

**PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA  
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA  
GORONTALO**

**Oleh**

**SRI MIRANTI NIODE**

**E21.15.207**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
guna memperoleh gelar Sarjana**



**PROGRAM SARJANA  
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO  
GORONTALO  
2020**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA  
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA  
GORONTALO**

Oleh  
**SRIMIRANTI NIODE**  
E21.15.207

**SKRIPSI**

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
guna memperoleh gelar Sarjana  
dan telah di setujui oleh Tim Pembimbing pada tanggal  
22 Juni 2020

**PEMBIMBING I**



**Dr. Hi Abd. Gaffar La Tiokke, SE., M. Si**  
NIP : 196212311987031029

**PEMBIMBING II**



**Poppy Mu'jizat, SE. MM**  
NIDN : 0915016704

## HALAMAN PERSETUJUAN

### PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA KOTA GORONTALO

OLEH

SRI MIRANTI NIODE

E.21.15.207

Diperiksa Oleh Panitia Ujian Strata Satu (S1)  
Universitas Ichsan Gorontalo

1. Dr. Rahmisyari, SE.,MM
2. Zulkarnain I. Idris, SE.,M.Si
3. Ardiwansyah Nanggong, SE.,M.Sc
4. Dr. Abdul Gaffar La Tjokke, SE.,M.Si
5. Poppy Mu'jizat, SE.,MM

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Ardiwansyah Nanggong, S.Psi, SE.,MM  
NIDN : 0922057502

Ketua Program Studi Manajemen



Eka Zahra Solikhah, SE.,MM  
NIDN : 0922013501

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana) baik di Universitas Ichsan Gorontalo maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang telah dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Gorontalo, 22 Juni 2020

Yang Membuat Pernyataan



Sri Miranti Niode  
E21.15.207

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan ingin mengetahui dan mengkaji Pengaruh Mangement Talentai Terhadap komitmen organisasi pada Kantor pelayanan Pajak pratama Gorontalo Penelitian ini memakai sampel 93 responden, angket merupakan alat pengumpul data poko dan data diuji melalui *analisis jalur*

Hasil kajian menunjukkan dimana manajemen talenta yang meliputi identifikasi talenta (X1), mempertahankan talenta (X2) dan pengembangan talenta (X3) secara simultan memberikan pengaruh yang positif dan *significant* terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kantor pelayanan Pajak pratama Gorontalo (Y) senilai 0,842 atau 84,2% dan penyebab lain 15,8% yang ditentukan oleh penyebab lain yang tidak diuji dalam model ini

Faktor identifikasi talenta (X1) secara parsial mempunyai pengaruh *positive* dan *significant* terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 0,219, faktor mempertahankan talenta (X2) mempunyai pengaruh *positive* dan *significant* terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 0,280 dan faktor pengembangan talenta (X3) secara parsial mempunyai pengaruh *positive* dan signifikan terhadap memiliki pengaruh *positive* dan *significant* terhadap komitmen organisasi (Y) sebesar 0,465

Kata Kunci : Manajemen Talenta dan komitmen organisasi

## ABSTRACT

This study aims to determine and examine the effect of management at the Gorontalo tax office. This study uses a sample of 93 respondents, the questionnaire is a basic data through *path analysis*.

The result of the study show that talent management which includes talent identification (X1), retaining talents (X2) and talent development (X3) simultaneously has a *positive* and *significant* impact on organizational commitment at the Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo office (Y) valued at 0,842 or 84,25% and 15,8% other causes determined by other causes not tested in this model

Talent identification factor (X1) partially has a *positive* and *significant* effect on organizational commitment (Y) Of 0.219, the talent retention factor (X2) has a *positive* and *significant* effect on organizational commitment factor (X3) partially has a positive and significant effect on having a *positive* an *signiticant* effect on organizational commitment (Y) of 0,465

