah deposito termasuk rekening giro, tabungan dan deposito berjangka, serta pinjaman, termasuk pinjaman multiguna, investasi dan pinjaman modal kerja, pinjaman mobil, KPR, pinjaman tanpa agunan, serta pinjaman perdagangan internasional. Bank ini juga menawarkan layanan perbankan seperti layanan transaksi keuangan, kotak penyimpanan harta atau surat berharga (*safe deposit box*), layanan kliring dan penjemputan uang. Jaringannya mencakup cabang dan cabang pembantu di Jakarta Selatan, Indonesia dan Surakarta, Indonesia.

Kinerja merupakan salah satu komponen penting untuk mengukur keberhasilan yang dicapai suatu perusahaan. Dalam kegiatannya perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu. Kinerja yang baik mampu menunjukkan jumlah pencapaian yang meningkat dan memenuhi kualitas pekerjaan yang baik dan dilakukan secara maksimal, memiliki kepercayaan diri dalam menyelesaikan semua tugas dan pekerjaan.

PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan menilai kinerja karyawan dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan yang bersangkutan. Melalui penilaian kinerja tersebut, perusahaan atau personalia akan lebih mudah untuk mengetahui kemampuan, keterampilan, perilaku, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki karyawan. Pelaksanaan evaluasi serta penilaian kinerja karyawan dilakukan harus dengan transparan, agar karyawan mengetahui bahwa penilaian yang dilakukan tidak hanya berdasar pada rasa suka atau tidak suka pada karyawan yang bersangkutan. Karyawan sendiri juga merasa bahwa evaluasi yang dilakukan secara rutin dampak positif untuk motivasi kerja mereka. Sejauh ini kondisi kinerja di PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan masih perlu mendapatkan perhatian manajemen, agar ke depan kinerja mampu dicapai dengan maksimal. Indikator-indikator yang masih belum mampu dicapai dengan maksimal.



Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi pergantian, dan meningkatkan kehadiran, mengurangi kecelakaan, mengurangi stres kerja dan mengurangi serikat pekerja. Karyawan atau pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan sesuatu yang lebih untuk perusahaan dan kemudian ia akan berusaha memperbaiki kinerjanya sehingga ia pun terus mendapat kepuasan kerja yang kemudian akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal. Perusahaan harus mengenali faktor-faktor yang mampu menghasilkan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga perusahaan akan terus maju dan berkembang dan kemudian menjalankan apa yang seharusnya perusahaan lakukan untuk mencapai kepuasan kerja.

Guna menambah kemampuan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, perusahaan perlu memberikan pelatihan pada karyawannya dalam rangka mengoptimalkan pencapaian tujuan perusahaan. Selama ini di perusahaan masih terdapat permasalahan terkait dengan program pelatihan pada karyawan, seperti dalam menyelenggarakan pelatihan yang diberikan masih belum sesuai dengan kebutuhan karyawan. Dengan melakukan *training*, para karyawan dapat memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Perusahaan selalu membutuhkan tenaga-tenaga yang berkompeten di bidangnya untuk meningkatkan profit dan perkembangan perusahaan, yang paling terasa oleh perusahaan ketika secara berkala mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan adalah terwujudnya sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih efisien, kompetitif.

Sejauh ini terkait dengan *training*, perusahaan masih ada beberapa fenomena seperti pada indikator. Untuk indikator materi pelatihan, perusahaan kurang mengidentifikasi kebutuhan pelatihan seharusnya dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebutuhan pelatihan di organisasi, keterampilan dan pengetahuan yang kurang sehingga materi pelatihan sesuai dengan yang diperlukan karyawanguna meningkatkan kinerjanya.

Menurunnya capaian kinerja yang telah ditetapkan perusahaan, diduga juga disebabkan pengembangan karir yang masih kurang. Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang karyawan, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawannya. Menurut Gomes (2020:215) menyampaikan bahwa bagi organisasi, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia karyawan-karyawan yang akan mengisi posisi-posisi yang lowong di waktu mendatang.

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, saling tergantung satu dengan lainnya, berusaha



untuk mewujudkan kepentingan bersama dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya, organisasi didirikan adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi.

