

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN KECERDASAN SPIRITUAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
SUMATERA BAGIAN BARAT**

TESIS

Oleh

**SISWOYO
NPM. 2126061003**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI SUMATERA BAGIAN BARAT

Oleh

SISWOYO

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh manajemen talenta dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai dalam bekerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat. Penelitian ini dilakukan di lingkungan alamiah (*natural setting*) yakni langsung pada responden yang bekerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yang termasuk dalam *non probability sampling* berjumlah 44 orang. Sumber data dalam penelitian ini berupa data primer yaitu hasil dari pengisian kuesioner oleh responden melalui *google form*. Berdasarkan hasil analisis penelitian, menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat, serta manajemen talenta dan kecerdasan spiritual secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.

Kata kunci: Manajemen Talenta, Kecerdasan Spiritual, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF TALENT MANAGEMENT AND SPIRITUAL QUOTIENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT CUSTOMS AND EXCISE REGIONAL OFFICE WEST SUMATERA

By

SISWOYO

This research aims to describe the influence of talent management and spiritual quotient on employee performance at work at Customs and Excise Regional Office West Sumatera. This research was conducted in a natural setting, namely directly with respondents who work at Customs and Excise Regional Office West Sumatera. The sampling technique used in this research is saturated sampling which is included in non-probability sampling, totaling 44 people. The data source in this research is primary data, namely the results of filling out questionnaires by respondents via Google Form. Based on the results of the analysis, talent management has a significant effect on employee performance at Customs and Excise Regional Office West Sumatera, spiritual quotient also has a significant effect on employee performance at Customs and Excise Regional Office West Sumatera. So that talent management and spiritual quotient simultaneously have a significant effect on employee performance at Customs and Excise Regional Office West Sumatera.

Keywords: Talent Management, Spiritual Quotient, Employee Performance.

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN KECERDASAN SPIRITUAL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
SUMATERA BAGIAN BARAT**

Oleh

SISWOYO

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER SAINS

Pada

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

Judul Tesis : **PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN
KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT
JENDERAL BEA DAN CUKAI SUMATERA BAGIAN
BARAT**

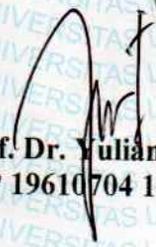
Nama Mahasiswa : **Siswoyo**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2126061003

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik




Prof. Dr. Yulianto, M.S.
NIP 19610704 198803 1 005


Dr. Surtpto, S.Sos., M.A.B.
NIP 19690226 199003 1 001

Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung


Dr. Surtpto, S.Sos., M.A.B.
NIP 19690226 199003 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. Yulianto, M.S.

Sekretaris : Dr. Suripto, S.Sos., M.A.B.

Penguji Utama : Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si.

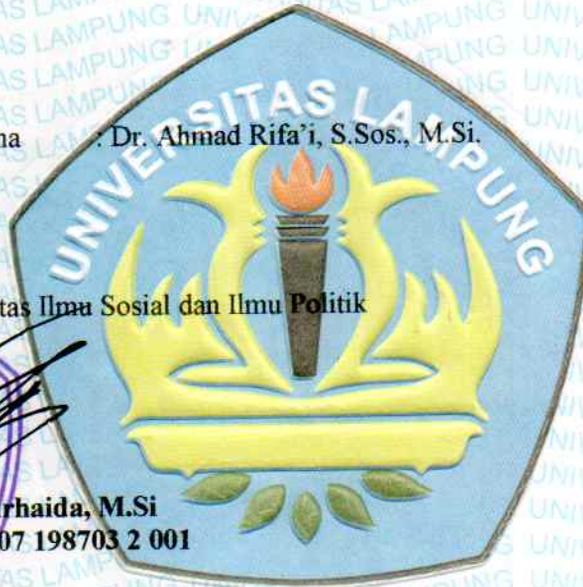
2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dra. Ida Nurhaida, M.Si
NIP. 19610807 198703 2 001

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si
NIP 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 18 Januari 2024



Three handwritten signatures in black and blue ink are present on the right side of the document, each with a dotted line underneath it.

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Tesis yang berjudul: **PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI SUMATERA BAGIAN BARAT** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini deseraahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 18 Januari 2024



Siswoyo
NPM 2126061003

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Siswoyo dilahirkan di Kabupaten Pekalongan (Jawa Tengah) pada tanggal 28 Januari 1973. Penulis merupakan anak kesepuluh (bungsu) dari sepuluh bersaudara, dari pasangan Bapak Wahyudi (Alm) dan Ibu Rubiah (Alm).

Pendidikan formal penulis dimulai pada Sekolah Dasar Negeri 01 Legokkalong I tahun 1979-1985, dilanjutkan pada Sekolah Menengah Pertama Negeri Wonopringgo tahun 1985-1988, Sekolah Menengah Atas Negeri KAJEN tahun 1988-1991 dan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara – Program Diploma III Bea dan Cukai (STAN-Prodip III BC) tahun 1991-1994. Selesai pendidikan D-III Bea Cukai, tahun 1994 penulis langsung mendapatkan penugasan di berbagai kantor vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Selanjutnya penulis berkesempatan melanjutkan kembali ke sekolah kedinasan berupa tugas belajar di Program Diploma IV Akuntansi Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (D-IV Akuntansi STAN) tahun 2000-2002. Selesai pendidikan penulis kembali bekerja di Instansi DJBC. Selanjutnya penulis ditugaskan di Kantor Wilayah DJBC Sumatera Bagian Barat (yang berada di Kota Bandar Lampung) sejak tahun 2020. Sambil bekerja, penulis melanjutkan studi di program Magister Ilmu Administrasi FISIP Universitas Lampung tahun 2021-2024.

Motto

*Cintai Allah di atas segalanya...
Karena Dia yang Maha Indah, Maha Baik, Maha Kekal,
dan kepada-Nya kita pasti kembali...*

*Berbahagialah sekarang, dengan syukur dan mengingat Allah,
apapun kondisinya hati pasti selalu bahagia.*

(Siswoyo)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, segala puji hanya untuk Allah SWT, tidak ada Tuhan selain-Nya, tidak ada yang kita cintai selain-Nya, tidak ada daya dan upaya kecuali dari-Nya, maha suci Allah, tidak ada yang kami ketahui selain dari apa yang telah Dia ajarkan kepada kami, sesungguhnya Dialah yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana. Sholawat dan salam atas Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan umatnya hingga akhir zaman.

Terima kasih dan syukur kepada Allah SWT yang telah memudahkan segala urusan sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini.

Karya tulis ini saya persembahkan kepada:

Ayahanda dan Ibunda tersayang yang sudah kembali kepada Allah SWT, semoga menjadi bagian dari amal sholeh jariyah beliau,

Istriku, Yulianti Subiyatno yang selalu setia, sabar, tulus dan ikhlas memberikan perhatian, mendampingi, membantu, memberikan motivasi, pengorbanan dan mendoakan untuk keberhasilan ini,

Ananda yang kusayangi, Muhammad Hayyan, Hafshah Askhiya, Umair Abdul Hakim, Nuaim Dhiaulhaq dan Muhammad Amir Al Aqwa, yang telah membantu, mendukung dan mendoakan untuk keberhasilan ini,

Seluruh Dosen, Teman-teman dan Almamater tercinta Universitas Lampung.

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karuni-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “**Pengaruh Manajemen Talenta dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat**”. Sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan umatnya hingga akhir zaman. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Magister Ilmu Administrasi dengan Konsentrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Penulis menyadari keterbatasan dan pengetahuan yang dimiliki, namun berkat pertolongan Allah SWT, bantuan, bimbingan, motivasi dan dukungan berbagai pihak, penulis mampu menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S. selaku pembimbing utama yang telah menyediakan waktu dalam memberikan bimbingan, arahan, nasehat, saran, semangat dan motivasi,
2. Bapak Dr. Suropto, S.Sos., M.AB. selaku dosen pembimbing kedua yang telah menyediakan waktu dalam memberikan bimbingan, arahan, nasehat, saran, semangat dan motivasi,
3. Bapak Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran,
4. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M. selaku Rektor Universitas Lampung,

5. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung,
6. Ibu Dra. Ida Nuraida, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung,
7. Bapak Dr. Dedy Hermawan, S.Sos. M.Si. selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerja Sama, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung,
8. Bapak Dr. Suropto, S.Sos., M.AB. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung,
9. Bapak Dr. Noverman Duadji, M.Si. selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan nasehat, arahan, ilmu dan motivasi,
10. Seluruh dosen pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi yang telah banyak memberikan ilmu dan bimbingan,
11. Seluruh Staf Jurusan Program Studi Magister Ilmu Administrasi yang telah membantu pelaksanaan pembelajaran, sidang dan ujian sampai selesainya studi ini.
12. Kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta, Bapak Wahyudi (Alm) dan Ibu Rubiah (Alm) yang sudah membesarkan, mengajarkan dan memberikan bekal untuk menjalani kehidupan, semoga Allah SWT mengampuninya, menyanginya, menerima amal ibadahnya dan menjadikan hal ini sebagai amal jariah bagi keduanya, amiin.
13. Kepada istriku tersayang, Yulianti Subiyatno yang selalu setia, sabar, tulus dan ikhlas memberikan perhatian, mendampingi, membantu, memberikan motivasi, pengorbanan dan mendoakan untuk keberhasilan ini,
14. Kepada ananda yang kusayangi, Muhammad Hayyan, Hafshah Askhiya, Umair Abdul Hakim, Nuaim Dhiaulhaq dan Muhammad Amir Al Aqwa, yang telah membantu, mendukung dan mendoakan untuk keberhasilan ini,

15. Kepada keluarga besar Bapak Wahyudi (Alm), kakanda dan para keponakan yang telah turut serta membantu keberhasilan ini,
16. Kepada keluarga besar Bapak Riyatno Subiyatno (Alm), kakanda, adinda dan para keponakan yang telah turut serta membantu keberhasilan ini,
17. Teman-teman Magister Ilmu Administrasi, khususnya angkatan tahun 2021,
18. Para pimpinan, pejabat dan rekan-rekan para pegawai di Ditjen Bea dan Cukai, terutama yang bertugas di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat, yang telah membantu dan memberikan dukungan sehingga terselesaikannya tesis ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, namun penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi diri penulis maupun para pembaca sekalian. Penulis juga memohon maaf atas segala kekurangan dan kesalahan yang sekiranya kurang berkenan. Dengan senang hati penulis akan menerima kritik dan saran untuk perbaikan dan penyempurnaan Tesis ini. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik dan lebih besar kepada para Bapak, Ibu dan teman semua, amiin. Atas perhatiannya penulis sampaikan terima kasih, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca sekalian.

Bandar Lampung, 18 Januari 2024
Penulis



Siswoyo

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I . PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
BAB II . TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Kinerja Pegawai (<i>Employee Performance</i>)	5
2.1.1. Pengertian dan Teori Kinerja Pegawai	5
2.1.2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai	7
2.1.3. Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai	8
2.2. Manajemen Talenta (<i>Talent Management</i>)	10
2.2.1. Pengertian Manajemen Talenta	10
2.2.2. Unsur Manajemen Talenta	17
2.3. Kecerdasan Spiritual (<i>Spiritual Quotient</i>)	22
2.3.1. Pengertian Kecerdasan Spiritual	22
2.3.2. Unsur Kecerdasan Spiritual	23
2.4. Hubungan Manajemen Talenta dan Kinerja Pegawai	28
2.5. Hubungan Kecerdasan Spiritual dan Kinerja Pegawai	28
2.6. Penelitian Terdahulu	29
2.7. Kerangka Pikir	32
2.8. Hipotesis	33
BAB III . METODE PENELITIAN	34
3.1. Jenis Penelitian	34
3.2. Jenis dan Sumber Data	35
3.2.1. Jenis Data	35
3.2.2. Sumber Data	35
3.3. Populasi dan Sampel	35
3.3.1. Populasi	35
3.3.2. Sampel	35

3.4. Definisi Operasional	36
3.5. Skala Pengukuran Variabel	39
3.6. Teknik Analisis Data	39
3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif	40
3.6.2. Analisis Statistik Inferensial	40
3.6.2.1. Uji Instrumen	40
3.6.2.2. Analisis Regresi Linear Berganda	41
3.6.2.3. Uji Asumsi Klasik	42
3.6.3. Pengujian Hipotesis	43
3.6.3.1. Uji Parsial (Uji t)	43
3.6.3.2. Uji Simultan (Uji F)	44
3.6.3.3. Koefisien Determinasi (R^2)	44
 BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	46
4.2. Profil Responden.....	50
4.3. Hasil Penelitian.....	53
4.3.1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	53
4.3.1.1. Distribusi Frekuensi Jawaban Manajemen Talenta	53
4.3.1.2. Distribusi Frekuensi Jawaban Kecerdasan Spiritual.....	54
4.3.1.3. Distribusi Frekuensi Jawaban Kinerja Pegawai.....	57
4.3.2. Analisis Statistik Deskriptif	58
4.3.2.1. Statistik Deskriptif Responden	58
4.3.2.2. Statistik Deskriptif Jawaban Responden	61
4.3.2.3. Hubungan Variabel Penelitian dengan Karakter Responden	64
4.3.3. Analisis Statistik Inferensial	83
4.3.3.1. Uji Instrumen	83
4.3.3.2. Analisis Regresi Linear Berganda	87
4.3.3.3. Uji Asumsi Klasik	89
4.3.4. Uji Hipotesis	92
4.3.4.1. Uji Parsial (Uji t)	92
4.3.4.2. Uji Simultan (Uji F)	93
4.3.4.3. Koefisien Determinasi (R^2)	95
4.4. Pembahasan.....	95
4.4.1. H_1 : Manajemen Talenta Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat..	95
4.4.2. H_2 : Kecerdasan Spiritual Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat ..	99
4.4.3. H_3 : Manajemen Talenta dan Kecerdasan Spiritual secara Simultan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat	102
 BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	104
5.1. Simpulan	104
5.2. Implikasi	104
5.3. Keterbatasan Penelitian	105
5.4. Saran	105
5.4.1. Saran bagi Manajerial	105
5.4.2. Saran bagi Peneliti Selanjutnya	106

DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN	111

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1. Rata-rata Nilai Kinerja Pegawai di Kanwil DJBC Sumbagbar Tahun 2021-2022	2
2.1. Penelitian terdahulu	29
3.1. Definisi Operasional	36
3.2. Skala Likert	39
3.3. Kategori Nilai Koefisien Determinasi	44
4.1. Penerimaan Kanwil DJBC Sumbagbar Tahun 2021-2022 dan Proporsinya terhadap APBN	48
4.2. Peringkat Penerimaan Kanwil Bea dan Cukai Tahun 2022	48
4.3. Karakteristik dan Jumlah Responden	50
4.4. <i>Crosstabulation</i> Karakteristik Responden berdasarkan Pangkat, Pendidikan dan Jabatan	52
4.5. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Manajemen Talenta	53
4.6. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Kecerdasan Spiritual	54
4.7. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden atas Kinerja Pegawai	57
4.8. <i>Coding</i> Karakter Responden	58
4.9. Statistik Deskriptif Responden	59
4.10. Statistik Deskriptif Manajemen Talenta	61
4.11. Statistik Deskriptif Kecerdasan Spiritual	62
4.12. Statistik Deskriptif Kinerja Pegawai	64
4.13. Kategori Interval Nilai <i>Mean</i> Jawaban Responden	64
4.14. <i>Chi-Square Tests</i> Manajemen Talenta * Umur	65
4.15. Kategori Tingkat Nilai Manajemen Talenta * Umur	65
4.16. <i>Chi-Square Tests</i> Manajemen Talenta * Tingkat Pendidikan	66
4.17. Kategori Tingkat Nilai Manajemen Talenta * Pendidikan	66
4.18. <i>Chi-Square Tests</i> Manajemen Talenta * Jenis Kelamin	67
4.19. Kategori Tingkat Nilai Manajemen Talenta * Jenis Kelamin	68
4.20. <i>Chi-Square Tests</i> Manajemen Talenta * Pangkat	68
4.21. Kategori Tingkat Nilai Manajemen Talenta * Pangkat	69
4.22. <i>Chi-Square Tests</i> Manajemen Talenta * Masa kerja	69
4.23. Kategori Tingkat Nilai Manajemen Talenta * Masa kerja	70
4.24. <i>Chi-Square Tests</i> Manajemen Talenta * Jabatan	70
4.25. Kategori Tingkat Nilai Manajemen Talenta * Jabatan	71
4.26. <i>Chi-Square Tests</i> Kecerdasan Spiritual * Umur	71
4.27. Kategori Tingkat Nilai Kecerdasan Spiritual * Umur	72
4.28. <i>Chi-Square Tests</i> Kecerdasan Spiritual * Tingkat Pendidikan	72
4.29. Kategori Tingkat Nilai Kecerdasan Spiritual * Pendidikan	73
4.30. <i>Chi-Square Tests</i> Kecerdasan Spiritual * Jenis Kelamin	73
4.31. Kategori Tingkat Nilai Kecerdasan Spiritual * Jenis Kelamin	74

4.32. <i>Chi-Square Tests</i> Kecerdasan Spiritual * Pangkat	74
4.33. Kategori Tingkat Nilai Kecerdasan Spiritual * Pangkat	75
4.34. <i>Chi-Square Tests</i> Kecerdasan Spiritual * Masa kerja	75
4.35. Kategori Tingkat Nilai Kecerdasan Spiritual * Masa Kerja	76
4.36. <i>Chi-Square Tests</i> Kecerdasan Spiritual * Jabatan	76
4.37. Kategori Tingkat Kecerdasan Spiritual * Jabatan	77
4.38. <i>Chi-Square Tests</i> Kinerja Pegawai * Umur	77
4.39. Kategori Tingkat Nilai Kinerja Pegawai * Umur	78
4.40. <i>Chi-Square Tests</i> Kinerja Pegawai * Tingkat Pendidikan	78
4.41. Kategori Tingkat Nilai Kinerja Pegawai * Pendidikan	79
4.42. <i>Chi-Square Tests</i> Kinerja Pegawai * Jenis Kelamin	79
4.43. Kategori Tingkat Nilai Kinerja Pegawai * Jenis Kelamin	80
4.44. <i>Chi-Square Tests</i> Kinerja Pegawai * Pangkat	80
4.45. Kategori Tingkat Nilai Kinerja Pegawai * Pangkat	81
4.46. <i>Chi-Square Tests</i> Kinerja Pegawai * Masa kerja	81
4.47. Kategori Tingkat Nilai Kinerja Pegawai * Masa Kerja	82
4.48. <i>Chi-Square Tests</i> Kinerja Pegawai * Jabatan	82
4.49. Kategori Tingkat Kinerja Pegawai * Jabatan	83
4.50. Hasil Uji Validitas Instrumen Manajemen Talenta	84
4.51. Hasil Uji Validitas Kecerdasan Spiritual	85
4.52. Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai	86
4.53. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	87
4.54. Hasil Uji Regresi Linear Berganda	87
4.55. <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	90
4.56. Hasil Uji <i>Multikolinearitas</i>	91
4.57. Hasil Uji t	93
4.58. Hasil Uji F	94
4.59. <i>Regression Model Summary</i>	94

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1. Faktor-faktor yang Memengaruhi <i>Performance</i> dan <i>Satisfaction</i> Pegawai	6
2.2. Kerangka Pikir	32
4.1. Hasil Uji Normalitas – Histogram	89
4.2. Hasil Uji Normalitas – <i>Normal Probability Plot</i>	90
4.3. Hasil Uji <i>Heteroskedastisitas</i> – <i>Scatterplot</i>	92
4.4. Kerangka Umum Manajemen Pengelolaan Pembinaan Mental DJBC	100

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
I. <i>Output</i> SPSS	111
II. Tabel r untuk $df = 1-50$	140
III. Tabel Titik Persentase Distribusi t ($df = 41-80$)	141
IV. Tabel Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05	142
V. Tabulasi Jawaban Responden	143
VI. Kuesioner	145
VII. Surat Izin Penelitian	149

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan fokus utama dari organisasi karena karyawan merupakan penggerak utama dalam menjalankan roda kegiatan organisasi (Qustolani, 2017 dalam Anisah & AS, 2020). Organisasi yang mampu mengelola pegawai dengan baik akan terus dapat meningkatkan kinerja pegawainya dan dapat mencapai tujuan organisasi pada era persaingan global saat ini. Wahyuningrum (2008) dalam Marsudi (2017) menyampaikan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh peran dan kinerja para pegawainya. Peningkatan kinerja pegawai menjadi penting mengingat perubahan arah kebijakan pemerintah sebagaimana dikehendaki oleh semangat reformasi untuk lebih luas memberi ruang gerak bagi masyarakat dalam kegiatan pemerintahan dan pembangunan dimana pemerintah beserta aparaturnya lebih berperan sebagai fasilitator. Perubahan arah kebijakan ini membawa implikasi terhadap kemampuan profesionalisme pegawai dalam menjawab tantangan era globalisasi menghadapi persaingan. Maka peningkatan kinerja aparatur merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan (Marsudi, 2017).

Bernardin dan Russel (1993) dalam Anisah & AS (2020) menyatakan bahwa kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *out put*. Rata-rata Nilai Kinerja Pegawai (NKP) di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat tahun 2021-2022 mempunyai predikat sangat baik (predikat tertinggi dari lima predikat kinerja pegawai, yaitu sangat baik, baik, butuh perbaikan, kurang/*misconduct* dan sangat kurang) sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini. Rata-rata NKP pada tahun 2022 dibandingkan dengan tahun 2021 terlihat menurun, namun penurunan itu bukanlah penurunan kinerja, melainkan karena terjadi perubahan formula perhitungan NKP sesuai peraturan yang mendasarinya, dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 menjadi Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan,

di mana perubahannya antara lain nilai maksimal Hasil Kinerja Utama (HKU), nilai maksimal Hasil Kinerja Tambahan (HKT) dan unsur Nilai Perilaku Kerja (NPK).

Tabel 1.1. Rata-rata Nilai Kinerja Pegawai (NKP) Tahun 2021-2022 di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat

Tahun	NKP	Predikat	Keterangan
2021	117,89	Sangat Baik	Formula perhitungan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014.
2022	110,56	Sangat Baik	Formula perhitungan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022.

Sumber: Bagian Umum Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat

Manajemen talenta diharapkan membawa dampak positif bagi individu maupun organisasi tempat talenta tersebut berada. Hasil kajian beberapa peneliti (Dang, Nguyen, & Ha, 2020; Kardo, Wilujeng & Suryaningtyas, 2020; Nisa, Astuti & Prasetya, 2016; serta Octavia & Susilo, 2018) menunjukkan bahwa manajemen talenta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Angkawijaya *et al.*, 2021). Pasolong (2022) menyampaikan bahwa mekanisme pengembangan karier yang tidak sedini mungkin mendorong penggunaan kompetensi dan kinerja sebagai ukuran penempatan dan promosi berdampak pada rendahnya motivasi berprestasi. ASN yang memiliki talenta (potensi, kompetensi dan kinerja) lambat laun akan kehilangan motivasi kerja akibat kekecewaan dan rasa frustrasi karena lingkungan tidak mendukung dengan apresiasi yang sesuai. Pasolong (2022) juga menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan sebuah alat untuk menjamin bahwa organisasi tidak akan pernah mengalami kekosongan jabatan. Penerapan manajemen talenta di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dirintis sejak tahun 2017, pelaksanaannya sampai dengan sekarang belum sempurna, hal ini terlihat dengan adanya beberapa jabatan kosong dalam waktu berbulan-bulan belum ada penetapan pejabat yang mengisinya.

Kecerdasan spiritual bekerja secara efektif untuk memfungsikan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional sehingga seseorang menjadi individu dengan prinsip dan visi yang kuat untuk memahami setiap aspek kehidupan dan untuk mengelola dan bertahan dalam kesulitan (Lee & Kusumah, 2020). Dalam rangka peningkatan kecerdasan spiritual, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mencanangkan kebijakan pembinaan mental dan dijadikan sebagai bagian dari program inisiatif strategis bidang

SDM untuk penguatan integritas dan budaya. Integritas pegawai menjadi sesuatu yang sangat penting dan tidak bisa ditawar-tawar. Integritas harus menjadi nafas dalam diri setiap pegawai. Pembinaan mental menjadi sarana untuk memupuk dan merawat integritas. Beberapa aspek yang dilakukan dalam pembinaan mental untuk penguatan nilai-nilai luhur yang menjadi *core value* organisasi adalah bintal ideologi pancasila dan kejuangan yang menanamkan rasa cinta tanah air dan semangat nasionalisme, bintal kompetensi yang mendorong kemampuan pegawai untuk memenuhi standar kompetensi ASN, bintal adab meneguhkan pribadi berakhlak dan berbudi pekerti, bintal jasmani untuk menjaga kesehatan dan kebugaran fisik serta bintal kerohanian dengan menanamkan nilai-nilai mental spiritual berdasarkan keyakinan agama dan kepercayaan masing-masing. Sebagai bangsa yang religius sesuai sila pertama Pancasila, Ketuhanan Yang Maha Esa, menjadi dasar bahwa pengabdian pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menjadi sarana pengabdian kepada Tuhan YME yang harus dapat dipertanggungjawabkan, memberikan kemanfaatan bagi sesama dan mencegah berbagai bentuk penyalahgunaan yang tidak sejalan dengan ajaran setiap agama dan keyakinan.

Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat merupakan salah satu unit vertikal eselon II yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Penerapan manajemen talenta dan peningkatan kecerdasan spiritual di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melibatkan unit kantor vertikal di bawahnya, termasuk Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat. Semakin baik pemahaman dan keterlibatan pegawai Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat akan semakin meningkatkan pelaksanaan manajemen talenta dan program pembinaan kecerdasan spiritual di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh manajemen talenta, kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu adanya variabel manajemen talenta yang baru diterapkan di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mulai pada tahun 2017, hubungannya dengan variabel kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai, serta lokasi penelitian di unit satuan kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat. Penelitian ini diberi judul **“Pengaruh Manajemen Talenta dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Sumatera Bagian Barat”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat?
2. Apakah kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat?
3. Apakah manajemen talenta dan kecerdasan spiritual secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan spiritual terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta dan kecerdasan spiritual secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat praktis

Manfaat praktis penelitian ini yaitu memberikan kontribusi dalam penerapan manajemen talenta, kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai kepada masyarakat pada umumnya dan kepada Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat pada khususnya.

2. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini memberikan manfaat dalam pengembangan keilmuan terkait manajemen talenta, kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai, serta dapat menjadi acuan penelitian selanjutnya.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Pegawai (*Employee Performance*)

Konsep kinerja dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi, kedua-duanya memiliki keterkaitan sangat erat. Tercapainya kinerja organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan oleh peran aktif pegawai.

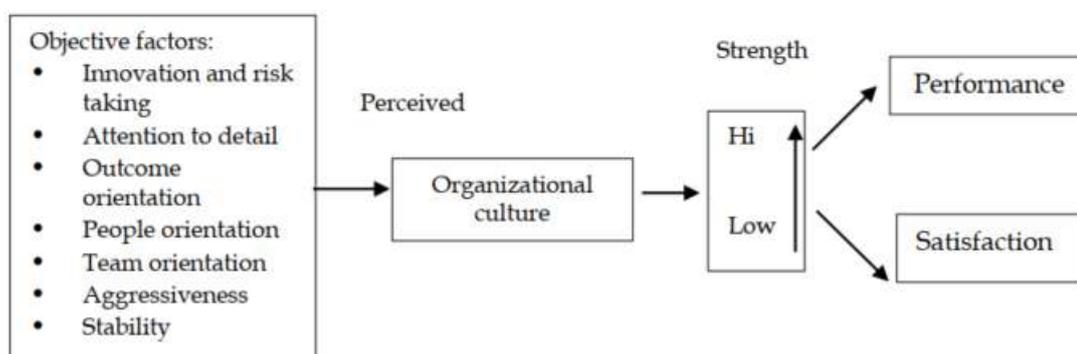
2.1.1. Pengertian dan Teori Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja menurut Azhad *et al.* (2015) dalam Windasari *et al.* (2020) bahwa kinerja pegawai merupakan prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam bekerja pada suatu organisasi selama waktu tertentu. Kinerja pegawai adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan standar yang ditetapkan dalam waktu tertentu (Windasari *et al.*, 2020). Martoyo (2007) dalam Windasari *et al.* (2020) menyampaikan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dilakukan dan dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti prosedur atau standar yang ditetapkan, sehingga apa yang diharapkan berjalan sesuai dengan yang diinginkan. Hasibuan (2003) dalam Windasari *et al.* (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam melaksanakan tugas.