Keywords : Talent Management and organizational commitment

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

*"Waktu bagaikan pedang. Jika kamu tidak memanfaatkannya dengan baik, maka ia akan memanfaatkanmu"*

*"Seseorang bertindak tanpa ilmu ibarat bepergian tanpa petunjuk. Dan sudah banyak yang tahu kalau orang seperti itu kiranya akan hancur, bukan selamat"*

*"Ilmu pengetahuan itu bukanlah yang dihafal, melainkan yang memberi manfaat"*

*"Bukanlah ilmu yang semestinya mendatangiimu, tetapi kamulah yang seharusnya mendatangi ilmu itu"*

*(Sri Miranti Niode)*

### PERSEMBAHAN

Skripsi ini adalah persembahan kecil saya untuk Mama Papa dan Adik-adik saya, yang telah mengisi dunia saya dengan begitu banyak kebahagiaan sehingga seumur hidup tidak cukup untuk menikmati semuanya. Terima kasih atas semua cinta yang telah Mama dan Papa berikan kepada saya. Ketika dunia menutup pintunya pada saya, Mama dan Papa membuka lengannya untuk saya. Ketika orang-orang menutup telinga mereka untuk saya, mereka berdua membuka hati untukku. Terima kasih karena selalu ada untukku.

Terima kasih juga buat kekasih saya Anwar Syaifullah Niode orang yang senantiasa selalu memberi motivasi dan masukkan kepada saya, selalu mendengarkan keluh kesah dan karena telah begitu baik dan simpatik. Saya berhasil mengatasi semua tantangan ini hanya karenamu. Dan sekarang saya memiliki harapan untuk masa depan yang lebih baik. Terimakasih juga buat teman dan sahabat yang selalu ada disisi saya. Saya bahkan tidak bisa menjelaskan betapa bersyukur saya memiliki kalian dalam hidup saya TRRAIN CS.

Terimakasih atas semuanya untuk teman-teman seangkatan Jurusan Manajemen

ALMAMATERKU TERCINTA  
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO  
TEMPATKU MENIMBA ILMU  
2020

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, penulis panjatkan puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, serta salam dan taslim atas junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang telah mengantarkan kita semua dari alam kegelapan ke alam yang terang, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Ichsan Gorontalo. Adapun skripsi ini berjudul : ” Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Komitmen Organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo”.

Penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan segala kritik dan saran yang sifatnya membangun ke arah perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Muh. Ichsan Gaffar, M.Si, Selaku Ketua Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Ichsan Gorontalo, Dr. H Abd. Gaffar La Tjokke, M.Si selaku Rektor Universitas Ichsan Gorontalo sekaligus sebagai pembimbing I, Ibu Poppy Mu’jizat SE,MM selaku pembimbing II, Bapak Ariawan,SE,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo, Ibu Eka Zahra Solikahan, SE.,MM selaku Ketua Progran Studi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo, serta rekan-rekan mahasiswa Universitas Ichsan Gorontalo yang telah banyak memberikan bantuan, dorongan dan motivasi hingga skripsi ini selesai.

Tak Lupa saya ucapkan terima kasih kepada kedua Orang Tua yang tak henti – hentinya mendoakan penulis, kepada seluruh keluarga yang memberikan



motivasi dalam menyelesaikan studi Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis ucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang terlibat, dengan harapan semoga hasil penelitian ini dapat diterima dan bermanfaat bagi pembaca. Aamiiin Ya Rabbal Alamin.