Salah satu aset yang penting dalam perusahaan adalah tenaga kerja (*human capital*) yang dimiliki. Pada perusahaan yang memimpin pasar, sebagian besar di dalamnya pasti memiliki tenaga kerja atau SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas dan professional sehingga dapat membuat perusahaan jauh lebih percaya diri dalam menghadapi persaingan bisnis. Oleh karena itu tantangan perusahaan saat ini adalah untuk memenangkan perang talenta (*talent war*), karena kemampuan memenangkan perang talenta berpengaruh kepada kemampuan mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan demikian manajemen talenta dapat menjadi 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*).

Berdasarkan survey yang dilakukan, masih ada karyawan yang belum memiliki talenta sesuai yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu penting bagi perusahaan melakukan identifikasi, mengevaluasi, mengembangkan dan mengalokasikan sumber daya manusia yang bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dan organisasi.

2. Rumusan Masalah

- a. Adakah pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan ?.
- b. Adakah pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan ?.
- c. Adakah pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan ?.
- d. Adakah pengaruh pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta secara simultan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan ?.
- e. Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan ?.

3. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan .



- b. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan.
- d. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta secara simultan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan.
- e. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pelatihan Kerja

Menurut Rivai (2020:240) berpendapat “pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya”.

2. Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2020:65) mendefinisikan “Pengembangan karier adalah peningkatan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

3. Manajemen Talenta

Menurut Wibowo et al. (2017) manajemen talenta adalah sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana bisa merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sebuah bakat dalam organisasi atau perusahaan.

4. Kepuasan Kerja

Menurut Hariandja (2019:290). “Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya”.

5. Kinerja Karyawan

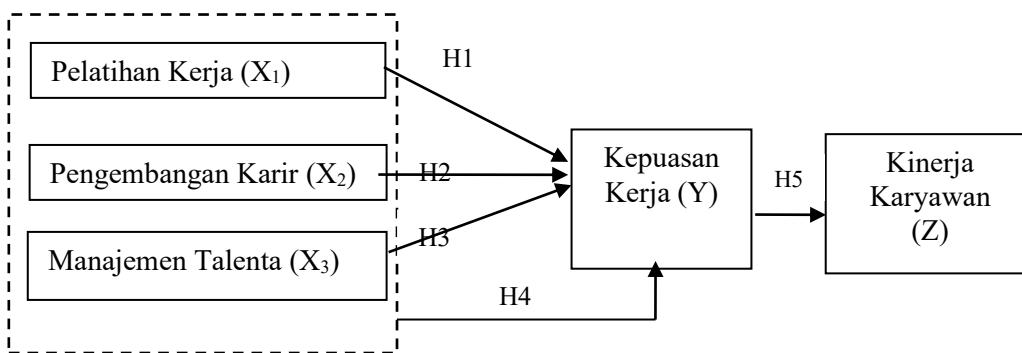
Menurut Mangkunegara (2020:75) berpendapat “kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang yang diukur secara kualitas kerja dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan yang dilaksanakan tepat waktu dalam melaksanakan tugasnya penuh tanggung jawab sesuai tugas yang diberikan kepadanya”.

6. Model Penelitian

Menurut pendapat Sugiyono (2018) “Model penelitian merupakan



sintesa yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan merupakan tuntunan untuk memecahkan masalah penelitian serta merumuskan hipotesis yang berbentuk bagan alur yang dilengkapi penjelasan kualitatif". Dalam penelitian ini model penelitian yang dibuat sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Model Penelitian

7. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2018) "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah-masalah, karena sifatnya sementara maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul". Adapun rumusan hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan.
- H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan.
- H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan manajemen talenta terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan.
- H4 : Terdapat pengaruh yang signifikan pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta secara simultan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan.
- H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan.

METODE PENELITIAN

1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 93 responden PT Bank Capital Indonesia Tbk Kantor Pusat Operasional Jakarta Selatan

2. Sampel

Teknik pengambilan sampling dalam penelitian ini adalah sample



jenuh, dimana semua anggota populasi dijasikan sebagai sampel. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 93 responden.

3. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai adalah asosiatif, dimana tujuannya adalah untuk mengetahui mencari keterhubungan antara

4. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data digunakan uji instrumen, uji asumsi klasik, regresi, koefisien determinasi dan uji hipotesis.

a. Uji Instrumen

Pada pengujian ini digunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

1) Uji Validitas.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan data tentang kesesuaian antara yang mau diukur dengan hasil pengukurannya. Untuk melakukan uji validitas dilihat nilai signifikansi $2 tailed$ dibandingkan dengan 0,05 dengan ketentuan:

- (a) Jika nilai signifikansi $2 tailed < 0,05$, maka instrumen valid,
- (b) Jika nilai signifikansi $2 tailed > 0,05$, maka instrumen tidak valid,

2) Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas merupakan serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu. Adapun kriteria yang digunakan sebagai berikut:

- (a) Jika $Cronbach's Alpha > 0,600$, maka instrumen reliabel.
- (b) Jika $Cronbach's Alpha < 0,600$, maka instrumen tidak reliabel.

b. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan sebuah data. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah meliputi: Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Autokorelasi, dan Uji Heterokedastisitas. Adapun hasilnya sebagai berikut:

1) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normilitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov test, dengan ketentuan:

- (a) Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal.
- (b) Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka data berdistribusi normal.



2) Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Dalam penelitian ini digunakan batas *tolerance* dan lawannya, *variance inflation factor* (VIF) dengan ketentuan:

- (a) Jika nilai nilai *tolerance* lebih < 1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) $<$ dari 1, maka tidak terjadi multikolinieritas.
- (b) Jika nilai nilai *tolerance* lebih > 1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) $>$ dari 1, maka terjadi multikolinieritas.

3) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi, yaitu adanya korelasi antar anggota sampel. Dalam penelitian ini digunakan *Durbin Watson Test*.

4) Uji Heterskedastisitas

Uji Heterskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu residual pengamatan ke pengamatan lain. Cara menprediksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas digunakan *Glejser Test*.

c. Uji Statistik

1) Regresi Linier

Analisis regresi liner merupakan suatu teknik statistika yang digunakan untuk mencari persamaan regresi yang bermanfaat untuk meramal nilai variabel dependen berdasarkan nilai-nilai variabel independen. Dalam penelitian ini digunakan regresi linier berganda.

2) Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.

3) Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menentukan apakah suatu hipotesis sebaiknya diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini digunakan uji t (Parsial) dan uji F (Simultan).

HASIL PENELITIAN

1. Hasil Uji Instrumen



- a. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel pelatihan kerja diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian instrumen valid.
- b. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel pengembangan karir diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian instrumen valid.
- c. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel manajemen talenta diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian instrumen valid.
- d. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian instrumen valid.
- e. Dari hasil pengujian diperoleh seluruh item kuesioner variabel kinerja karyawan diperoleh nilai signifikansi 2 tailed sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian instrumen valid.
- f. Dari hasil pengujian reliabilitas, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Kritis Alpha	Keterangan
Disiplin (X1)	0,625	0,600	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0,676	0,600	Reliabel
Manajemen Talenta (X3)	0,639	0,600	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,621	0,600	Reliabel
Kinerja Karyawan (Z)	0,632	0,600	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian di atas, keseluruhan variabel pelatihan kerja (X1), pengembangan karir (X2), manajemen talenta (X3), kepuasan kerja (Y) dan kinerja karyawan (Z) diperoleh nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,600. Dengan demikian dinyatakan reliabel.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

- a. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dengan alat uji *Kolmogorov-Smirnov Test*, sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		93
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.30499951
Most Extreme Differences	Absolute	.057
	Positive	.041
	Negative	-.057
Test Statistic		.057
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.



- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai signifikansi 0,200 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai $\alpha = 0,050$ atau $(0,200 > 0,050)$. Dengan demikian maka asumsi distribusi persamaan pada uji ini adalah normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Adapun hasil pengujinya sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas dengan *Collinierity Statistic*.

