

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN KEPUASAAN KERJA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA DIREKTORAT JENDERAL BEA CUKAI DENGAN
PENEMPATAN TUGAS PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :
ANDRERATNO WIJAYA
NIM. 501153292**

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2025**

ABSTRACT
THE INFLUENCE OF TALENT MANAGEMENT AND JOB
SATISFACTION ON THE PERFORMANCE IMPROVEMENT OF THE
DIRECTORATE GENERAL OF CUSTOMS AND EXCISE WITH
EMPLOYEE TASK PLACEMENT AS A MEDIATING VARIABLE

Andreratno Wijaya
andreratno.wijaya@gmail.com
Graduate Studies Program
Indonesia Open University

The minus growth policy implemented during the 2020–2025 period presents unique challenges to the promotion and transfer patterns of employees within the Directorate General of Customs and Excise. One major issue is the reluctance of functional staff, particularly Customs Examiner First Expert (III.b rank), to participate in talent management programs. This reluctance arises from the consequences of being promoted to echelon IV positions (Head of Section or Head of General Subdivision), which are typically placed in remote, vulnerable, and less desirable offices outside Java. This situation contrasts with the comfort enjoyed by employees who are already stationed in strategic and dominant offices in Java, thus creating resistance to programs designed to enhance organizational performance. This study employs a quantitative approach using survey methods through questionnaires distributed to Customs employees. The data were analyzed using mediated regression analysis to examine the relationship between talent management, job satisfaction, employee task placement, and employee performance. The results indicate that talent management and job satisfaction positively and significantly influence employee performance. Task placement also acts as a mediating variable that strengthens this relationship. The study underscores the importance of data-driven policies in talent management and improving job satisfaction through task assignments aligned with employee competencies. Additionally, innovative strategies are required to address resistance to talent management programs, such as offering incentives and improving facilities for employees willing to be placed in less preferred locations.

Keywords: talent management, job satisfaction, employee performance, task placement, Directorate General of Customs and Excise

ABSTRAK
PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA DIREKTORAT JENDERAL
BEA DAN CUKAI DENGAN PENEMPATAN TUGAS PEGAWAI
SEBAGAI VARIBEL MEDIASI

Andreratno Wijaya
andreratno.wijaya@gmail.com
Program Magister Manajemen
Universitas Terbuka

Kebijakan *minus growth* diterapkan pada periode 2020 hingga 2025 membawa tantangan tersendiri terhadap pola promosi dan mutasi pegawai di lingkungan Bea Cukai. Salah satu kendala utama adalah keengganan pegawai fungsional Pemeriksa Bea Cukai Ahli Pertama, yang mayoritas berada pada pangkat III.b, untuk berpartisipasi dalam program manajemen talenta. Hal ini disebabkan oleh konsekuensi promosi jabatan menjadi eselon IV (Kepala Seksi atau Kepala Sub Bagian Umum), yang seringkali ditempatkan di kantor-kantor terpencil, rawan, dan kurang diminati di luar Pulau Jawa. Kondisi tersebut bertentangan dengan situasi nyaman para pegawai yang sudah bertugas di kantor-kantor strategis dan dominan di Pulau Jawa, sehingga memicu resistensi terhadap program yang dirancang untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui metode survei atau kuesioner yang disebarkan kepada pegawai Bea Cukai. Data dianalisis dengan metode regresi mediasi untuk memahami hubungan antara manajemen talenta, kepuasan kerja, penempatan tugas pegawai, dan kinerja. Hasil analisis menunjukkan manajemen talenta dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penempatan tugas juga ditemukan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut.

Penelitian ini memberikan implikasi penting, yaitu perlunya kebijakan berbasis data dalam pengelolaan talenta dan peningkatan kepuasan kerja melalui penugasan yang sesuai dengan kompetensi pegawai. Di samping itu, diperlukan strategi inovatif untuk mengurangi resistensi terhadap program manajemen talenta, seperti menawarkan insentif dan meningkatkan fasilitas bagi pegawai yang bersedia ditempatkan di lokasi-lokasi yang kurang diminati.