Gorontalo, 22 Juni 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan .....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Pernyataan.....	iii
Motto dan Persemban.....	iv
Kata Pengantar .....	v
Abstrak.....	vi
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar.....	viii
Daftar Lampiran.....	ix

### BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Maksud Penelitian .....	6
1.4. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	7
1.4.2. Manfaat Praktis.....	7

### BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka .....	9
2.1.1. Pengertian Manajemen Talenta.....	9
2.1.2. Pentingnya Manajemen Talenta.....	12
2.1.3. Tujuan Manajemen Talenta.....	13
2.1.3. Manfaat Manajemen Talenta.....	13
2.1.4. Kerangka Kerja Manajemen Talenta.....	14
2.1.5. Pengukuran Talent Manajemen.....	15
2.1.6. Sumber Talenta (Talent Pool).....	19
2.1.7. Pengertian Komitmen Organisasi.....	21
2.1.8. Dimensi Komitmen Organisasi.....	23
2.1.9. Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	25

2.1.10. Penelitian Terdahulu.....	28
2.2. Kerangka Pemikiran.....	29
2.3. Hipotesis Penelitian.....	30
<b>BAB III OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1. Objek Penelitian dan Waktu Penelitian .....	32
3.2. Metode Penelitian .....	32
3.2.1. Desain Penelitian .....	32
3.2.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	32
3.2.3. Populasi Dan Sampel .....	34
3.2.3.1 Populasi .....	34
3.2.3.2. Sampel .....	35
3.2.4. Jenis Dan Sumber Data .....	35
3.2.4.1. Jenis Data .....	35
3.2.4.2. Sumber Data.....	36
3.2.5. Tehnik Pengumpulan Data .....	36
3.2.6. Prosedur Penelitian .....	37
3.2.6.1. Uji Validitas .....	37
3.2.6.2. Uji Reliabilitas.....	39
3.2.7. Metode Analisis.....	40
3.2.8. Pengujian Hipotesis.....	42
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>43</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	43
4.1.1. Sejarah Kantor Pajak Pratama.....	43
4.1.2. Visi Misi.....	43
4.1.3. Analisis Karakteristik Responden.....	44
4.2.2. Analisis Variabel Penelitian.....	45
4.1.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	50
4.3. Pengujian Hipotesis.....	55
4.3.1. Manajemen Talenta Secara Simultan Berpengaruh Signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y).....	55
4.3.2. Identifikasi Talenta (X1) Secara Parsial Berpengaruh	

Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi(Y).....	56
4.3.3. Pengembangan Talenta (X2) Secara Parsial Berpengaruh	
Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi(Y).....	56
4.3.4. Mempertahankan Talenta (X3) Secara Parsial Berpengaruh	
Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi(Y).....	56
4.4. Pembahasan.....	57
4.4.1. Pengaruh Manajemen Talenta Secara Simultan Berpengaruh	
Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi.....	57
4.4.2. Pengaruh Variabel Identifikasi Talenta terhadap Komitmen	
Organisasi.....	58
4.4.3. Pengaruh Variabel Mempertahankan Talenta terhadap	
Komitmen Organisasi.....	59
4.4.4. Pengaruh Variabel Mengembangkan Talenta terhadap	
Komitmen Organisasi.....	61
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>63</b>
5.1. Kesimpulan.....	63
5.2. Saran.....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>64</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Pemikiran.....	30
3.1. Struktur Path Analysis.....	41
4.1. Hasil Hubungan Antara X1,X2 dan X3 terhadap Y.....	54

## GAMBAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1. Operasionalisasi Variabel X.....	33
3.2. Operasionalisasi Variabel Y.....	33
3.3. Bobot Nilai.....	34
3.4. Jumlah Populasi.....	34
3.5. Koefisien Guilford.....	39
4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
4.2. Distribusi Responden Menurut Usia.....	44
4.3. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	45
4.4. Kriteria Interpretasi Skor.....	46
4.5. Tanggapan Responden Tentang Variabel Identifikasi Talenta.....	46
4.6. Tanggapan Responden Tentang Variabel Pengembangan Talenta	47
4.7. Tanggapan Responden Tentang Variabel Komitmen Organisasi(Y)	49
4.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	
Identifikasi Talenta (X1).....	50
4.5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	
Mempertahan Talenta (X2).....	50
4.6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	
Pengembangan Talenta (X3).....	51
4.7. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	
Komitmen Organisasi (Y).....	52
4.8. Koefisien jalur, pengaruh langsung, pengaruh total variabel (X1), (X2) dan (X3) secara simultan dan signifikan terhadap (Y).....	55