Model	Coefficients ^a			Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	Std. Error	Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.207	3.474			
Pelatihan Kerja (X1)	.254	.291	.069	.852	1.174
Pengembangan Karir (X2)	.447	.433	.085	.783	1.277
Manajemen Talenta (X3)	.208	.226	.076	.781	1.280

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas nilai *tolerance* variabel pelatihan kerja (X1) sebesar 0,852, variabel pengembangan karir (X2) sebesar 0,783 dan variabel manajemen talenta (X3) sebesar 0,781 yang semuanya $< 1,0$ dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* variabel pelatihan kerja (X1) sebesar 1,174, variabel pengembangan karir (X2) sebesar 1,277 dan variabel manajemen talenta (X3) sebesar 1,280 yang semuanya < 10 . Dengan demikian model regresi ini tidak terjadi multikolinearitas.

c. Uji Autokorelasi

Pengujian dilakukan dengan alat uji *Darbin-Watson (DW test)*. Adapun hasil pengujinya sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Autokorelasi

Model	Model Summary ^b				
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.728 ^a	.530	.514	2.344	1.667

a. Predictors: (Constant), Manajemen Talenta (X3), Pelatihan Kerja (X1), Pengembangan Karir (X2)

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Hasil pengujian pada tabel di atas diperoleh nilai *Durbin-Watson* sebesar 1.667 nilai tersebut berada diantara interval 1.550 – 2.460. Dengan demikian model regresi dinyatakan tidak ada gangguan autokorelasi.

d. Uji Heteroskesdastisitas



Pengujian dilakukan dengan alat uji *Glejser Test Model*. Adapun hasil pengujinya sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskesdastisitas dengan *Glejser Test Model*

Model	Coefficients ^a					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	3.195	2.061			1.550	.125
Pelatihan Kerja (X1)	-.010	.041	-.028	-.244	-.244	.808
Pengembangan Karir (X2)	.036	.050	.085	.721	.721	.473
Manajemen Talenta (X3)	-.062	.045	-.165	-1.393	-1.393	.167

a. Dependent Variable: RES2

Hasil pengujian dengan menggunakan uji *glejser* diperoleh nilai *Sig.* > 0,05. Dengan demikian *regression model* tidak ada gangguan heteroskesdastisitas.

3. Analisis Deskriptif

Pada pengujian ini digunakan untuk mengetahui skor minimum dan maksimum skor tertinggi, ratting score dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Adapun hasilnya sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Analisis *Descriptive Statistics*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pelatihan Kerja (X1)	93	29	46	37.62	3.847
Pengembangan Karir (X2)	93	31	45	38.35	3.253
Manajemen Talenta (X3)	93	30	46	38.16	3.660
Kepuasan Kerja (Y)	93	32	46	38.85	3.362
Kinerja Karyawan (Z)	93	31	50	38.97	3.574
Valid N (listwise)	93				

Pelatihan kerja diperoleh *varians* minimum sebesar 29 dan *varians maximum* 46 dengan *ratting score* sebesar 3,762 dengan standar deviasi 3,847.

Pengembangan karir diperoleh *varians* minimum sebesar 31 dan *varians maximum* 45 dengan *ratting score* sebesar 3,835 dengan standar deviasi 3,253.

Manajemen talenta diperoleh *varians* minimum sebesar 30 dan *varians maximum* 46 dengan *ratting score* sebesar 3,816 dengan standar deviasi 3,660.

Kepuasan kerja diperoleh *varians* minimum sebesar 32 dan *varians maximum* 46 dengan *ratting score* sebesar 3,885 dengan standar deviasi 3,362.

Kinerja karyawan diperoleh *varians* minimum sebesar 31 dan *varians maximum* 50 dengan *ratting score* sebesar 3,897 dengan standar deviasi 3,574.