Kata Kunci: manajemen talenta, kepuasan kerja, kinerja pegawai, penempatan tugas, Bea dan Cukai

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dengan Penempatan Tugas Pegawai sebagai Variabel Mediasi

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun

dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pekanbaru, 27 Desember 2024

Yang Menyatakan



Andreratno Wijaya
NIM 501153292

**PERSETUJUAN TAPM
PASCA UJIAN SIDANG**

Judul TAPM : Pengaruh Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dengan Penempatan Tugas Pegawai sebagai Variabel Mediasi

Penyusun TAPM : Andreratno Wijaya
NIM : 501153292
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
Hari/Tanggal : Kamis/ 30 Januari 2025

Menyetujui

Pembimbing II,


Dr. Faizul Mubarak, M.M.
NIP. 198805142022031007

Pembimbing I,

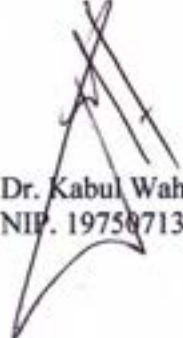

Prof. Dr. Etty Puji Lestari, S.E., M.Si
NIP.197404162002122001

Penguji Ahli


Prof. Dr. Harries Madiistriyatno, S.Hum., M.Si.

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Pada Sekolah Pascasarjana,


Dr. Kabul Wahyu Utomo, S.E., M.Si.
NIP. 197507132005011001

Direktur Sekolah Pascasarjana,



Prof. Dr. Maman Rumanta, M.Si.
NIP. 196305091989031002

**UNIVERSITAS TERBUKA
SEKOLAH PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG

Nama : Andreratno Wijaya
NIM : 501153292
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul TAPM : Pengaruh Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dengan Penempatan Tugas Pegawai sebagai Variabel Mediasi

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia pada Sekolah Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Kamis/ 30 Januari 2025
Waktu : 10.30 – 12.00 WIB

dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
Nama : Dr. Kabul Wahyu Utomo, S.E., M.Si.

Penguji Ahli
Nama : Prof. Dr. Harries Madiistriyatno, S.Hum., M.Si.

Pembimbing I
Nama : Prof. Dr. Etty Puji Lestari, S.E., M.Si.

Pembimbing II
Nama : Dr. Faizul Mubarak, M.M.

Tanda Tangan



The block contains four handwritten signatures in blue ink, each positioned above a horizontal dotted line. The signatures correspond to the names listed in the adjacent text blocks: Dr. Kabul Wahyu Utomo, Prof. Dr. Harries Madiistriyatno, Prof. Dr. Etty Puji Lestari, and Dr. Faizul Mubarak.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul ***“Pengaruh Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dengan Penempatan Tugas Pegawai sebagai Variabel Mediasi.”***

Penelitian ini dilakukan sebagai bagian dari tugas akademik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka, sekaligus sebagai upaya untuk memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan kebijakan sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Dalam penelitian ini, penulis berusaha menganalisis hubungan antara manajemen talenta, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, dengan penempatan tugas sebagai variabel mediasi yang bertujuan untuk memberikan solusi atas tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di tengah kebijakan *minus growth* yang diterapkan.

Penulis menyadari arti penting dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak dalam menyelesaikan penelitian ini. Untuk itu, penulis berterima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Etty Puji Lestari, S.E., M.Si., selaku Pembimbing I yang telah memberikan koreksi, arahan, masukan, dan dukungan selama proses penelitian hingga penulisan ini selesai.
2. Dr. Faizul Mubarak, M.M., selaku Pembimbing II yang telah memberikan koreksi, arahan, masukan, dan dukungan selama proses penelitian hingga penulisan ini selesai.

3. Istriku tercinta, Sumiarty Sarmi S.H., yang senantiasa memberikan dukungan moral dan material selama masa studi dan penyelesaian penelitian ini.
4. Anakku tercinta, Agung Natama dan Kenzo Rafael yang selalu menjadi penyemangat dalam menyelesaikan tugas penelitian ini.
5. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean C Tembilahan, Setiawan Rosyidi S.E, M. Kom, yang telah memberikan arahan dan petunjuk dalam proses pengambilan data, informasi dan berpartisipasi dalam survei penelitian ini.
6. Rekan rekan sekerja saya, para pelaksana dan fungsional yang berada di seluruh Indonesia dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat, baik secara akademik maupun praktis, terutama bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Penulis menyadari penelitian ini masih banyak kekurangan, sehingga masukan dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan dan menjadi sumbangsih bagi peningkatan kinerja organisasi.