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian.....	
Lampiran 2 Data Ordinal Variabel Penelitian.....	
Lampiran 3 Hasil Olahan Data.....	
Lampiran 4 Surat Ijin Penelitian.....	
Lampiran 5 Surat Pernyataan Penelitian.....	
Lampiran 6 Surat Rekomendasi Bebas Plagiasi.....	
Lampiran 7 Curriculum Vitae.....	
Lampiran 8 Hasil Turnitin.....	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber tenaga kerja (karyawan) memegang peran penting dalam perkembangan perusahaan kedepannya. Pencapaian tujuan organisasi, berhasil atau tidaknya akan terletak oleh kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Tenaga kerja tersebut dituntut secara produktif di dalam perusahaan untuk terus dapat meningkatkan segala kemampuan.

Tenaga kerja (karyawan) yang dibutuhkan pada organisasi pada saat ini adalah tenaga kerja yang bisa meningkatkan secara kontinyu, mengembangkan perusahaan dalam keadaan bagaimanapun agar kepercayaan perusahaan kepada bawahan akan menghasilkan kemampuan dari bawahan itu sendiri akan meningkat. Komitmen bagi setiap karyawan itu sangat penting seperti yang dikatakan Riley (Budiningsih, 2017) bahwa karyawan akan terus bertahandalam suatu porganisasi karena memiliki komitmen organisational dan membantu bagaimana memperjuangkan visi, misi serta tujuan organisasi dapat diperjuangkan agar seharusnya sebuah organisasi mampu meraih persaingan melalui dukungan komitmen organisasi terhadap karyawan

Secara umum Manajemen Sumber Daya Manusia, sudah terjadi pergeseran pandangan atau paradigma terhadap manajemen Sumber Daya Manusia. Pandangan yang baru mengenai pengaturan pegawai memandang bahwa pegawai adalah modal utama perusahaan atau human capital, olehnya itu



selayaknya harus dikelola secara baik dan perlu dipertahankan. Peran penting dalam mengelola pegawai atau sering disebut dengan manajemen SDM strategis (*Strategis Human Resource Manajemen*) Keterkaitan antara pelaksanaan manajemen SDM dengan strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja merupakan makna dari strategis. Dalam prakteknya, peran strategis dalam mengelola tenaga kerja dapat diartikan bahwa pengelola tenaga kerja harus dapat mengelaborasi semua kapasitas yang dimiliki pegawai atau SDM-nya, untuk dijadikan sebagai *competitive advantage* bagi organisasi. Oleh sebab itu tinggi rendahnya kinerja pegawai ditentukan oleh salah satu faktor adalah komitmen karyawan

Pegawai yang baru dan bergabung dalam suatu organisasi memiliki segala keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu kemudian terbentuk menjadi sebuah keinginan menjadi pengharapan agar dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi adalah komitmen karyawan (Budi, Paramita, & Wulan, 2016)

Komitmen sebagai karakteristik hubungan antara pegawai dengan perusahaan yang memungkinkan seorang mempunyai komitmen organisasi yang mengacu pada kepercayaan, tujuan karyawan, nilai-nilai perusahaan, keinginan untuk tetap tinggal menjadi anggota organisasi dan loyalitas yang tinggi, tentunya karyawan yang memiliki budaya dan komitmen yang tinggi untuk memberikan prestasi yang baik bagi perusahaan, tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan/pegawai.

Perilaku-perilaku keorganisasian yang negatif pada karyawan akan terhindar misalnya membolos, mangkir, pindah kerja ke perusahaan lain, meninggalkan jam kerja, dan lain sebagainya apabila komitmen organisasi diterapkan pada suatu organisasi. Oleh karena itu hendaknya sebuah perusahaan diharapkan para karyawannya memiliki komitmen yang tinggi, karena selain terhindar dari kemangkiran, perilaku membolos, maupun pindah kerja ke perusahaan lain, karyawan tersebut juga bersedia untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk menjaga keanggotaan organisasi Porter, (Kuntjoro, 2012)).