Bernadin & Russell (1998) dalam Adamy (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi berupa prestasi, kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif, mandiri dan komitmen sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman,

kesungguhan, kepemimpinan dan standar yang ditetapkan pada suatu organisasi selama waktu tertentu.

Untuk melihat keterkaitan antara manajemen talenta, kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai, penulis melakukan pendekatan melalui teori kinerja (*performance*) menurut Robbins (1998) dan Davis (1993). Robbins (1998) menyatakan bahwa kinerja dan tingkat kepuasan pegawai dipengaruhi oleh kuatnya budaya organisasi, sebagaimana pada Gambar 2.1 di bawah ini.



Gambar 2.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi *Performance* dan *Satisfaction* Pegawai (Robbins, 1998)

Faktor-faktor yang memengaruhi kuatnya budaya organisasi menurut Robbins yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness* dan *stability* (Listiani, 2019). Manajemen talenta memenuhi unsur penguatan budaya organisasi seperti *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness* dan *stability*. Sebagaimana dinyatakan oleh Kaleem (2019) dalam Shrivastava (2022) bahwa manajemen talenta secara langsung memberikan efek pada berbagai elemen kerja seperti motivasi, kreativitas, kepuasan & kompetensi.

Davis (1993) merumuskan tentang kinerja sebagai berikut:

$$Performance = Motivation \times Ability$$

$$Motivation = Attitude \times Situation$$

$$Ability = Knowledge \times Skill$$

Rumusan tersebut memperlihatkan bahwa kinerja (*performance*) seseorang merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Motivasi seseorang dapat terbentuk dari sikap dan persepsi seseorang terhadap situasi lingkungan sekitarnya. Kemampuan

seseorang terbentuk dari pengetahuan dan keahliannya. Salah satu yang membentuk motivasi tinggi yaitu kecerdasan spiritual sebagaimana disampaikan oleh Zohar dan Marshall (2000) yang mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan berhubungan dengan kedalaman memahami makna, nilai, tujuan dan motivasi tinggi tentang kehidupan (Hanefar *et al.*, 2015).

2.1.2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menurut Kompri (2020) sebagai berikut:

1. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja). Sikap mental yang dimiliki karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan.
2. Pendidikan. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan, maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.
3. Keterampilan. Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan.
4. Kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.
5. Tingkat Penghasilan. Karyawan akan termotivasi meningkatkan kinerjanya jika memiliki penghasilan yang sesuai.
6. Suasana Kerja. Suasana Kerja yang kondusif dan nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan.
7. Komunikasi. Para karyawan dan pimpinan organisasi harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas organisasi.
8. Sarana Prasarana. Organisasi harus memberikan sarana prasarana atau fasilitas yang dapat mendukung kinerja karyawan.
9. Kesempatan Berprestasi. Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menurut Pasolong (2022) sebagai berikut:

1. Kemampuan, adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, baik kemampuan intelektual maupun kemampuan fisik.
2. Kemauan/motivasi, adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tertinggi untuk tujuan organisasi.
3. Teknologi, adalah tindakan fisik dan mental oleh seseorang untuk mengubah bentuk atau isi objek/ide melalui penerapan pengetahuan dalam rangka melakukan pekerjaan.
4. Kepemimpinan. Kepemimpinan suatu organisasi dapat mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki demi mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memengaruhi bawahan atau pengikutnya melaksanakan pekerjaan dalam rangka meningkatkan kinerja.
5. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada birokrasi.
6. Kejelasan tujuan. Pemimpin birokrasi harus menentukan apa yang menjadi tujuan organisasi. Pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, pekerjaan menjadi tidak efisien dan/atau efektif.
7. Keamanan. Pegawai yang merasa aman dalam melakukan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerjanya. Tidak cukup bagi pegawai terpenuhi kebutuhan fisik dari hari ke hari, tetapi mereka ingin memastikan bahwa kebutuhan mereka akan terus terpenuhi di masa yang akan datang.
8. Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja yang baik adalah jika manusia bisa menjalankan aktivitas dengan optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja meliputi lingkungan kerja fisik dan non fisik.

2.1.3. Indikator Pengukuran Kinerja Pegawai

Brittel dan Newstrom dalam Dale (2002) mengatakan bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk:

1. Membuat pegawai berperilaku positif atau benar.
2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen, apakah sudah bekerja dengan baik atau belum.
3. Memberikan landasan yang kokoh bagi pembuatan kebijakan untuk memperbaiki organisasi.

Dari penilaian kinerja tersebut, diharapkan akan ada gambaran yang akurat atas kinerja

pegawai. Untuk mencapai tujuan tersebut, sistem penilaian harus memiliki standar sehubungan dengan hasil yang digunakan (Syukur *et al.*, 2022).

Zachary (2017) dalam Damarasri & Ahman (2020) menyebutkan bahwa kinerja pegawai dapat diukur melalui:

1. ketepatan waktu yang menunjukkan dedikasi kepada perusahaan,
2. ketercapaian target yang membuktikan kontribusi kepada perusahaan,
3. pemahaman pekerjaan menunjukkan kemampuan responsif/daya tanggap,
4. pemahaman standar operasional menunjukkan pegawai yang dipandu oleh prosedur perusahaan,
5. penyampaian ide dan gagasan menunjukkan pegawai yang dinamis yang bisa memberikan solusi,
6. kerjasama, pegawai harus dapat bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaan,
7. tanggung jawab, menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, dan
8. kepemimpinan, pegawai harus mampu memimpin rekan-rekan lainnya ketika bekerja dengan tim.

Simamora (2015) dalam Lee & Kusumah (2020) mencatat bahwa maksud dan tujuan dari kinerja adalah untuk menetapkan target yang berguna dan tidak hanya untuk menilai pada akhir tertentu tetapi juga untuk mengevaluasi hasil proses kerja selama itu. Sedarmayanti (2017) dalam Lee & Kusumah (2020) mencatat bahwa organisasi akan mendapat manfaat positif kinerja pegawai: a) peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai; b) meningkatkan kondisi kerja dan kualitas hasil pekerjaan; c) perkembangan yang optimal dan pemanfaatan tenaga kerja; d) mendorong terjalinnya hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan; e) pegawai mengetahui kondisi organisasi; f) pegawai menyadari kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat didorong untuk berkembang.

Chishti *et al.* (2010) dalam Lee & Kusumah (2020) mengidentifikasi tiga indikator prestasi kerja yaitu:

1. Ketepatan waktu, memastikan pekerja menyelesaikan pekerjaannya dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
2. Uraian pekerjaan, prestasi pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan yang ditetapkan dalam uraian tugas.
3. Kualitas kerja, pekerja dapat mengenali dan menangani hasil yang relevan dan juga memiliki sikap kerja yang baik.

Bernadin & Russell (1993) dalam Adamy (2016) mengajukan enam indikator pengukuran kinerja pegawai yaitu:

1. *Quality*, menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan;
2. *Quantity*, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus dan kegiatan yang terselesaikan;
3. *Timeliness*, sejauh mana suatu kegiatan yang terselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan;
4. *Cost-Effectiveness*, sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material);
5. *Need for supervisor*, tingkat sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor;
6. *Interpersonal impact*, menyangkut sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan bekerja sama di antara pegawai.

2.2. Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Konsep manajemen talenta pertama kali digunakan dan dipopulerkan oleh *The McKinsey Company* pada akhir tahun 1990-an (Ananthan *et al.*, 2019; Mathew, 2015; Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013 dalam Noors, 2019). Istilah tersebut dimuat dalam publikasi resmi perusahaan dengan judul *War for Talent* (Mathew, 2015 dalam Noors, 2019). Sehingga istilah dan konsep manajemen talenta muncul pertama kali dari dunia bisnis. Ketika itu dunia bisnis sedang berada di bawah tekanan pasar yang kuat sehingga membutuhkan SDM yang berkualitas (Noors, 2019).

2.2.1. Pengertian Manajemen Talenta

Para ahli berbeda pendapat dalam memberikan definisi manajemen talenta. Gallardo Gallardo, Dries & González-Cruz (2013) dalam Angkawijaya *et al.* (2021) menyebutkan bahwa kata *talent* berasal dari bahasa Latin berupa kata *talentum*. Lebih lanjut Hoad (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013) menerangkan akar kata *talentum* berasal dari *tálan-ton* (*τάλαντον*) yang bermakna “*balance, weight, sum of money*”. Pada akhir abad pertengahan, talenta dipandang sebagai anugerah dan bakat alami dari lahir. Pemahaman tersebut terus berkembang dan di abad ke-19 talenta dipandang sebagai

seseorang yang memiliki bakat dan kemampuan. Perkembangan tersebut mencerminkan adanya pergeseran fokus terhadap apa itu talenta menjadi siapa itu talenta (Angkawijaya *et al.*, 2021).

Jones (2012) dalam Suparman & Naibaho (2021) menyebutkan bahwa secara umum, kata “talenta” masih terdengar asing penggunaannya dalam bahasa Indonesia, karena kata tersebut merupakan serapan dari bahasa Inggris “*talent*” yang artinya “bakat”. KBBI daring menjelaskan kata “talenta” sebagai pembawaan seseorang sejak lahir atau bakat. Sedangkan *Cambridge Dictionary Online* mendefinisikan “*talent*” dengan makna “(someone who has) a natural ability to be good at something, without being taught” (seseorang yang memiliki kemampuan alami untuk mengerjakan sesuatu dengan baik tanpa diajari). Ketika diterapkan dalam manajemen SDM, makna kata ini kemudian berkembang seiring dengan penggunaannya yang lebih luas. Talenta kemudian dimaknai sebagai pegawai dengan ‘kemampuan kerja sangat baik’, ‘pegawai kunci’, ‘pegawai potensial’ yang dinilai akan memberikan kontribusi besar bagi keberlangsungan dan kemajuan organisasi di masa yang akan datang (Suparman & Naibaho, 2021).

Secara khusus, makna talenta umumnya merujuk pada kombinasi dari kompetensi, kemampuan, keterampilan, komitmen dan kontribusi pada organisasi (Beechler, S & Woodward, I.C, 2009 dalam Suparman & Naibaho, 2021). McKinsey & Company mendefinisikan talenta sebagai “keseluruhan kemampuan pegawai, baik itu bakat instrinsik, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, keputusan, sikap-perilaku, karakter dan motivasi, termasuk juga kemampuan mereka untuk belajar dan berkembang”. Michaels, Ed., Handfield-Jones, Helen., & Axelrod, Beth (2001) dan Schiemann (2014) dalam Suparman & Naibaho, 2021 mendefinisikan talenta sebagai kumpulan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, nilai-nilai, kebiasaan dan perilaku semua pegawai yang dijadikan modal utama untuk mencapai misi organisasi. Tentu saja seorang pegawai disebut bertalenta karena kinerjanya saat ini sangat baik atau di atas rata-rata/target, memiliki kompetensi kerja yang mumpuni dan sikap-perilaku kerja yang baik serta diterima oleh anggota tim/unit kerjanya (Suparman & Naibaho, 2021). Thunnissen & Buttiens (2017) dalam Pasolong (2022) mendefinisikan *talent* sebagai *excellent abilities, key employees* dan *high potential*.

Thunnissen & Buttiens (2017:393) dalam Pasolong (2022) menyatakan bahwa *talent management is often described as the systematic attraction, identification, development, engagement/retention and deployment of talents*. Pasolong (2022) juga

menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan sebuah alat untuk menjamin bahwa organisasi tidak akan pernah mengalami kekosongan jabatan. Schweyer (2004) dalam Suparman & Naibaho (2021) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah serangkaian kegiatan yang terdiri dari proses, administrasi dan teknologi yang digunakan dalam manajemen SDM. Prosesnya diarahkan pada pencarian, seleksi, rekrutmen, penempatan, pembinaan, pengembangan dan evaluasi pegawai bertalenta. Dengan kata lain, manajemen talenta adalah titik fokus bersama dengan manajemen SDM untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan pegawai bertalenta, agar terjadi proses optimalisasi talenta (*talent optimazion*). Collins and Mellahi (2009) dalam Suparman & Naibaho (2021) mendefinisikan manajemen talenta strategis sebagai kegiatan dan proses yang terdiri dari identifikasi sistematis tentang jabatan strategis organisasi yang akan berkontribusi secara signifikan terhadap daya saing organisasi secara berkelanjutan, kemudian identifikasi dan pengembangan kelompok talenta dan calon pemimpin yang memiliki potensi tinggi untuk mengisi jabatan tersebut dan pengembangan sistem seleksi untuk mengisi jabatan tersebut dan memastikan komitmen tinggi mereka terhadap organisasi.

Wikipedia (2012) dalam Bashori (2012) menyebutkan bahwa pada tahun berikutnya, *talent management* menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones dan Beth Axelrod. Organisasi yang menggunakan *talent management* sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama organisasi (Bashori, 2012). Susanto (2018) dalam Angkawijaya *et al.* (2021) memaparkan bahwa sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Salah satu indikator dalam penerapan sistem merit adalah adanya manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta (Angkawijaya *et al.*, 2021). Manajemen talenta adalah aktivitas terintegrasi dalam mengelola SDM melalui proses mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang atau SDM bertalenta tinggi tadi ke berbagai organisasi lainnya (Suryanto, 2019).

Perencanaan suksesi dijabarkan sebagai keputusan yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan dan memicu proses pengembangan berkelanjutan dari pegawai serta memastikan posisi-posisi penting mampu menjaga stabilitas dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pimpinan pada dasarnya dapat dikatakan sukses apabila pimpinan tersebut dapat membawa kelompok atau organisasi yang dipimpinnya mencapai hasil yang diharapkan. Keberhasilan atau kesuksesan seorang pimpinan dirumuskan dalam empat sifat umum (Davis, 2009) yaitu: (a) Kecerdasan, (b) Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial, (c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi dan (d) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan (Irfan, 2020). Perencanaan suksesi dalam konteks birokrasi pemerintahan dimaknai sebagai proses yang secara terus menerus dijalankan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengembangkan talenta-talenta terbaik ASN di setiap instansi pemerintah yang akan disiapkan untuk menggantikan posisi jabatan strategis di pemerintahan. Keberhasilan dari perencanaan suksesi di instansi pemerintah akan menjamin keberlangsungan dari pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan tuntutan perubahan yang dinamis (Rakhmawanto, 2020).