4. Analisis Kuantitatif.

Pada analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil pengujian sebagai berikut:

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Uji regresi ini dimaksudkan untuk mengetahui perubahan variabel dependen jika variabel independen mengalami perubahan. Adapun hasil pengujinya sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a				
	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	4.207	3.474		1.211	.229
Pelatihan Kerja (X1)	.254	.069	.291	3.697	.000
Pengembangan Karir (X2)	.447	.085	.433	5.267	.000
Manajemen Talenta (X3)	.208	.076	.226	2.749	.007

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh persamaan regresi $Y = 4,207 + 0,254X_1 + 0,447X_2 + 0,208X_3$. Dari persamaan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 4,207 diartikan jika pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta tidak ada, maka telah terdapat nilai kepuasan kerja sebesar 4,207 *point*.
- 2) Koefisien regresi pelatihan kerja sebesar 0,254, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan pelatihan kerja sebesar 0,254 *point* maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,254 *point*.
- 3) Koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,447, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan pengembangan karir sebesar 0,447 *point* maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,447 *point*.
- 4) Koefisien regresi manajemen talenta sebesar 0,208, angka ini positif artinya setiap ada peningkatan manajemen talenta sebesar 0,208 *point* maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,208 *point*.

b. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui besarnya persentase pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan. Adapun hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pelatihan Kerja



Terhadap Kepuasan Kerja.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.505 ^a	.255	.247	2.918

a. Predictors: (Constant), Pelatihan Kerja (X1)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,255 artinya pelatihan kerja memiliki kontribusi pengaruh sebesar 25,5% terhadap kepuasan kerja.

Tabel 9. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.622 ^a	.387	.380	2.646

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir (X2)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,387 artinya pengembangan karir memiliki kontribusi pengaruh sebesar 38,7% terhadap kepuasan kerja.

Tabel 10. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Manajemen Talenta Terhadap Kepuasan Kerja.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.504 ^a	.254	.246	2.920

a. Predictors: (Constant), Manajemen Talenta (X3)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,254 artinya manajemen talenta memiliki kontribusi pengaruh sebesar 25,4% terhadap kepuasan kerja.

Tabel 11. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Manajemen Talenta Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.530	.514	2.344

a. Predictors: (Constant), Manajemen Talenta (X3), Pelatihan Kerja (X1), Pengembangan Karir (X2)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,530 artinya pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta secara simultan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 53,0% terhadap kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 47,0% dipengaruhi faktor lain.

Tabel 12. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578 ^a	.334	.326	2.933

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai determinasi sebesar 0,334 artinya kepuasan kerja memiliki kontribusi pengaruh sebesar 33,4% terhadap kinerja karyawan.

c. Uji Hipotesis

Uji hipotesis Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis dengan uji t digunakan untuk mengetahui hipotesis parsial mana yang diterima. Adapun hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	22.899	2.970		7.710	.000
Pelatihan Kerja (X1)	.424	.079	.488	5.389	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau ($5,389 > 1,987$), dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja diterima.

Tabel 14. Hasil Uji Hipotesis Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1 (Constant)	22.253	2.990		7.441	.000
Pengembangan Karir (X2)	.441	.079	.505	5.579	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau ($5,579 > 1,987$), dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diterima.

Tabel 15. Hasil Uji Hipotesis Manajemen talenta Terhadap Kepuasan Kerja.

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error			



1	(Constant)	14.182	3.265		4.343	.000
	Manajemen Talenta (X3)	.643	.085		.622	7.582 .000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau ($7,582 > 1,987$), dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen talenta terhadap kepuasan kerja diterima.

Tabel 16. Hasil Uji Hipotesis Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1	(Constant) 21.194	3.189		6.647	.000
	Kepuasan Kerja (Y) .463	.083	.504	5.562	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Z)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau ($5,562 > 1,987$), dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Pengujian hipotesis dengan uji F digunakan untuk mengetahui hipotesis simultan yang mana yang diterima.

Hipotesis keempat Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta terhadap kepuasan kerja.

Tabel 17. Hasil Uji Hipotesis Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Manajemen Talenta Secara Simultan Terhadap Kepuasan Kerja.