Komitmen adalah perilaku yang menunjukkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja. Anggota organisasi yang memiliki komitmen organisasional merupakan karyawan yang memiliki keinginan tinggi untuk menjadi anggota utama dari organisasinya, memiliki keinginan yang tinggi untuk tetap bekerja dan berupaya untuk kepentingan organisasi, mempunyai kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Meyer & Allen, (Budiansyah, 2017) Penelitian ini akan menggunakan dimensi komitmen organisasional adalah: (1) komitmen afektif, (2) komitmen kontinuens, (3) Komitmen normatif, (Meyer & Allen, (Budiansyah, 2017)

*Talent management* bersumber dari keyakinan dimana talentalah yang membedakan budaya organisasi yang memiliki pegawai yang berkualitas dan yang tidak berkualitas, dan yang membedakan organisasi memiliki keunggulan bersaing dan yang tidak. *Talent management* yang diterapkan dan dilaksanakan dengan baik melintasi level jabatan dan fungsi. Manajemen talenta menurut teori

menyatakan bahwa tenaga kerja yang ingin dipelihara dalam organisasi sebab memiliki kelebihan (Darmin dkk,2011).(Rahmadinata, 2018) Pengertian lain dari *talent management* adalah langkah strategis yang dilakukan untuk memastikan bahwa secara internal jabatan - jabatan dalam perusahaan dapat diisi secara internal dengan cara, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan karir yang terdiri atas sekumpulan sumber tenaga kerja perusahaan yang memiliki kemampuan lebih serta berkualifikasi (*talent pool*) (Darmin dan Afifah, 2011) (Rahmadinata, 2018)

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kualitas yang tinggi , maka perusahaan juga dituntut untuk berupaya membangun sebuah strategi untuk mempertahankan sumber tenaga kerja yang loyal. Usaha mempertahankan tenaga kerja yang memiliki talenta sangat diperlukan oleh organisasi yang memiliki pengelolaannya yang baik agar maksimal.

Manajemen talenta adalah suatu proses yang dibangun oleh organisasi untuk meningkatkan human capital yang berkualitas melalui peningkatan pengetahuan, kemampuan, serta keterampilan tenaga kerja. Dengan mempertahankan karyawan terbaik maka perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi apabila mempertahankan karyawan terbaik.

*Talent managemen* menurut Barkhuzen (Rahmawati,2014) memiliki beberapa dimensi yaitu: 1) Identifikasi Talenta yaitu “aktivitas menemukan, menarik, memperoleh, menilai, dan merekrut calon-calon pekerja untuk memenuhi jabatan/ posisi/ peran yang dibutuhkan sekarang maupun dimasa depan”. 2)

Pengembangan Talenta, *adalah* “meningkatkan para talenta yang dapat berkontribusi terhadap kesuksesan dan peningkatan organisasi. 3) Mempertahankan Talenta, *adalah* “strategi perusahaan untuk mempertahankan para talent dan untuk menjaga agar setiap karyawan yang bertalenta memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan”.

Hal yang menjadi fokus perhatian kita adalah komitmen organisasi dan faktor- faktor yang mempengaruhi komitmen prganisasi. Komitmen kerja terbentuk saat karyawan merasa dihargai dan dipenuhi harapannya oleh perusahaan. Beberapa cara perusahaan untuk menghargai karyawan mereka memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang melalui manajemen talenta. Jadi, manajemen talenta diduga menjadi faktor pembentuk komitmen kerja. Semakin besar perusahaan mengidentifikasi,mempertahankan para talent, mengembangkan para talent memberikan, maka komitmen karyawan akan semakin tinggi.