Perubahan yang menjadi tantangan nyata dalam birokrasi di Indonesia saat ini adalah VUCA, yaitu *Volatility* (bergejolak), *Uncertainty* (Ketidakpastian), *Complexity* (kompleks) dan *Ambiguity* (ambiguitas/ketidakjelasan). Menghadapi era disrupsi saat ini, maka penentuan pimpinan di instansi yang dilakukan dengan prinsip keadilan mutlak diperlukan untuk menghasilkan pemimpin profesional di era VUCA yang mampu mengantisipasi kondisi yang tidak menentu. Manajemen suksesi harus menjadi bagian penting dari strategi manajemen ASN di era (Firman Syah & Fahrani, 2019). Manajemen talenta tentu diharapkan membawa dampak positif bagi individu yang bersangkutan maupun organisasi tempat talenta tersebut berada. Hasil kajian beberapa peneliti (Dang, Nguyen, & Ha, 2020; Kardo, Wilujeng, & Suryaningtyas, 2020; Nisa, Astuti, & Prasetya, 2016; Octavia & Susilo, 2018) menunjukkan bahwa manajemen talenta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Angkawijaya *et al.*, 2021). Manajemen talenta merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keterikatan pegawai di dalam perusahaan. Artinya menarik individu yang paling terampil dan menempatkan pada posisi yang tepat serta mengembangkannya untuk meningkatkan potensi pegawai dapat menciptakan rasa kesetiaan kepada organisasi dalam hal komitmen dan keterlibatan pegawai sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan (Kurniawan & Srimulyani, 2022).

Rampersad (2006) dalam Suryanto (2019) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri pegawai secara maksimal dan pemanfaatan bakat secara optimal. Manajemen talenta dimaknai sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang bertalenta (Armstrong, 2008 dalam Suryanto, 2019). Manajemen talenta adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola pegawai berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran dan review talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi dan mengikat talenta (Wahyuningtyas, 2016 dalam Suryanto, 2019). Manajemen talenta adalah aktivitas terintegrasi dalam mengelola SDM melalui proses mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang atau SDM bertalenta tinggi tadi ke berbagai organisasi lainnya. Pengertian talenta dapat dimaknai sebagai upaya mengelola orang-orang berbakat dalam organisasi yang diharapkan dapat mendukung pencapaian kinerja organisasi (Suryanto, 2019). Manajemen talenta berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk mengisi posisi yang tepat. Manajemen talenta dalam suatu organisasi mampu memberikan pengarahan pada proses pengembangan dan pemanfaatan keahlian, kemampuan serta talenta yang dimiliki oleh pegawai (Ningsih *et al.*, 2021)

Pella dan Inayati (2011) dalam Rizki Anugrah (2019) menerangkan bahwa karakter perusahaan yang berhasil mengelola talenta adalah:

1. Memiliki *Development Mindset*. Suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi pegawai yang ada dalam perusahaan.
2. Mengimplementasikan *Performance Culture*. Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta memiliki, menghayati dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi. Ini adalah suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai bahan dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.
3. Memiliki *Executive Sponsorship*. Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta selalu memiliki eksekutif puncak, *board of director* atau pemimpin senior yang menjadi sponsor utama untuk pengembangan pegawai – pegawai berpotensi tinggi.

4. Menerapkan *Good HR Information System*. Perusahaan yang bagus dalam mengelola program manajemen talenta ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus menerus perusahaan memelihara dan memperbaharui data pegawai untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja dan kemana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu (Rizki Anugrah, 2019).

Consulting n.d. dalam Suryanto (2019) menyampaikan bahwa hasil penelitian LBA *Consulting Group* menyimpulkan sejumlah kondisi SDM yang harus dipenuhi dalam menciptakan kinerja organisasi: 1) budaya yang berorientasi pada kinerja, 2) rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) pegawai (terutama pada kelompok pegawai yang berkinerja unggul/sangat istimewa), 3) tingkat kepuasan pegawai yang relatif cukup tinggi, 4) kaderisasi SDM yang berkualitas, 5) efektifnya investasi yang berupa balas jasa dan pengembangan SDM dan 6) proses seleksi pegawai serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi (sebagai faktor keberhasilan) mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan memiliki cara yang sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta tersebut (Suryanto, 2019). Kemampuan manusia tidak dikatakan berhenti pada titik tertentu (*fixed ability*), namun sifatnya akan berkembang (*developing abilities*), apalagi bila diberikan pembangkitan, pengelolaan atau proses aktualisasi (Sheal, 2003 dalam Damarasri & Ahman, 2020). Collings, Scullion & Vaiman (2015) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerjanya, seseorang yang memiliki bakat harus fokus pada bidangnya, harus berlatih, mengambil tindakan yang tepat untuk mengasah dan memanfaatkan bakatnya sehingga menjadi kekuatan diri dalam berkarya (Damarasri & Ahman, 2020).

Hasil dari penelitian Kaleem (2019) dalam Shrivastava (2022) menyoroti bahwa manajemen talenta secara langsung memberikan efek pada berbagai elemen kerja seperti motivasi, kreativitas, kepuasan & kompetensi. Mensah (2019) dalam Shrivastava (2022) mencoba menggali hubungan antara manajemen talenta dan dukungan terhadap organisasi, mengungkapkan bahwa manajemen talenta memberikan efek tidak langsung terhadap pendekatan dan pola pikir *talent* tentang komitmen efektif dan niat berhenti pada perusahaan (Shrivastava, 2022). Organisasi menggunakan manajemen talenta dalam hal yang strategis dan mereka memprediksi cara menarik, memilih, mentransfer

dan mengembangkan para pegawai dalam organisasi. Menggunakan manajemen talenta akan memastikan *talent* dengan kemampuan khusus untuk memiliki pekerjaan yang sesuai. Di sisi lain, Taleghani *et al.*, (2012) mengungkapkan, pengembangan *talent* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan hal ini menyebabkan peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi, kepuasan kerja dan motivasi meningkat secara signifikan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berupa aktivitas terintegrasi meliputi proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi dan pemindahan pegawai bertalenta secara efektif terkait dengan bisnis utama organisasi untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi (Rastgoo, 2016)

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah menekankan pentingnya sistem merit dalam manajemen ASN, sehingga menjamin orang-orang bertalenta tetap menghasilkan kinerja terbaik. Ini dapat dilakukan melalui manajemen pengisian jabatan ASN yang menghasilkan penempatan dan promosi dari orang-orang terpilih berdasarkan talenta yang telah diuji secara objektif dan terencana. Direktur Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) mulai menerapkan manajemen talenta melalui Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-30/BC/2017 tentang Manajemen Talenta Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, yang kemudian dicabut dan diganti dengan Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-20/BC/2019 tentang Manajemen Talenta Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Dalam PER-20/BC/2019 tercantum bahwa manajemen talenta merupakan metode pengelolaan sumber daya manusia untuk memilih, mengembangkan, mempertahankan dan menghargai pegawai dalam rangka mempersiapkan kader pemimpin masa depan. *Talent* adalah pegawai yang memenuhi syarat tertentu dan telah lulus tahapan seleksi yang ditentukan untuk masuk dalam *Talent Pool*. Dari sisi pegawai, manajemen talenta meningkatkan partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam merancang pola karier, mewujudkan perencanaan suksesi yang terbuka, objektif, terencana, tepat waktu, akuntabel, mendukung sistem merit, membangun iklim positif dan kompetitif yang mendorong perbaikan kinerja. PER-20/BC/2019 menyebutkan bahwa tujuan manajemen talenta bagi organisasi yaitu:

1. menemukan dan mempersiapkan pegawai terbaik untuk menduduki jabatan target setingkat lebih tinggi dan memimpin organisasi guna mengoptimalkan capaian strategi, tujuan organisasi dan mendukung visi organisasi.
2. mewujudkan *succession planning* yang obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu dan

akuntabel sehingga dapat memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit di lingkungan organisasi.

3. membangun iklim kompetisi positif dan transparansi diantara pegawai untuk memberikan prestasi terbaik bagi organisasi.
4. membangun kepercayaan dan meningkatkan engagement pegawai kepada organisasi.

Tujuan manajemen talenta bagi pegawai sebagaimana disebutkan dalam PER-20/BC/2019 yaitu:

1. Memberikan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karier,
2. Sarana perwujudan aktualisasi diri melalui pengembangan kompetensi dan karier.
3. Kompetensi adalah kemampuan, pengetahuan dan keterampilan berupa perilaku dan keterampilan yang perlu dimiliki oleh setiap Pegawai agar dapat melaksanakan tugas secara efektif.

Asas-asas penerapan manajemen talenta sesuai PER-20/BC/2019 yaitu:

1. Objektif, semua proses dalam manajemen talenta dapat diukur, dilihat dan/atau dirasakan oleh seluruh Pegawai.
2. Terencana, *Talent* pada masing-masing jabatan target dalam manajemen talenta yang kosong telah direncanakan dan disiapkan pada tahun sebelumnya.
3. Terbuka, informasi manajemen talenta meliputi tahapan pelaksanaan, kriteria dan informasi mengenai pegawai yang ditetapkan menjadi *Talent*, dapat diakses melalui laman oleh seluruh pegawai.
4. Tepat waktu, jabatan target dalam manajemen talenta yang kosong dapat segera diisi oleh *Talent* sehingga tidak terdapat kekosongan jabatan untuk waktu yang relatif lama.
5. Akuntabel, pengelolaan manajemen talenta dilakukan secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

2.2.2. Unsur Manajemen Talenta

Silzer dan Dowell (2010) dalam Suparman & Naibaho (2021) menjelaskan bahwa proses manajemen talenta di perusahaan terdiri dari lima proses yang saling terkait, yaitu:

1. mengidentifikasi dan menyeleksi pegawai bertalenta (terutama dari luar perusahaan),

2. mengevaluasi kompetensi dan keterampilan pegawai bertalenta,
3. mereview dan menyusun rencana penempatan,
4. mengembangkan dan menempatkan, serta
5. membina dan mempertahankan pegawai talenta tersebut.

Suparman & Naibaho (2021) menyampaikan bahwa secara umum proses manajemen talenta sektor publik melalui empat tahapan utama, yaitu:

1. identifikasi jabatan strategis/kritikal organisasi dan kebutuhan talenta dalam rangka menentukan jabatan strategis yang wajib diisi talenta;
2. proses rekrutmen dan seleksi talenta melalui berbagai tes psikologi untuk mengukur potensial dan *assessment centers* untuk menilai kompetensi manajerial, serta wawancara dengan pimpinan organisasi. Pada tahapan ini, pemetaan pegawai dilakukan dengan menempatkan pegawai ke dalam 9 kotak pegawai berdasarkan hasil seleksi;
3. penempatan dan pengembangan talenta sesuai dengan talent-roles organizational assignment. Disamping itu, telanta akan mendapatkan pengembangan kompetensi, baik secara klasikal maupun nonklasikal;
4. evaluasi dan pembinaan talenta untuk menilai kinerja dan kontribusi talenta terhadap organisasi. Proses evaluasi dilakukan secara menyeluruh dengan instrumen evaluasi umpan-balik 360 derajat.

PER-20/BC/2019 menyebutkan bahwa proses manajemen talenta dilaksanakan melalui tahapan analisis kebutuhan *Talent*, identifikasi calon *Talent*, penetapan *Talent*, pengembangan *Talent*, retensi *Talent* dan evaluasi *Talent*. Analisis Kebutuhan *Talent* merupakan tahapan penghitungan jumlah kebutuhan *talent* yang akan dikelola atau dikembangkan dalam manajemen talenta. Kebutuhan *talent* didasarkan pada jumlah jabatan yang akan kosong pada satu tahun mendatang. Analisis yang digunakan adalah analisis rasio, yakni membandingkan jumlah kebutuhan *talent* dengan jumlah jabatan target dalam manajemen talenta yang akan kosong. Identifikasi Calon *Talent*, merupakan rangkaian kegiatan untuk memperoleh *talent* dengan tahapan:

1. Pemetaan pejabat/pegawai,
Pemetaan pejabat/pegawai merupakan proses pemetaan berdasarkan kompetensi dan kinerja pada 9 boks pemetaan pegawai. Pengukuran kompetensi merupakan jumlah nilai kompetensi umum dan kompetensi inti dari *assessment center*. Kategorisasi dilakukan dengan kurva normal sehingga diperoleh kategori tinggi, sedang dan

rendah. Hasil pemetaan merupakan data primer seleksi calon talent.

2. Seleksi administrasi

Merupakan proses seleksi calon *talent* berdasarkan syarat administratif jabatan yang akan diisi oleh calon talent, seperti usia, pangkat/golongan, pendidikan dan masa kerja dalam jabatan setingkat yang didudukinya.

3. Seleksi rekam jejak dan integritas

- a. Dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal Kemenkeu dan atau unit yang memiliki tugas/fungsi kepatuhan internal untuk memilih calon *talent* yang tidak sedang menjalani hukuman disiplin atau tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin atas pelanggaran yang bersifat fraud atau yang sedang dalam proses pemeriksaan atas dugaan pelanggaran yang bersifat fraud (antara lain penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi dan atau nepotisme yang menyebabkan kerugian negara) atau yang sedang dalam proses pemeriksaan atas dugaan pelanggaran yang bersifat fraud yang berhubungan dengan jabatan dari calon *Talent* hasil konfirmasi.

Seleksi rekam jejak dan integritas juga dapat mempertimbangkan:

- 1) Rekam jejak digital yang dimiliki oleh calon *talent* berdasarkan data dalam aplikasi yang disusun oleh pengelola manajemen talenta unit,
- 2) Rekam jejak pelanggaran kode etik yang dimiliki oleh calon talent.

- b. Calon *Talent* yang sedang menjalani hukuman disiplin atau pernah dijatuhi hukuman disiplin atas pelanggaran yang bersifat *fraud* atau yang sedang dalam proses pemeriksaan atas pelanggaran yang bersifat *fraud* yang berhubungan dengan jabatannya dinyatakan tidak lulus seleksi rekam jejak dan integritas.