Model	ANOVA ^a				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression 551.094	3	183.698	33.448	.000 ^b
	Residual 488.798	89	5.492		
	Total 1039.892	92			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Manajemen Talenta (X3), Pelatihan Kerja (X1), Pengembangan Karir (X2)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, diperoleh nilai F hitung $> F$ tabel atau ($33,448 > 2,710$), dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta terhadap kepuasan kerja diterima.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja



dengan nilai koefisien determinasi sebesar 25,5%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau ($5,389 > 1,987$). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara Pelatihan Kerja terhadap kepuasan kerja diterima.

2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 38,7%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau ($5,579 > 1,987$). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diterima.

3. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kepuasan Kerja

Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien determinasi sebesar 25,4%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau ($7,582 > 1,987$). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja diterima.

4. Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Manajemen Talenta Terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan diperoleh persamaan regresi $Y = 4,207 + 0,254X_1 + 0,447X_2 + 0,208X_3$, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 53,0% sedangkan sisanya sebesar 47,0% dipengaruhi faktor lain. Pengujian hipotesis diperoleh nilai F hitung $> F$ tabel atau ($33,448 > 2,710$). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta terhadap kepuasan kerja diterima.

5. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 33,4%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau ($5,562 > 1,987$). Dengan demikian hipotesis yang diajukan bahwa terdapat berpengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

- a. Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 25,5%. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung $> t$ tabel atau ($5,389 > 1,987$).
- b. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 38,7%. Uji hipotesis



- diperoleh nilai t hitung $>$ t tabel atau ($5,579 > 1,987$).
- Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 25,4%. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung $>$ t tabel atau ($7,582 > 1,987$).
 - Pelatihan kerja, pengembangan karir dan manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 53,0% sedangkan sisanya sebesar 47,0% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai F hitung $>$ F tabel atau ($33,448 > 2,710$).
 - Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 33,4%. Uji hipotesis diperoleh nilai t hitung $>$ t tabel atau ($5,562 > 1,987$).

2. Saran

- Dalam melaksanakan program pelatihan hendaknya memilih instruktur yang berpengalaman dibidangnya serta menguasai teori dan keterampilan sehingga mampu mengatasi persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan organisasi, menegakkan peraturan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku guna menjamin pegawai diperlakukan dengan adil.
- Perusahaan perlu meningkatkan kesetiaan organisasi bagi karyawan dalam konteks pengembangan karir dapat dilakukan melalui penyusunan peta karir yang jelas bagi setiap pegawai dengan mempertimbangkan kompetensi dan aspirasi individualnya. harus selalu memberikan semangat dan apresiasi yang layak untuk memastikan pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi.
- Perusahaan perlu memastikan karyawan memiliki *tools* dan sistem yang dibutuhkan, - Berikan pelatihan untuk meningkatkan *skill* dan kompetensi dan sediakan mentor/pembimbing untuk *knowledge sharing*
- Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan memberdayakan pegawai dengan menegakkan peraturan yang baik dan pemberian pengembangan karir yang lebih inten lagi.
- Untuk meningkatkan tanggung jawab pekerjaan pegawai, manajemen Perusahaan perlu memperjelas deskripsi pekerjaan dan indikator kinerja kunci bagi setiap posisi.

DAFTAR PUSTAKA

- Algafari (2015) *Analisis Regresi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: BPFE.
- Arikunto. S. (2014) *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Freed. Luthans (2016) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.



- Gerry Dessler (2016) *Human Resources Management*, Prenticehall, London: International Inc.
- Ghozali. I. (2017) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Handoko (2016) *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Haji Masagung. Jakarta.
- Henry Simamora (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN Bandung.
- Istijanto (2014) *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Kartini Kartono (2011) *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada.
- Kharis. I. F. (2018) *Studi Mengenai Impulse Buying dalam Penjualan Online*. Semarang: Skripsi Universitas Diponegoro
- Mangkunegara. A. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. cetakan pertama. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito. A. S. (2016) *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rivai. V. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Santoso. S. (2015) *Menguasai Statistik Multivariat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*. Cetakan Kelima. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian. S (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudjana (2014) *Metode Statistika*. Bandung: Tarsido.
- Sugiyono (2018) *Metode Penelitian Administrasi: dilengkapi dengan Metode R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartanto (2014) *Metode Riset Pemasaran*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edi (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.