Dalam dunia kerja Seseorang yang mempunyai komitmen dalam organisasimeupakan hal yang sangat penting, sehingga unsur komitmen dalam suatu organisasi merupakan sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan yang ditawarkan. Akan tetapi meskipun hal itu menjadi sangat umum tetapi tidak semua organisasi ataupun pegawai masih belum memahami secara sungguh – sungguh arti komitmen tersebut. Padahal pemahaman tentang komitmen begitu penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif (Kuntjoro, 2002).

Namun kenyataan yang terjadi pada kantor pelayanan pajak pratama

Gorontalo belum sesuai seperti apa yang diharapkan . berdasarkan survei awal, dan wawancara dengan narasumber (yang tidak bersedia disebut namanya) peneliti mendapatkan informasi bahwa komitmen yang pada kantor pelayanan pajak.belum sepenuhnya dipahami,. Hal ini didapatkan beberapa informasi bahwa masih ada pegawai yang kurang melibatkan diri dalam kegiatan ,kadang pegawai malas untuk bekerja.bahkan kadang acuh tak acuh. Masih ada pegawai yang melaksanakan pekerjaannya kurang sesuai dengan keinginan pimpinan dan tidak memperhatikan prosedur yang ada, masih ada pegawai yang tidak mau diajak bekerja sama, bahkan mengindahkan pendapat orang lain, serta masih ada juga terdapat pegawai yang sering mengecewakan pimpinan misalnya dalam menyelesaikan pekerjaan tidak tepat waktu. Sehingga dengan demikian pemahaman tentang komitmen kerja pegawai yang ada pada kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo perlu ditingkatkan. Adanya permasalahan seperti yang dijelaskan di atas, diduga disebabkan karena adanya pendekatan organisasional seperti mengidentifikasi, mempertahankan dan mengembangkan pegawai – pegawai yang bertalenta dalam organisasi tersebut belum efektif

Dari uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Komitmen Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Gorontalo”**.

## **1.2 RumusanMasalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka permasalahan pokok dalam penulisan ini adalah:

1. Seberapa besar pengaruh manajemen talenta yang terdiri dari identifikasi talenta (X1) , pengembangan talenta (X2) dan Memperthankan talenta (X3) secara simultan terhadap komitmen organisasi (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
2. Seberapa besar pengaruh identivikasi talenta (X1) secara parsial terhadap komitmen organisasi (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
3. Seberapa besar pengaruh pengembangan talenta (X2) secara parsial terhadap komitmen organisasi (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
4. Seberapa besar pengaruh mempertahankan talenta (X3) secara parsial terhadap komitmen organisasi (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian ini diadakan dengan maksud untuk mendapatkan data serta dianalisis untuk mengetahui pengaruh pengaruh manajemen talenta baik secara simultan maupun secara parsial terhada komitmen organisasi (Y) pada kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo

#### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh manajemen talenta yang terdiri dari identifikasi talenta (X1), pengembangan talenta (X2) dan Memperthankan talenta (X3) secara simultan secara simultan terhadap komitmen organisasi (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel identifikasi talenta (X1) secara parsial terhadap komitmen organisasi (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel pengembangan talenta (X2) secara parsial terhadap komitmen organisasi (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel mempertahankan talenta (X2) secara parsial terhadap komitmen organisasi (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Untuk memperkaya khasanah penelitian dan sebagai bahan literatur untuk menambah wacana baru bagi dunia akademis serta dapat digunakan sebagai perbandingan penelitian berikutnya

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pimpinan dalam melahirkan kebijakan strategis khususnya komitmen organisasi

##### **1.4.3. Manfaat bagi Peneliti**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi peneliti selanjutnya yang akan mengkaji penelitian di bidang ilmu manajemen khususnya bidang ilmu SDM.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1.1 Manajemen Talenta**