4. Konfirmasi calon *talent*

Konfirmasi dilakukan kepada unit eselon II terkait profil calon talent, yang berisi data calon *talent* antara lain berupa pangkat/golongan, kompetensi, kinerja, pendidikan, masa kerja dalam jabatan, riwayat jabatan, prestasi kerja, catatan kepegawaian lainnya, pertimbangan penetapan ulang boks pemetaan dan rekomendasi atasan langsung. Dalam melakukan konfirmasi, pengelola manajemen talenta:

- a. Harus menggunakan data primer hasil pemetaan kompetensi dan kinerja dalam 9 boks pemetaan,
- b. Harus melaksanakan forum pimpinan untuk melakukan pendalaman pembahasan dan pemeringkatan calon *talent* dengan memperhatikan sistem merit yang meliputi kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan.
- c. Melibatkan Inspektorat Jenderal Kemenkeu dan atau unit yang memiliki tugas dan fungsi kepatuhan internal.
- d. Dalam hal diperlukan, dapat menambahkan calon *talent* yang merupakan pegawai dalam boks VII dan atau VIII hasil pemetaan pegawai.
- e. Menetapkan kembali boks pemetaan pejabat/pegawai dari data primer berdasarkan penilaian kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan atau kinerja objektif, serta pendalaman, yang ditetapkan dalam surat keputusan Dirjen.
- f. Menyampaikan kepada Sekjen Kemenkeu, surat keputusan Dirjen yang memuat nama pegawai dengan boks pemetaan yang bersifat final dan mengisi lembar konfirmasi serta melampirkan bukti kompetensi, kinerja dan atau kualifikasi yang relevan yang menjadi dasar pertimbangan penetapan boks pemetaan *talent* di lingkungan DJBC.

Konfirmasi terkait kompetensi teknis calon *talent* dapat dilakukan melalui mekanisme wawancara atau media lain dan verifikasi dokumen pendukung baik hardcopy dan atau dokumen elektronik. Konfirmasi kesediaan calon *talent* untuk menjadi *talent* dapat dilakukan pada saat pemetaan pegawai baik secara langsung atau melalui aplikasi pemetaan yang disusun oleh pengelola manajemen talenta unit.

5. Pemeringkatan

Merupakan tata cara untuk memeringkatkan calon *talent* setelah dinyatakan lulus dari seleksi rekam jejak dan integritas berdasarkan penilaian atas data dalam profil calon *talent*. Pemeringkatan tersebut dilakukan dengan data penilaian paling kurang sebagai berikut:

- a. Rata-rata nilai kinerja pegawai 2 tahun terakhir,
- b. Kompetensi,

- c. Riwayat kerja
- d. Pendidikan dan pelatihan,
- e. Pangkat/golongan,
- f. Data hasil rekam jejak dan integritas,
- g. Prestasi kerja,
- h. Catatan kepegawaian lainnya.

Penetapan *talent* dilakukan melalui forum pimpinan. Forum pimpinan menetapkan *talent* dari daftar nama calon *Talent* terpilih yang telah melalui proses pemerinkatan sesuai jumlah *Talent* yang dibutuhkan berdasarkan Analisis Kebutuhan *Talent*. Penetapan *Talent* dituangkan dalam Berita Acara yang ditandatangani oleh seluruh peserta Forum Pimpinan sesuai contoh Berita Acara Penetapan *Talent*. Pengembangan *Talent* bertujuan mempersiapkan *Talent* untuk menduduki jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh DJBC. Program pengembangan *talent* dilaksanakan dalam hal masih terdapat gap kompetensi pada jabatan target yang harus dipenuhi oleh talent. Pelaksanaan pengembangan *talent* menjadi tanggung jawab Bagian Pengembangan Sekretariat DJBC.

Retensi *talent* merupakan sarana untuk meningkatkan motivasi dan komitmen *talent* agar menunjukkan kompetensi dan kinerja optimal dalam manajemen talenta. Retensi *talent* merupakan penghargaan yang diberikan organisasi kepada para *talent* agar termotivasi untuk bertahan di *Talent Pool*. *Talent Pool* adalah wadah pembinaan *Talent* dalam rangka pengembangan dan evaluasi yang disertai pemberian penghargaan bagi *Talent* yang bersangkutan. PER-20/BC/2019 menyebutkan bahwa evaluasi *talent* merupakan tahapan pengukuran kesiapan *talent* (*Talent Readiness*) untuk ditempatkan pada jabatan struktural setingkat lebih tinggi atau posisi/jabatan lain yang dianggap strategis oleh DJBC. Evaluasi *talent* diperoleh dari hasil capaian kinerja tahun berjalan, peningkatan kompetensi *talent* dalam hal dilaksanakan program pengembangan *talent* dan atau hasil uji kelayakan dan kepatutan yang dilakukan oleh tim penilai kinerja untuk jabatan administrator dan jabatan pengawas.

Shrivastava (2022) menguraikan manajemen talenta dalam tiga unsur, yaitu: akuisisi/perolehan *talent*, pengembangan *talent* dan perencanaan suksesi/pergantian pejabat. Tiap unsur dirinci dalam indikator sebagai berikut:

1. Indikator akuisisi *Talent*:
 - a. Kebijakan akuisisi talent
 - b. Informasi tentang akuisisi talent
 - c. Pegawai ber-*talent* dari internal
 - d. Pegawai ber-*talent* dalam satu atau beberapa bidang
2. Indikator pengembangan *Talent*:
 - a. Penyelenggaraan program pelatihan bagi pegawai
 - b. Kompetensi terkait pekerjaan
 - c. Anggaran untuk pelatihan pegawai
 - d. Kegiatan pengembangan staf
3. Indikator perencanaan suksesi:
 - a. Pengembangan rencana suksesi
 - b. Pencarian pengganti pegawai bertalent
 - c. Kebijakan promosi

2.3. Kecerdasan Spiritual (*Spiritual Quotient*)

2.3.1. Pengertian Kecerdasan Spiritual

Menurut kamus *Webster* (1963) kata *spirit* secara etimologi berasal dari bahasa latin “*spiritus*” secara harfiah berarti nafas. Dari kata kerja *spirare* yang artinya untuk meniup, bernafas. Spiritual berarti memiliki sifat lebih kepada hal yang bersifat kerohanian atau kejiwaan dibandingkan hal yang bersifat fisik atau material. Spiritualitas merupakan kebangkitan atau pencerahan diri dalam mencapai tujuan dan makna hidup (Mujahidah, 2022). Zohar (2010) dalam Hanefar *et al.* (2015) menyatakan bahwa sebagai manusia kita cenderung mengajukan beberapa pertanyaan mendasar tentang bagaimana kita diciptakan, siapa yang menciptakan kita, di mana tempat tujuan hidup kita, berapa lama kita akan berada di dunia ini dan seterusnya. Pertanyaan-pertanyaan ini dan pertanyaan-pertanyaan lain yang berkaitan dengan diri manusia adalah dijawab melalui kecerdasan yang dikenal dengan kecerdasan spiritual. Zohar dan Marshall (2000) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan yang berhubungan dengan kedalaman memahami makna, nilai, tujuan dan motivasi tinggi tentang kehidupan (Hanefar *et al.*, 2015). Zohar dan Marshall (2001) dalam Lee & Kusumah (2020) menjelaskan kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menyikapi dan

memecahkan masalah makna dan nilai, terutama untuk memposisikan perilaku dan keberadaan manusia dalam arti makna yang lebih besar dan lebih kaya, kecerdasan untuk menentukan apakah tindakan individu atau cara hidup lebih penting daripada yang lain.

Agustian (2007) dalam Lee & Kusumah (2020) menyampaikan bahwa kecerdasan spiritual dapat ditingkatkan dan diturunkan hingga tanpa batas, kecerdasan spiritual bekerja secara efektif untuk memfungsikan kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional sehingga seseorang menjadi individu dengan prinsip dan visi yang kuat untuk memahami setiap aspek kehidupan dan untuk mengelola dan bertahan dalam kesulitan (Lee & Kusumah, 2020). Nasution (2005) dalam Anasrulloh *et al.* (2016) mengemukakan bahwa kecerdasan spiritual adalah semangat memaknai hidup dengan nilai-nilai normatif Islam, nilai normatif tersebut adalah yang terkandung dalam Al-Quran dan Hadits dan menjadikannya sebagai acuan dalam aktivitas kehidupan. Dengan kecerdasan spiritual seseorang akan mampu menempatkan diri sebagai makhluk yang mencintai Sang Khalik (Anasrulloh *et al.*, 2016).

Covey (2004) dalam Hanefar *et al.* (2015) menyebutkan bahwa kecerdasan spiritual harus menjadi elemen inti dalam membimbing elemen lainnya. Zohar dan Marshall (2000) dalam Hanefar *et al.* (2015) menjustifikasi kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan tertinggi di luar kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan konseptual (IQ) karena baik EQ maupun IQ tidak dapat menjelaskan kompleksitas jiwa dan kecerdasan manusia. Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang berhubungan dengan kedalaman memahami makna, nilai, tujuan dan motivasi tinggi tentang kehidupan, terutama untuk memposisikan perilaku dan keberadaan manusia dalam arti makna yang lebih besar, menentukan apakah tindakan individu atau cara hidup lebih penting dari pada yang lain, sehingga dapat memahami setiap aspek kehidupan dan mampu mengelola serta bertahan dalam kesulitan.

2.3.2. Unsur Kecerdasan Spiritual

Ada empat unsur kecerdasan spiritual menurut King dan Decicco (2009) dalam Hanefar *et al.* (2015) yaitu:

1. pemikiran kritis tentang eksistensi (*critical existential thinking*),
2. produksi makna personal (*personal meaning production*),
3. kesadaran transendental (*transcendental awareness*), dan

4. perluasan keadaan sadar (*conscious state expansion*).

Emmons (2000) dalam Hanefar *et al.* (2015) mengidentifikasi empat unsur kecerdasan spiritual yaitu:

1. kapasitas transendensi,
2. kemampuan untuk memasuki kesadaran spiritual yang tinggi,
3. kemampuan untuk menginvestasikan aktivitas, peristiwa dan interaksi sehari-hari dengan rasa sakral, dan
4. kemampuan menggunakan sumber daya spiritual untuk memecahkan masalah kehidupan.

Zohar dan Marshall (2000) dalam Hanefar *et al.* (2015) menguraikan 10 unsur kecerdasan spiritual yang tinggi yaitu:

1. fleksibilitas,
2. kesadaran diri,
3. kapasitas untuk menghadapi dan menggunakan penderitaan,
4. kapasitas untuk menghadapi dan melampaui rasa sakit,
5. kualitas terinspirasi oleh visi dan nilai-nilai,
6. keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu,
7. kecenderungan untuk melihat keterkaitan antara berbagai hal,
8. kecenderungan untuk bertanya mengapa, bagaimana jika dan mencari jawaban,
9. fasilitas bekerja berhadapan dengan konvensi, dan
10. pemimpin yang melayani.

Hanefar *et al.* (2015) menyampaikan 7 unsur kecerdasan spiritual yaitu tujuan/makna hidup (*purpose/meaning life*), kesadaran (*consciousness*), transendensi (*transcendence*), sumber daya spiritual (*spiritual resources*), penentuan nasib sendiri (*self-determination*), refleksi/pemurnian jiwa (*reflection/soul purification*) dan mengatasi rintangan (*coping with obstacles*). Tujuh unsur kecerdasan spiritual menurut Hanefar *et al.* (2015) diuraikan sebagai berikut:

1. Tujuan/Makna Hidup (*Purpose/Meaning Life*)

Individu dengan kecerdasan spiritual yang tinggi harus memiliki kemampuan untuk merenungkan alasan keberadaannya di dunia ini dan memahami hubungan jiwa

mereka dengan Yang Maha Kuasa. Fazlul Karim (1991) dalam Hanefar *et al.* (2015) menyatakan bahwa orang yang memiliki kecerdasan spiritual tinggi akan memahami bahwa dunia ini adalah tempat persemaian untuk dunia selanjutnya (akhirat). Selain menyembah Tuhan, tujuan manusia sebagai makhluk yang diciptakan adalah menjadi khalifah Tuhan yang memiliki tanggung jawab tidak hanya terhadap Tuhan tetapi juga terhadap ciptaan lainnya. Manusia dipilih sebagai *khalifah* Tuhan, karena jiwa manusia memiliki keunikan mengetahui kebenaran yang tidak dimiliki ciptaan lain. Ketika manusia memahami tujuan dan makna penciptaan mereka dan bertindak sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka oleh Tuhan, mereka akan memiliki kecenderungan yang tinggi untuk berbuat baik.

2. Kesadaran (*Consciousness*)

Individu dengan kecerdasan spiritual yang tinggi seharusnya memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi di mana mereka mengetahui jati dirinya dan hidup secara sadar dengan pikiran jelas dan jernih. Fazlul Karim (1991) dalam Hanefar *et al.* (2015) menyatakan bahwa sesuai ungkapan Imam Al-Ghazali, ilmu jiwa (*qalb/ruh/nafs* dan *aql*) merupakan akar dari pengetahuan tentang Tuhan. Orang dengan kecerdasan spiritual yang tinggi akan memiliki tingkat kesadaran yang tinggi terhadap penciptaan dirinya dan memiliki kemampuan yang tinggi untuk memahami dan memperoleh pengetahuan tentang jiwa dan memperoleh pengetahuan tentang Tuhan dan sifat-sifatnya. Ilmu ini akan mengantarkan pada ibadah yang penuh makna bukan hanya gerak tubuh, tetapi juga mampu mengintegrasikan diri secara eksternal dan internal. Semakin tinggi seseorang dalam alam *nafs* dan *aql*, semakin tinggi tingkat kecerdasan spiritual dan semakin tinggi kesadaran Tuhan dan kesadaran diri. Manusia dengan kesadaran yang tinggi akan mampu mengambil keputusan atau pilihan yang baik yang membawa dampak positif bagi kehidupannya. Dia memiliki pilihan untuk memilih perilaku dan tindakannya sendiri.

3. Transendensi (*Transendence*)

Le dan Levenson (2005) dalam Hanefar *et al.* (2015) menyebutkan bahwa transendensi diri adalah kemampuan untuk bergerak melampaui pusat kesadaran diri dan untuk melihat segala sesuatu dengan kebebasan yang cukup besar dari kondisi biologis dan sosial. King & Decicco 2009 dalam Hanefar *et al.* (2015) menganggap transendensi sebagai kemampuan yang ada di luar kesadaran biasa, misalnya seperti *holisme*, *inter-*

connectedness, non-materialism dan lain-lain. Dalam perspektif Islam, sifat/potensi seseorang dirangkum berdasarkan sifat-sifat Allah ada 99 nama yang dikenal sebagai *al-Asma al-Husna*. Kemampuan mengembangkan sifat-sifat Tuhan (sifat-sifat Allah) dalam diri seseorang akan mengarah pada tingkat kecerdasan spiritual yang lebih tinggi. Jadi untuk mencapai kecerdasan spiritual tingkat tinggi melalui aspek transendensi, seseorang harus berusaha mengembangkan 99 sifat Tuhan dalam diri mereka.