Tembilahan, 27 Desember 2024



Andreratno Wijaya
NIM 501153292

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	ii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	vi
Kata Pengantar	vii
Riwayat Hidup.....	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Bagan	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran	xvii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	9
E. Batasan Penelitian.....	11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori	12
1. Manajemen Talenta.....	12
2. Kepuasan Kerja.....	16
3. Penempatan Tugas.....	17
4. Peningkatan Kinerja.....	21

DAFTAR BAGAN

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	39
Gambar 4.1 Diagram Responden yang telah mengikuti AC.....	73
Gambar 4.2 Kategori Jabatan Responden yang telah mengikuti AC.....	74
Gambar 4.3 Kategori Jabatan Struktural.....	75
Gambar 4.4 Kategori Kesesuaian Penempatan Tugas.....	76
Gambar 4.5 Hasil pengolahan data tahap 1	79
Gambar 4.6 Path Coefisient dan P Values	100
Gambar 4.7 Path Coefisient dan T Values	101

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jenjang pangkat berdasarkan eselon	2
Tabel 1.2 Jenjang pangkat Jabatan Fungsional.....	3
Tabel 2.1 Tinjauan Faktual.....	33
Tabel 2.2 Operasional Variabel.....	42
Tabel 2.3 Skala Likert.....	43
Tabel 4.1 Responden yang telah mengikuti AC.....	72
Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jabatan pegawai.....	73
Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan jabatan structural.....	75
Tabel 4.4 Kategori kesesuaian penempatan tugas dengan harapan pegawai.....	76
Tabel 4.5 Skala Likert variable manajemen talenta.....	77
Tabel 4.6 Skala Likert variable kepuasan kerja.....	77
Tabel 4.7 Skala Likert variable penempatan tugas.....	78
Tabel 4.8 Skala Likert variable peningkatan kinerja.....	78
Tabel 4.9 <i>Loading Factor</i>	80
Tabel 4.10 <i>Fornell-Larcker Discriminant Validity</i>	82
Tabel 4.11 <i>Cross Loading</i>	84
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i>	86
Tabel 4.13 <i>Cronbach's Alpha</i>	88
Tabel 4.14 <i>Model Fit</i>	89
Tabel 4.15 <i>R Square</i>	89
Tabel 4.16 <i>F Square</i>	91

Tabel 4.17 <i>Path Coefficients</i>	92
Tabel 4.18 Interpretasi Nilai Koefisien Jalur.....	93
Tabel 4.19 <i>Path Coefficients Analysis</i>	96
Tabel 4.20 Nilai T-Value dan P-Value.....	97
Tabel 4.21 Indirect Effect.....	98
Tabel 4.22 Moderating Effect Analysis.....	99
Tabel 4.23 Hasil Hipotesis.....	105

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jenjang pangkat berdasarkan eselon	2
Tabel 1.2 Jenjang pangkat Jabatan Fungsional.....	3
Tabel 2.1 Tinjauan Faktual.....	33
Tabel 2.2 Operasional Variabel.....	42
Tabel 2.3 Skala Likert.....	43
Tabel 4.1 Responden yang telah mengikuti AC.....	72
Tabel 4.2 Karakteristik responden berdasarkan jabatan pegawai.....	73
Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan jabatan structural.....	75
Tabel 4.4 Kategori kesesuaian penempatan tugas dengan harapan pegawai.....	76
Tabel 4.5 Skala Likert variable manajemen talenta.....	77
Tabel 4.6 Skala Likert variable kepuasan kerja.....	77
Tabel 4.7 Skala Likert variable penempatan tugas.....	78
Tabel 4.8 Skala Likert variable peningkatan kinerja.....	78
Tabel 4.9 <i>Loading Factor</i>	80
Tabel 4.10 <i>Fornell-Larcker Discriminant Validity</i>	82
Tabel 4.11 <i>Cross Loading</i>	84
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i>	86
Tabel 4.13 <i>Cronbach's Alpha</i>	88
Tabel 4.14 <i>Model Fit</i>	89
Tabel 4.15 <i>R Square</i>	89
Tabel 4.16 <i>F Square</i>	91