Talent Management merupakan elemen terpenting didalam organisasi yang berhubungan dengan pengelolaan anggota organisasi yang ingin membentuk maupun mendapatkan pegawai yang memiliki talenta yang terbaik dengan tujuan untuk mengisi jabatan dalam organisasi tersebut. Definisi tentang manajemen talenta dapat dilihat dari pandangan para ahli, yaitu:

1. “Isanawikrama (2016) mengartikan bahwa manajemen talenta adalah sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat. Dengan kata lain, talent management bukan hanya sekedar proses tunggal atau bagaimana program pengembangan berjalan, melainkan mencakup serangkaian proses”.
2. “Nisa (2016) mengemukakan bahwa manajemen talenta merupakan suatu proses identifikasi atas serangkaian inisiatif. Selain itu bagaimana upaya perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta. Untuk menciptakan keunggulan bisnis dan mencapai visi perusahaan maka dibutuhkan suatu keselarasan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi strategis dan mengoptimalkan kinerja karyawan”.
3. “Kusumowardani (2016) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah kegiatan sistematis yang berkontribusi terhadap pengembangan bakat-bakat secara potensial. Manajemen talenta diharapkan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif, kinerja organisasi serta mampu memaksimalkan



produktivitas organisasi.”.

Berdasarkan pandangan mengenai manajemen talenta mengacu dari para ahli, maka penulis dapat memberikan kesimpulan dimana manajemen talenta adalah adalah suatu bentuk pengembangan pegawai sesuai dengan bakat atau talenta yang dimilikinya. Talenta merupakan kemampuan yang lebih yang dimiliki oleh pegawai tertentu, yang memiliki nilai dan dibutuhkan dalam organisasi.

Manajemen talenta merupakan langkah yang sistematis yang memiliki sasaran yang terintegrasi dari proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan dan pemberian kompensasi terhadap pegawai (Dessler, 2016: 118). Manajemen talenta bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Hasil jajak pendapat McKinsey pada tahun 2000 yang memprediksi bahwa akan terjadi penurunan talenta secara global. Penurunan talenta ini terjadi berdasarkan atas permintaan talenta global yang besar tetapi tidak diimbangi dengan ketersediaan talenta di pasar tenaga kerja. Oleh karena itu tantangan bagi organisasi, untuk mempersiapkan para talent yang dimilikinya

Talenta tidak lain kualitas yang dimiliki oleh pegawai yang terbaik yang dibangun dan dibina oleh organisasi untuk proses jangka panjang, dan para *talent* ini yang nantinya menjadi generasi penerus organisasi tersebut. Talenta bukan hanya pada bidang atau level pegawai tertentu, namun bisa terdapat di semua level dan fungsi. (Prapti & Krissetyanti, 2013) Dalam suatu organisasi talenta memiliki beberapa karakteristik dimana organisasi dengan pegawai pada umumnya dapat dibedakan. Beberapa hasil riset ilmu manajemen khususnya

Sumber Daya Manusia, menyebutkan karakter utama yang dimiliki oleh pegawai yang bertalenta adalah :

1. Mampu membedakan pegawai yang memiliki kompetensi yang lebih luas daripada kemampuan spesialis.
2. *Talent* memiliki peluang untuk membuktikan kompetensi dan kemampuannya. Serta menganggap perubahan merupakan tantangan Para *talent* dalam menghadapi perubahan, akan menyiapkan cara-cara baru untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Pegawai bertalenta selalu berusaha memperluas pengetahuannya, serta menunjukkan kapasitas intelektual untuk menyerap konsep dan teknik baru.
3. Karakteristik pegawai bertalenta yang meliputi: (a) rasa percaya diri berdasarkan kemampuannya untuk menguasai perubahan terbaru dan keyakinan diri ini dikuasai berdasarkan teknik yang mereka adopsi untuk membantu menganalisis tugas dan mengembangkan proses yang efektif untuk memberikan kinerja yang unggul; (b) keahlian dalam berkomunikasi baik secara tertulis maupun tidak tertulis dan kemampuan ini akan mendukung mereka untuk menyampaikan gagasan dan diterima oleh organisasi; (c) gabungan antara percaya diri dan komunikasi dibarengi dengan kemampuan logika (reasoning) yang memungkinkan menerapkan suatu pendekatan pemecahan masalah; dan (d) fokus atau kemampuan berkonsentrasi pada faktor-faktor utama pembawa keberhasilan (Sudjarmiko,2011).