4. Sumber Daya Spiritual (*Spiritual Resources*)

Emmons (2000) dalam Hanefar *et al.* (2015) menyatakan bahwa salah satu aspek penting dari kecerdasan spiritual adalah kemampuan individu menggunakan sumber daya spiritual untuk memecahkan masalah. Sumber daya dianggap sebagai *input* yang diperlukan untuk menghasilkan *output*. Dari perspektif Islam, sumber daya sebagai input dapat berasal dari faktor eksternal maupun internal seseorang. Fazlul Karim (1991) dalam Hanefar *et al.* (2015) mengutip Imam Al-Ghazali bahwa luar tubuh seseorang berhubungan dengan panca indera dan panca indera ini dianggap sebagai tentara jiwa. Misalnya bagaimana individu dapat menyucikan diri? Dalam Islam, setiap individu harus menjaga panca inderanya sendiri dari hal-hal yang diharamkan. Sehingga mereka dapat berada dalam kondisi kecerdasan spiritual tingkat tinggi. Dalam Islam, dua sumber utama adalah *Al-Quran* dan *As-Sunnah* (kata dan perbuatan Nabi Muhammad SAW). Hasan Langgulung (1986) dalam Hanefar *et al.* (2015) menyatakan bahwa cara hidup yang benar diperoleh dengan membaca wahyu Tuhan (*Al-Qur'an*). Individu yang memiliki tingkat kecerdasan spiritual tinggi akan menjalani kehidupannya sesuai dengan *Al-Qur'an* dan *As-Sunnah* karena mereka memahami dan membudayakan isi dengan praktik, untuk keuntungan mereka sendiri maupun untuk manfaat orang lain.

5. Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination*)

Hanefar *et al.* (2015) menyatakan bahwa perhatian utama seseorang pada pencapaian aktualisasi diri, bukan hanya secara fisik/material tetapi yang terpenting adalah pencapaian spiritual. Fazlul Karim (1991) dalam Hanefar *et al.* (2015) mengutip Imam Al-Ghazali bahwa kehendak merupakan salah satu atribut penting bagi jiwa seseorang untuk menjadi layak dalam mendekati Tuhan dan dihormati. Ketika seorang pria dapat memahami dengan akalinya akibat dari tindakan apa pun dan mengetahui apa yang dapat membawa kebaikan, akan tumbuh dalam benaknya keinginan untuk mendapatkan kebaikan itu dan untuk melakukan tindakan itu. Orang dengan kecerdasan

spiritual yang tinggi akan mampu mengendalikan diri dan memiliki kemauan dan kekuatan yang tinggi untuk mengatasi nafsu, kemarahan dan kesombongan. Mereka juga akan memiliki tekad yang tinggi untuk memperoleh ilmu *Ilahiah* sebagai perhatian utama. Hasan Langgulung (1986) dalam Hanefar *et al.* (2015) menyebutkan bahwa seseorang memiliki kebebasan untuk membuat pilihan, kebebasan untuk memilih perilaku dan memilih untuk menjadi beriman atau tidak. Beribadah kepada Tuhan dan mencapai ilmu *Ilahi* adalah tingkat tertinggi dari pengembangan fitrah, merupakan bentuk aktualisasi diri dan dapat dilakukan oleh individu yang memiliki *self-determination* diri yang tinggi.

6. Refleksi/Pemurnian Jiwa (*Reflection/Soul Purification*)

Zohar & Marshall (2000) dalam Hanefar *et al.* (2015) menyebutkan bahwa bagi orang yang memiliki tingkat kecerdasan spiritual tinggi harus merenungi diri dan motivasi terdalam untuk mencari makna kehidupan. Dalam Islam, merefleksi diri berarti berpikir secara mendalam dan sistematis (atau *tafakkur* dalam bahasa arab). Menurut Gullen (n.d.), dalam Hanefar *et al.* (2015), refleksi adalah cahaya di dalam hati yang memungkinkan seorang mukmin membedakan mana yang baik dan mana yang buruk, mana yang bermanfaat dan mana yang merugikan. Refleksi diri dan menggapai Tuhan Yang Maha Esa membutuhkan pensucian jiwa. Fazlul Karim (1991) dalam Hanefar *et al.* (2015) mengutip Imam Al-Ghazali bahwa jiwa yang suci adalah jiwa yang kokoh dalam agama, paling murni dalam iman dan paling baik dalam perlakuan kepada orang lain. Seseorang harus disiapkan dengan menghilangkan segala kotoran untuk memperoleh kecerahan jiwa dan kecerahan jiwa dapat diperoleh melalui mengingat Allah (*dzikir*). Tujuan mensucikan jiwa adalah untuk mendapatkan cahaya iman atau cahaya ilmu *Ilahiah*. Dengan mengingat Tuhan (*dzikir, fikr/pikiran* dan tindakan saleh), individu mampu menjinakkan setan dan menyelamatkan diri dari nafsu duniawi, godaan serta mampu mencapai kecerdasan spiritual tingkat tinggi.

7. Mengatasi Rintangan (*Coping with Obstacles*)

Kemampuan untuk mengatasi hambatan melibatkan kemampuan kognitif. *Coping* adalah proses dimana seseorang berusaha untuk mengelola atau berdamai dengan kesulitan dan hambatan atau tekanan hidup. *Coping* tidak hanya melibatkan pemikiran rasional, tetapi pemikiran emosional dan spiritual. Fazlul Karim (1991) dalam Hanefar *et al.* (2015) mengutip Imam Al-Ghazali bahwa banyak rintangan untuk dapat meraih

pengetahuan Ketuhanan, misalnya banyaknya dosa dan perhatian duniawi. Memurnikan jiwa akan memudahkan seseorang untuk membersihkan jiwa dari dosa dan mengosongkan jiwa dari nafsu duniawi. Dengan pikiran dan jiwa yang jernih akan menjadi mudah untuk mengatasi hambatan atau masalah. Kemampuan *coping* bukan hanya terkait diri sendiri, tetapi juga melibatkan orang lain, makhluk lain, peristiwa dan lingkungan. Higgins (1978) dalam Hasan Langgulung (1986) menyampaikan bahwa terdapat tujuh rintangan yang dapat menimbulkan bencana bagi manusia dan dunia, misalnya kelaparan, kekurangan sumber daya dan lainnya, tetapi yang paling signifikan adalah kehancuran moralitas manusia (Hanefar *et al.*, 2015).

2.4. Hubungan Manajemen Talenta dan Kinerja Pegawai

Manajemen talenta diharapkan membawa dampak positif bagi individu maupun organisasi tempat talenta tersebut berada. Hasil kajian beberapa peneliti (Dang, Nguyen, & Ha, 2020; Kardo, Wilujeng, & Suryaningtyas, 2020; Nisa, Astuti, & Prasetya, 2016; Octavia & Susilo, 2018) menunjukkan bahwa manajemen talenta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Angkawijaya *et al.*, 2021). Penelitian survei dengan tujuan eksplanatif terhadap karyawan bagian pemasaran yang bekerja pada sektor perbankan di kota Jambi, mendapatkan temuan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Anisah & AS, 2020). Penelitian kepada karyawan SMKN 3 Baleendah Bandung menyatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan, semakin baik manajemen talenta perusahaan, akan semakin baik pula kinerja karyawan (Damarasri & Ahman, 2020). Penelitian kepada karyawan BPD Jawa Barat menunjukkan manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Miharja & Hayati, 2021).

2.5. Hubungan Kecerdasan Spiritual dan Kinerja Pegawai

Windasari (2020) menyatakan bahwa beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai termasuk kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan motivasi kerja yang dimiliki pegawai. Penelitian yang berjudul Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Bank Muamalat Tulungagung menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Anasrulloh *et al.*, 2016). Selanjutnya

penelitian berjudul Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Kecamatan Kabupaten Bangkalan) menyatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Firdaus *et al.*, 2019). Penelitian tentang peran kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual dan motivasi kerja dalam peningkatan kinerja karyawan hotel pada Hotel Aston Jember menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Windasari *et al.*, 2020). Hasil penelitian tentang pengaruh kecerdasan emosi, intelektual dan spiritual terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada Perusahaan manufaktur kertas PIKP Riau menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Lee & Kusumah, 2020).

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang manajemen talenta, kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai yang sudah diterbitkan dalam media publikasi penelitian ilmiah seperti *google scholar* dan *scopus*, diantaranya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Media/Tahun Publikasi	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Muhammad Anasrulloh, Moh. Hanafi dan Maria Agatha W.H., Seminar Nasional Manajemen Ekonomi Akuntansi (SENMEA) UNPGRI Kediri. 2016. (Anasrulloh <i>et al.</i> , 2016)	Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> .	Variabel bebas: kecerdasan spiritual. Variabel <i>intervening</i> : motivasi kerja. Variabel Terikat: kinerja karyawan Bank Muamalat Tulungagung.	Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Parvaneh Rastgoo. <i>Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis</i> . 2016. (Rastgoo, 2016)	<i>The Relationship of Talent Management and Organizational Development with Job Motivation of Employees.</i>	<i>Talent Management, Organizational Development, Job Motivation of Employees.</i>	Temuan menegaskan hubungan yang signifikan antara manajemen talenta dan dimensinya (termasuk daya tarik dan perekrutan talent, identifikasi dan pemisahan karyawan, penggunaan talent, pengembangan talent, penciptaan dan pemeliharaan hubungan positif, dan

No	Nama Peneliti dan Media/Tahun Publikasi	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				pemeliharaan talent), serta pengembangan organisasi dan dimensinya (termasuk tujuan, kepemimpinan, sikap, penghargaan, hubungan dan struktur) dengan motivasi kerja karyawan.
3	Adam Firdaus, Dr. RM. Moh. Wispandono, SE., MS dan Helmi Buyung A, S.ST., SE., MMT. <i>Eco-Entrepreneurship</i> . 2019. (Firdaus <i>et al.</i> , 2019)	Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Kecamatan Kabupaten Bangkalan)	Bebas: Kecerdasan intelektual, Kecerdasan emosional, Kecerdasan spiritual. Terikat: Kinerja pegawai.	Simpulan penelitian bahwa: 1. Kecerdasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 2. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 3. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan 4. Secara bersama-sama kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Ria Ayu Wahyuni. <i>Jurnal Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya</i> . 2019. (Wahyuni, 2019)	<i>Perceived Organizational Support dan Talent Management terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement</i>	Bebas: <i>Perceived Organizational Support, Talent Management</i> . Terikat: <i>Employee Performance</i> . Variabel perantara: <i>Employee Engagement</i> .	1. Kinerja karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh <i>perceived organizational support</i> . 2. <i>Employee engagement</i> dipengaruhi oleh <i>talent management</i> . 3. Kinerja Karyawan tidak dipengaruhi secara signifikan oleh <i>perceived organizational support</i> melalui <i>employee engagement</i> sebagai variabel <i>intervening</i> . 4. <i>Employee Engagement</i> berhasil menjadi variabel <i>intervening</i> antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>talent management</i> dengan kinerja karyawan.
5	Anisah dan Sakinah AS. <i>Jurnal Manajemen dan Sains, Universitas Batanghari</i> . 2020. (Anisah & AS, 2020)	Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan.	Bebas: Manajemen Talenta, Kompetensi. Terikat: Kinerja karyawan.	Penelitian survei dengan tujuan eksplanatif, mendapatkan temuan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Nama Peneliti dan Media/Tahun Publikasi	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
6	Bella Novinda Damarasri dan Eeng Ahman. Dinasti, <i>International Journal of Education Management and Social Science</i> . 2020. (Damarasri & Ahman, 2020)	<i>Talent Management and Work Motivation to Improve Performance of Employees.</i>	Bebas: manajemen talenta dan motivasi kerja. Terikat: kinerja karyawan.	Berdasarkan hasil penelitian ini, dinyatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kombinasi <i>talent management</i> dan motivasi kerja secara simultan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7	Cheng-Wen Lee dan Alum Kusumah. <i>Management and Economics Review</i> . 2020. (Lee & Kusumah, 2020)	<i>Analysis of the Influence of the Emotional, Intellectual and Spiritual Intelligence on Employee Performance with Work Motivation as a Moderating Variable.</i>	Bebas: Kecerdasan emosi, intelektual dan kecerdasan spiritual. Terikat: Kinerja pegawai. Variabel perantara: motivasi kerja.	Penelitian melalui uji-t dan <i>Moderated Regression Analysis</i> (MRA) diperoleh hasil bahwa kecerdasan emosional dan intelektual menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel kecerdasan spiritual berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Windasari, Nurul Qomariah dan Trias Setyowati. <i>SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)</i> . 2020. (Windasari <i>et al.</i> , 2020)	<i>The Role of Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Work Motivation in Improving The Performance of Hotel Employees.</i>	Bebas: Kecerdasan emosi, kecerdasan spiritual, motivasi kerja. Terikat: Kinerja karyawan.	Penelitian melalui analisis data regresi linier berganda diperoleh hasil bahwa: Kecerdasan emosional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Rediawan Miharja dan Neneng Hayati. <i>Asociatia Holistic Research Academic</i> , 2021. (Miharja & Hayati, 2021)	<i>The Importance of Visionary Leadership and Talent Management to Improve The Employee Performance.</i>	Bebas: <i>Visionary Leadership</i> . Terikat: <i>Employee Performance</i> . Variabel perantara: <i>Talent Management</i> .	Analisis penelitian kuantitatif menggunakan metode PLS-SEM, didapatkan hasil bahwa: 1. Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan visioner terhadap kinerja karyawan, 2. Management talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Ada pengaruh signifikan kepemimpinan visioner terhadap manajemen talenta. 4. Ada pengaruh yang signifikan pada kepemimpinan visioner melalui manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

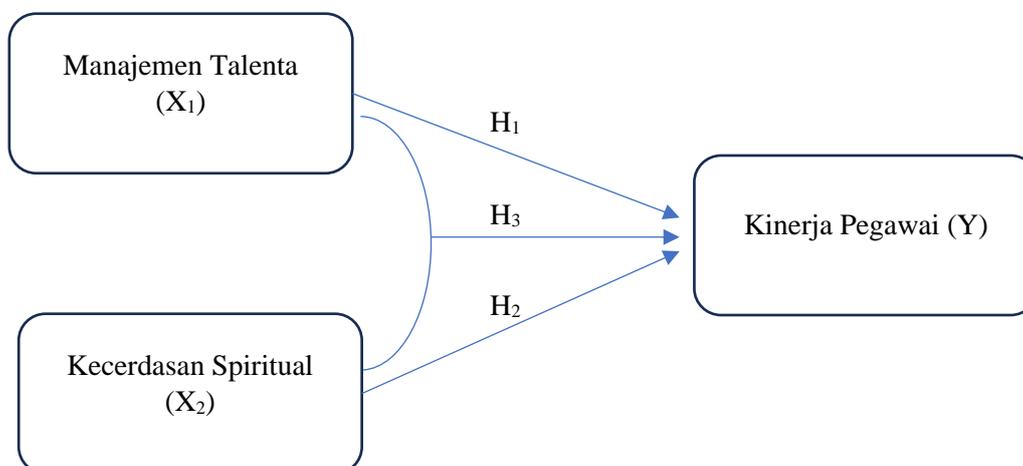
No	Nama Peneliti dan Media/Tahun Publikasi	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
10	Roopal Shrivastava. <i>International Journal of Professional Business Review</i> . 2022. (Shrivastava, 2022)	<i>Talent Management and Effectiveness of Recruitment Process : a Study of Higher Education Institutions in Central India.</i>	Bebas: <i>Talent Acquisiton, Talent Development dan Succession Planning.</i> Terikat: <i>Effectiveness of the recruitment process.</i>	Penelitian menggunakan analisis regresi, mendapatkan temuan tiga variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

2.7. Kerangka Pikir

Kerangka pikir menjelaskan tentang alur berpikir atas penelitian yang dilakukan, berisi tentang masalah-masalah yang terjadi dan akan dicarikan pemecahan masalahnya berdasarkan teori-teori yang ada. Kerangka pikir dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

1. Bila manajemen talenta terlaksana dengan baik, maka kinerja pegawai akan baik.
2. Bila kecerdasan spiritual pegawai baik, maka kinerja pegawai akan baik.
3. Bila manajemen talenta dan kecerdasan spiritual pegawai baik, maka kinerja pegawai akan baik.

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka dapat dikonstruksikan model hubungan variabel penelitian seperti pada Gambar 2.2 berikut ini.



Gambar 2.2 Kerangka Pikir.

2.8. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2022). Berdasarkan latar belakang, teori dan rumusan masalah maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H₁: Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.
2. H₂: Kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.
3. H₃: Manajemen talenta dan kecerdasan spiritual secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sebagaimana dikemukakan oleh Patricia Leavy mengenai penelitian kuantitatif dicirikan oleh pendekatan deduktif terhadap proses penelitian yang bertujuan untuk membuktikan, menyangkal atau memberikan kepercayaan pada teori yang ada (Leavy, 2017). Jenis penelitian ini melibatkan pengukuran variabel dan pengujian hubungan antar variabel untuk mengungkapkan pola, korelasi atau hubungan sebab akibat. Peneliti dapat menggunakan metode pengumpulan dan analisis data linier yang menghasilkan data statistik. Nilai-nilai yang mendasari penelitian kuantitatif meliputi netralitas, objektivitas dan perolehan lingkup pengetahuan yang cukup besar (misalnya, tinjauan statistik dari sampel yang besar). Pendekatan ini umumnya tepat ketika tujuan utama penelitian adalah untuk menjelaskan atau mengevaluasi. Menurut Sugiyono (2022) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivism*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pengukuran variabel dilakukan dengan desain *cross sectional* yakni pengukuran variabel hanya dilakukan satu kali pada satu saat. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode uji hipotesis untuk menguji data yang diperoleh berdasarkan variabel penelitian. Dalam penelitian ini, tingkat keterlibatan peneliti adalah rendah, karena yang dilakukan peneliti hanya membuat kerangka berpikir, membuat hipotesis, mengoperasionalkan variabel penelitian, mencari dan mengumpulkan data yang diperlukan dan menganalisis hasil penelitiannya. Penelitian ini dilakukan di lingkungan alamiah (*natural setting*) yakni langsung pada responden yang bekerja di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perorangan yakni pegawai yang bekerja di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.

3.2. Jenis dan Sumber Data

3.2.1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah:

1. Data kualitatif, yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar, seperti literatur-literatur serta teori-teori yang berkaitan dengan penelitian.
2. Data kuantitatif, yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk skala numerik atau angka, seperti data kualitatif yang diangkakan (*scoring*).

3.2.2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer yaitu data yang didapat dari sumber pertama berupa hasil dari pengisian kuesioner oleh responden. Pengumpulan data primer dilakukan dengan survei menyebarkan kuesioner dalam bentuk *google form* kepada pegawai Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi merupakan cakupan wilayah dalam penelitian yang mempunyai kualitas dan karakter tertentu untuk dipelajari dalam penelitian. Sugiyono (2022) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat dengan pangkat/golongan ruang III dan IV, karena pegawai yang dapat diusulkan masuk dalam manajemen talenta adalah pegawai dengan pangkat/golongan ruang serendah-rendahnya III/a, dimana pada Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat berjumlah 44 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil dengan menggunakan teknik

sampling sehingga dapat menjadi representasi dari karakteristik populasi. Cara yang digunakan untuk pengambilan sampel ada beberapa macam yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik sampling yang memberikan peluang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih mejadi anggota sampel. Sedangkan *non probability sampling* adalah teknik yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2022).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh (*sampling* total/sensus) yang termasuk dalam *non probability sampling*. *Sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. *Sampling* jenuh ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan sangat kecil. Populasi dalam penelitian ini yaitu pegawai di unit satker Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat dengan pangkat/golongan ruang III dan IV, berjumlah 44 orang, seluruh anggota populasi itu dijadikan sampel sebagai subyek yang dipelajari atau sebagai responden pemberi informasi.

3.4. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti. Masing-masing variabel memiliki operasionalisasi sebagaimana Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel dan Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
Manajemen Talenta (X_1) Dimensi manajemen talenta yang dikembangkan oleh Shrivastava, R (2022) meliputi akuisisi talent, pengembangan <i>talent</i> dan perencanaan suksesi.	Akuisisi <i>Talent</i>	1. Kebijakan akuisisi <i>talent</i> 2. Informasi tentang akuisisi talent 3. Pegawai ber- <i>talent</i> dari internal 4. Pegawai ber- <i>talent</i> dalam satu atau beberapa bidang	Likert
	Pengembangan <i>Talent</i>	1. Penyelenggaraan program pelatihan bagi pegawai 2. Kompetensi terkait pekerjaan 3. Anggaran untuk pelatihan pegawai 4. Kegiatan pengembangan staf	

Variabel dan Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
	Perencanaan Suksesi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan rencana suksesi 2. Pencarian pengganti pegawai ber-<i>talent</i> 3. Kebijakan promosi 	
<p>Kecerdasan spiritual (X₂) Dimensi yang dikembangkan oleh Hanefar, S. B., Siraj, S., & Sa'ari, C. Z. (2015) meliputi kecerdasan yang berhubungan dengan kedalaman memahami tujuan/makna hidup, kesadaran (tentang hubungan pikiran, tubuh dan jiwa), transendensi (pengenalan Tuhan dan kehidupan non materi), sumber daya spiritual, penentuan nasib sendiri, refleksi/pemurnian jiwa dan mengatasi rintangan kehidupan.</p>	<p>Tujuan/makna hidup (<i>Purpose/Meaning Life</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merenungkan arti/tujuan keberadaan di dunia ini 2. Merenungkan alasan mengapa dunia ini diciptakan 3. Merenungkan keesaan Tuhan Yang Maha Esa dan rahmat-Nya terhadap ciptaan 4. mempraktikkan perilaku yang baik untuk membangun rasa tujuan di dunia dan akhirat 5. Memahami keterkaitan antara diri sendiri dan orang lain 	Likert
	<p>Kesadaran (<i>Consciousness</i>)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sangat menyadari hubungan antara pikiran, tubuh dan jiwa 2. Sadar terhadap pengetahuan jiwa untuk memperoleh pengetahuan tentang Tuhan 3. Sadar akan asal/sumber pemikiran seseorang (buruk/baik) 4. Sadar akan pentingnya pilihan seseorang dalam kehidupannya 5. Untuk menjaga agar pemikiran dibawah pengendalian 6. Memasuki keadaan sadar saat berdoa/meditasi 	
	<p>Transendensi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengenali keberadaan, atribut dan tindakan Tuhan 2. Mengenali keterkaitan sifat/potensi manusia dengan sifat/potensi Tuhan. 3. Renungkan sifat ciptaan Tuhan dan bagaimana Dia mengatur dunia dan alam semesta 4. Menghubungkan tindakan seseorang dengan Tuhan 5. Sadari dan rasakan aspek non-materi kehidupan 	

Variabel dan Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
	Sumber daya spiritual (<i>Spiritual Recources</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengambil teks suci/sakral/motivasi sebagai sumber arah hidup/pengambilan keputusan 2. Amalkan kehidupan dan perbuatan sehari-hari sesuai as-Sunnah/suri tauladan yang dipilih 3. Memiliki pengetahuan untuk mencapai Tuhan (ilmu akal dan ilmu agama) 4. Memahami teks suci/sakral/motivasi untuk memperoleh kecerdasan yang tinggi 5. Menggunakan indera dan menghubungkan dengan batinnya 	
	Penentuan nasib sendiri (<i>Self-Determination</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berusaha keras untuk mengendalikan pikiran dan perilaku negatif 2. Bertekad untuk membuat pilihan terbaik dalam perilaku sendiri 3. Bertekad untuk mencapai tujuan akhir menjadi hamba dan wakil Tuhan 4. Bertekad untuk mencapai aktualisasi diri melalui realisasi Tuhan 	
	Refleksi/pemurnian jiwa (<i>Reflection/Soul Purification</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renungkan ciptaan Tuhan untuk mendapatkan motivasi diri 2. Menyucikan diri melalui ibadah kepada Tuhan 3. Menyucikan hati dengan mengingat Tuhan 	
	Mengatasi rintangan (<i>Coping with Obstacles</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temukan dan atasi rintangan untuk mendapatkan pengetahuan yang berketuhanan 2. Identifikasi pengaruh negatif dan ambil tindakan untuk mengendalikannya 3. Identifikasi penyakit di dalam hati dan mensucikannya 4. Mengidentifikasi penyebab bencana manusia dan mengambil tindakan untuk mengatasinya 	
Kinerja pegawai (Y). Dimensi yang dikembangkan oleh Bernadin & Russel (1993) dalam Adamy	<i>Quality</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang berkualitas 2. Menyelesaikan tugas dengan baik 3. Teliti dalam bekerja 	Likert

Variabel dan Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Skala
(2016) yaitu kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 indikator yang dihasilkan dari pekerjaan meliputi <i>quality, quantity, timeliness, cost-effectiveness, need for supervisor</i> dan <i>interpersonal impact</i> . (Adamy, 2016)	<i>Quantity</i>	Jumlah pekerjaan	
	<i>Timeliness</i>	Jam kerja sesuai pelayanan	
	<i>Cost-effectiveness</i>	Waktu penyelesaian pekerjaan	
	<i>Need for supervisor</i>	1. Pengawasan internal 2. Pengawasan langsung atasan 3. Sistem pengawasan	
	<i>Interpersonal impact</i>	1. Kerjasama sesama pegawai 2. Informasi kepada rekan kerja 3. Pelayanan pelanggan	

3.5. Skala Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial yang telah ditetapkan secara spesifik (Sugiyono, 2022). Skala likert yang digunakan yakni angka indeks 1 sampai dengan 5 dengan indeksasi sebagaimana dalam Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Skala Likert

Indeks	Jawaban Responden	Nilai
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan yang dilakukan setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Rangkaian kegiatan dalam analisis data yaitu mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2022).

3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat simpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2022).

3.6.2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini disebut juga statistik probabilitas, karena kesimpulan yang diberlakukan untuk populasi berdasarkan data sampel itu kebenarannya bersifat peluang (*probability*). Suatu kesimpulan dari data sampel yang akan diberlakukan untuk populasi itu mempunyai peluang kesalahan dan kebenaran (kepercayaan) yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Bila peluang kesalahan 5% maka taraf kepercayaannya 95%. Peluang kesalahan dan kepercayaan ini disebut dengan taraf signifikansi. Jadi signifikansi adalah kemampuan untuk digeneralisasikan dengan kesalahan tertentu. Ada hubungan signifikan berarti hubungan itu dapat digeneralisasikan. Ada perbedaan signifikan berarti perbedaan itu dapat digeneralisasikan (Sugiyono, 2022). Statistik inferensial (induktif) berusaha membuat berbagai inferensi terhadap sekumpulan data yang berasal dari suatu sampel. Tindakan inferensi tersebut seperti melakukan perkiraan besaran populasi, uji hipotesis, peramalan dan sebagainya (Santoso, 2016). Statistik inferensial meliputi uji instrumen, analisis regresi linear berganda dan uji asumsi klasik.

3.6.2.1. Uji Instrumen

Uji instrumen penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat dan sesuai dengan standar metode penelitian. Uji instrumen dilakukan dengan uji validitas instrumen dan uji reliabilitas instrumen.

1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas instrumen digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu uji melakukan fungsinya, apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar telah dapat mengukur apa yang perlu diukur. Uji ini dimaksudkan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas instrumen dilakukan melalui perbandingan nilai r hitung dengan nilai r tabel pada tingkat signifikansi untuk uji dua arah 0,05. Nilai r hitung diperoleh dari hasil uji validitas melalui *SPSS*. Sedangkan nilai r tabel diperoleh dari Tabel r (Koefisien Korelasi Sederhana), dimana rumus yang digunakan yaitu *degree of freedom* $df = n-2$, di mana n adalah jumlah data.

Dasar untuk pengambilan simpulan dalam uji validitas adalah:

- Jika r hitung $>$ r tabel, maka instrumen penelitian dikatakan *valid*.
- Jika r hitung $<$ r tabel, maka instrumen penelitian dikatakan *invalid* (Darma, 2021).

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan atau pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Menurut Hartono dalam Jogiyanto & Abdillah (2015) reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji ini dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's Alpha* dengan tingkat/ taraf signifikan yang digunakan, yaitu 0,7. Adapun kriteria pengujian sebagai berikut:

- Jika nilai *Cronbach's Alpha* $>$ tingkat signifikan, maka instrumen dikatakan reliabel.
- Jika nilai *Cronbach's Alpha* $<$ tingkat signifikan, maka instrumen dikatakan tidak reliabel (Darma, 2021).

3.6.2.2. Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda adalah lanjutan dari regresi linear sederhana artinya variabel bebas yang digunakan lebih dari satu (Sari *et al.*, 2020). Persamaan regresi berganda dalam penelitian ini menggunakan rumus:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan:

Y	= Kinerja pegawai
a	= Bilangan konstanta
b_1	= Koefisien regresi antara manajemen talenta dengan kinerja pegawai
b_2	= Koefisien regresi antara kecerdasan spiritual dengan kinerja pegawai
x_1	= Manajemen talenta
x_2	= Kecerdasan spiritual
e	= <i>Error</i>

3.6.2.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji *multikolinearitas* dan uji *heteroskedastisitas*.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah nilai *residual* yang dihasilkan berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan metode uji *one sample kolmogorov-smirnov*. *Residual* berdistribusi normal jika signifikansi lebih dari 0,05 (Gunawan, 2019). Selain itu cara lain untuk menguji normalitas dengan menggunakan *PP-plot regression*. Dasar pengambilan normal sebagai berikut:

- Jika titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, maka dikatakan bahwa data yang digunakan berdistribusi normal.
- Jika titik-titik menyebar jauh dari garis diagonal, maka data yang digunakan berkontribusi tidak memenuhi asumsi normal.

2. Uji *Multikolinearitas*

Uji *multikolinearitas* digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika terdapat atau terjadi korelasi, maka terdapat masalah *multikolinearitas*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi

korelasi di antara variabel bebas. Menurut Gozali dalam Gunawan (2019) cara mengetahui ada tidaknya gejala *multikolinearitas* dengan melihat nilai toleransi dan VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan jika nilai toleransi lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10 maka dinyatakan tidak terjadi *multikolinearitas*.

3. Uji *Heteroskedastisitas*

Uji *heteroskedastisitas* bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi atau terdapat ketidaksamaan varian dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari nilai *residual* satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka disebut dengan *homoskedastisitas*. Jika varian berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya, maka disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi *heteroskedastisitas* atau dengan kata lain model regresi yang baik adalah yang *homoskedastisitas* (Gunawan, 2019).

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui pengujian parsial (uji t), pengujian simultan (uji F) dan koefisien determinasi.

3.6.3.1. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian parsial atau uji t digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel bebas secara mandiri terhadap variabel terikat (Sari *et al*, 2020). Nilai t hitung diperoleh dari hasil uji regresi linear berganda melalui *SPSS*. Sedangkan nilai t tabel diperoleh dari Tabel Titik Persentase Distribusi t, dimana rumusnya yaitu *degree of freedom* $df = n - k - 1$, di mana n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel bebas.

Dasar untuk pengambilan simpulan dalam uji ini adalah:

- Jika nilai Sig. > 0,05 dan t hitung < t tabel, maka H_0 diterima.
- Jika nilai Sig. < 0,05 dan t hitung > t tabel, maka H_a diterima.

Hipotesisnya sebagai berikut:

- H_0 : variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.
- H_a : variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

3.6.3.2. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan atau uji statistik F merupakan uji semua variabel bebas secara keseluruhan dan bersama pada suatu model. Uji ini dimaksudkan untuk melihat apakah variabel bebas secara keseluruhan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Nilai F hitung diperoleh dari hasil uji regresi linear berganda melalui *SPSS*. Sedangkan nilai F tabel diperoleh dari Tabel Titik Persentase Distribusi F, dimana rumusnya yaitu *degree of freedom* $df_1 = k-1$, di mana k adalah jumlah keseluruhan variabel X+Y, $df_2 = n-k$, di mana n adalah jumlah data dan k adalah jumlah keseluruhan variabel X+Y.

Dasar untuk pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika nilai Sig. > 0,05 dan F hitung < F tabel, maka H_0 diterima.
- Jika nilai Sig. < 0,05 dan F hitung > F tabel, maka H_a diterima.

Hipotesisnya sebagai berikut:

- H_0 : variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.
- H_a : variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

3.6.3.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Kurniawan dalam Sari *et al.* (2020) berpendapat bahwa koefisien determinasi digunakan untuk memberikan petunjuk seberapa kuat variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah angka antara 0 sampai dengan 1. Variabel bebas berpengaruh semakin kuat terhadap variabel terikat apabila nilai koefisien determinasinya semakin mendekati angka 1. Sebaliknya variabel bebas memiliki pengaruh semakin lemah apabila nilai koefisien determinasinya semakin menjauhi angka 1. Chin (1998) menyampaikan bahwa nilai Koefisien Determinasi dikategorikan sebagaimana Tabel 3.3 di bawah ini.

Tabel 3.3 Kategori Nilai Koefisien Determinasi

No	Nilai <i>R-Square</i>	Kategori Koefisien Determinasi
1	> 0,67	Kuat
2	0,33 - 0,67	Moderat
3	> 0,19 sampai < 0,33	Lemah

Sumber: Chin (1988)

Untuk mengetahui koefisien determinasi dari output *SPSS*, tergantung kepada satuan yang dipakai dalam pengukuran variabel. Bila satuannya sama, maka nilai koefisien determinasi menggunakan nilai *R-Square*, namun bila satuannya tidak sama, maka koefisien determinasi menggunakan nilai *Adjusted R-Square*.

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan manajemen talenta, kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai, dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.
2. Kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.
3. Manajemen talenta dan kecerdasan spiritual secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat.

5.2. Implikasi

Implikasi penelitian ini meliputi:

1. Implikasi teoritis, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teori bagi pengembangan ilmu manajemen SDM khususnya teori manajemen talenta, kecerdasan spiritual dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini yaitu manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta manajemen talenta dan kecerdasan spiritual secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Implikasi manajerial, hasil penelitian ini memberikan masukan kepada Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat agar mencermati manajemen talenta dan kecerdasan spiritual pejabat dan pegawai pada unit kerjanya karena hal ini memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini terdapat keterbatasan antara lain:

1. Penelitian ini dilakukan hanya di kantor wilayah DJBC Sumatera Bagian Barat yang hanya mempunyai kewenangan menjalankan kebijakan dari kantor pusat. Kewenangan perumusan dan pengambilan kebijakan berada di kantor pusat DJBC.
2. Pengumpulan data dilakukan hanya menggunakan penyebaran kuesioner melalui *google form*, tanpa dilakukan wawancara dan observasi.
3. Desain penelitian yang digunakan adalah *cross sectional*, dimana analisa variabel penelitian pada satu waktu dan satu kali. Jika ingin mendapatkan yang lebih *valid* sebaiknya dilakukan beberapa kali di beberapa waktu yang berbeda sehingga dapat dilihat konsistensinya.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

5.4.1. Saran bagi Manajerial

Saran bagi Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat agar:

1. Memperhatikan dan meningkatkan penerapan manajemen talenta dan kecerdasan spiritual pejabat dan pegawai, karena dua hal tersebut berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Mengusulkan kepada Sekretariat DJBC untuk meningkatkan manajemen talenta secara konsisten sesuai asas manajemen talenta obyektif, terencana, terbuka, tepat waktu dan akuntabel.
3. Mengusulkan kepada Sekretariat DJBC untuk meningkatkan peran Kanwil DJBC dalam manajemen talenta dengan memberikan hak usulan rekomendasi nama calon *talent* pegawai pelaksana yang ada di lingkungan Kanwil DJBC.
4. Mengusulkan kepada Sekretariat DJBC untuk meningkatkan kecerdasan spiritual seluruh pejabat dan pegawai melalui penguatan program bimbingan mental secara terstruktur dan berkelanjutan.

5.4.2. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Saran bagi para peneliti selanjutnya adalah:

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan meneliti variabel yang sama pada responden yang lebih luas di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Hal ini bermanfaat untuk melihat apakah hasil penelitian yang diperoleh sama atau berbeda. Jika hasil penelitiannya sama maka manajemen talenta dan kecerdasan spiritual akan meningkatkan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai secara keseluruhan. Namun jika hasil penelitiannya berbeda maka manajemen talenta dan kecerdasan spiritual akan meningkatkan kinerja pegawai di Kanwil DJBC Sumatera Bagian Barat saja.
2. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang berhubungan dengan kinerja pegawai seperti lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Universitas Malikussaleh (Vol. 106, Issue 12).
- Anasrulloh, M., Hanafi, M., & H, M. A. W. (2016). *Pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*. Seminar Nasional Manajemen Ekonomi Akuntansi (SENMEA) 2016- UNPGRI KEDIRI.
- Angkawijaya, Y. F., Trisilia, L., Dedju, E. T. A., & Negara, B. K. (2021). *Kajian Model Identifikasi Kelompok Rencana Sukses dalam Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. *Civil Service*, 15(2), 119–132.
- Anisah, A., & AS, S. (2020). *Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 5(2), 238. <https://doi.org/10.33087/jmas.v5i2.206>
- Bashori, K. (2012). *Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS*. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 6(2), 61–73.
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. *Modern Methods for Business Research*, 295, 336
- Damarasri, B. N., & Ahman, E. (2020). *Talent Management and Work Motivation to Improve Performance of Employees*. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(4), 525–534. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Darma, B. 2021. *Statistika Penelitian Menggunakan SPSS*. Guepedia.
- Davis, Keith, (1993), *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, New Jersey: McGraw Hill.
- Firdaus, A., Wispandono, M., & Buyung, H. (2019). *Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spirritual Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Kecamatan Kabupaten Bangkalan)*. *Eco-Entrepreneur*, 5(1), 17–32. <https://journal.trunojoyo.ac.id/eco-entrepreneur/article/view/5435>
- Firman Syah, A., & Fahrani, N. S. (2019). *Rencana Sukses Pegawai Negeri Sipil di Era VUCA*. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 13(2), 6–7.

- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. (2013). *What is the meaning of 'talent' in the world of work?*. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi Sembilan). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gunawan, C. 2019. *Regresi Linear: Tutorial SPSS Lengkap*.
- Hanefar, S. B., Siraj, S., & Sa'ari, C. Z. (2015). *The Application of Content Analysis toward the Development of Spiritual Intelligence Model for Human Excellence (SIMHE)*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 603–610. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.409>
- Irfan, M. (2020). *Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta Di Lingkungan Instansi Pemerintah*. *Civil Service Journal*, 14(1), 55–68.
- Jogiyanto, & Abdillah, W. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*.
- Kompri. 2020. *Manajemen Kinerja* (Cetakan Pertama). Yogyakarta: Expert.
- Kurniawan, Y. R., & Srimulyani, V. A. (2022). *Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keterikatan Karyawan di PT INKA Multi Solusi Service*. *JRMA | Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 9(3). <https://doi.org/10.33508/jrma.v9i3.1063>
- Leavy, P. 2017. *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. BMC Public Health.
- Lee, C.-W., & Kusumah, A. (2020). *Analysis of the Influence of the Emotional, Intellectual and Spiritual Intelligence on Employee Performance with Work Motivation as a Moderating Variable*. *Management and Economics Review*, 5(1), 51–67. <https://doi.org/10.24818/mer/2020.06-05>
- Listiani, T. (2019). *Pengaruh Kuat-Lemahnya Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai*. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 2(2).
- Marsudi. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Universitas Lampung*. 1–114.
- Miharja, R., & Hayati, N. (2021). *The Importance of Visionary Leadership and Talent Management to Improve the Employee Performance*. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 12(2), 93–101. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2021-0016>
- Mujahidah. 2022 *Aspek Kecerdasan Spiritual dalam Al-Qur'an*. Penerbit NEM.

- Ningsih, E. S., Fatimah, F. S., Sarwadhamana, R. J., & Sulistyarningsih, E. (2021). Uji *Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kuesioner Manajemen Talenta*. 4(2), 4–7.
- Noors, A. I. A. (2019). *Pengarusutamaan Manajemen Talenta dalam Tata Kelola MSDM Birokrasi Indonesia*. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 4(2), 38–49. <https://doi.org/10.33701/jipsk.v4i2.721>
- Pasolong, Harbani. 2022. *Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. Depok: Rajawali Pers.
- Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-20/BC/2019 tentang *Manajemen Talenta Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*.
- Rakhmawanto, A. (2020). *Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara dalam Perspektif Perencanaan Sukses Berbasis Merit System*. 14,(1), 1–16. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/242/201>
- Rastgoo, P. (2016). *The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees*. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(2), 653–662. <https://doi.org/10.11118/actaun201664020653>
- Rizki Anugrah, C. M. (2019). *Kajian Penerapan Manajemen Talenta dalam rangka Mengoptimalkan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Bank BRI Kantor Cabang Sukabumi Kantor Wilayah Bandung*. *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMANd)*, 1(1), 1–18. <https://doi.org/10.46757/demand.v1i1.61>
- Robbins, Stephen, 1993, *Organization Theory, Structure, Design, and Applications*, New Jersey.
- Santoso, S. (2016). *Panduan Lengkap SPSS Versi 23*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sari, I. M., Rinaldi, A., & Putra, F.G. (2020). *Pengaruh Sisa Hasil Usaha (SHU) pada Koperasi menggunakan Regresi Linear Berganda*. *Maju*.
- Shrivastava, R. (2022). *Talent Management and Effectiveness of Recruitment Process : A Study of Higher Education Institutions in Central India*. *International Journal of Professional Business Review*, 1–15.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suparman, R., & Naibaho, V. H. (2021). *Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara*. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(1), 111–130. <https://doi.org/10.24258/jba.v17i1.718>
- Suryanto. (2019). *Konsep Manajemen Talenta di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah*. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 13(2), 63–72. http://isjd.pdii.lipi.go.id/file_download/13_2_2019_63-72_1978-7103_6.pdf

- Suryokusumo, S. (2019). *Manajemen Talenta di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah*. Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS, 13(2), 63–72. http://isjd.pdii.lipi.go.id/file_download/13_2_2019_63-72_1978-7103_6.pdf
- Syukur, L., Haerani, S., & Rasyid, W. (2022). *The Effect of Financial Compensation and Non-Financial Compensation on Employee Performance Through Motivation*. Hasanuddin Journal of Business Strategy, 4(2), 46–56.
- Thunnissen M, Buttiens D. (2017) *Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations*. Public Personnel Management. 46(4):391-418. doi:10.1177/0091026017721570
- Wahyuni, R. A. (2019). *Perceived Organizational Support dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement*. Jurnal Ilmu Manajemen, 7(4), 905–913.
- Windasari, Qomariah, N., & Setyowati, T. (2020). *The Role of Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence And Work Motivation In Improving The Performance of Hotel Employees*. International Journal of Economics and Management Studies, 7(6), 112–118. <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v7i6p116>
- Zohar, D., & Marshall, I. (2007). *SQ : Kecerdasan Spiritual*. PT. Mizan.