Menurut Lockwood (2006), (Rahmadinata, 2018) strategi manajemen talenta memiliki fokus pada lima area yaitu: penarikan (*attracting*), seleksi (*selecting*), pemakaian (*engaging*), pengembangan (*development*) dan mempertahankan (*retaining*) pegawai bertalenta (*talent*). Definisi lainnya menyebutkan bahwa manajemen talenta meliputi proses identifikasi, pengembangan dan mempertahankan SDM unggulan yang merupakan SDM bertalenta atau sering disebut dengan ‘bintang’ dan ‘calon bintang’ masa depan secara sistematis (Sudjatmiko, 2011). Pengertian ini menekankan pada cara yang sistematis. Selama ini organisasi kemungkinan secara alami telah memunculkan bintang-bintang, namun belum dikelola secara sistematis. Kesadaran akan upaya untuk mempertahankan bintang-bintang dalam organisasi, maka perlu adanya pengelolaan yang sistematis.

### **1.1.2. Pentingnya Manajemen Talenta**

- 1 Pegawai yang bertalent dan kepemimpinan akan semakin berkurang
- 2 Secara tara – rata usia angkatan kerja akan semakin tua
- 3 Perusahaan menjadi perusahaan global
- 4 Semakin pentingnya kebutuhan emosional pegawai

Selain itu, Mc.Kinsey 2001 (Rahmadinata, 2018) berdasarkan hasil risetnya mengungkapkan bahwa data menarik lainnya yang berhubungan dengan talent management yaitu:

- 1 Karena tidak cukupnya pegawai yang bertalent yang tepat, menyebabkan pertumbuhan perusahaan menjadi sangat terbatas
- 2 Pemimpin yang memiliki talenta dalam perusahaan sangat kurang

- 3 Rata – rata dalam lima tahun, tiga puluh persen perusahaan akan kehilangan staf eksekutifnya
- 4 Ketika karyawan dibajak dari perusahaan lain, maka tingkat kesalahan yang dicapai sekitar 30\$ sampai dengan 50%
- 5 Karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah yaitu sekitar dua per tiga

### **1.1.3. Tujuan Manajemen Talenta**

Tujuan manajemen talenta adalah untuk mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Organisasi yang melaksanakan manajemen talenta akan mendapatkan beberapa manfaat, yaitu: (a) organisasi mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik; (b) pegawai bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar; dan (c) pengambilan dan pemilihan pegawai bertalenta tersebut dapat diambil dari internal organisasi (Davis,),(Maryani, 2018) Jadi inti manajemen talenta adalah upaya mendapatkan (identifikasi), mengembangkan dan mempertahankan pegawai internal yang berkontribusi maksimal terhadap organisasi.

### **2.1.3 Manfaat Manajemen Talenta**

Pella dan Inayati mengungkapkan bahwa secara garis besar ada 3 manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan proses manajemen talenta didalam organisasi (Kusuma, 2017) diantaranya:

- 1) Hasil manajemen talenta yang baik akan mendukung dalam persaingan organisasi

- 2) Adanya kepastian ketersediaan talent atau sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan mengisi posisi kunci di organisasi
- 3) Manajemen talenta yang baik akan membentuk persepsi yang baik dari masyarakat terhadap organisasi yang mempunyai reputasi yang baik, sekaligus mendorong anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam organisasi

#### **2.1.4. Kerangka Kerja Manajemen Talenta**

Menurut Pella dan Inayati, proses manajemen talenta tertuang dalam kerangka manajemen talenta yang disusun berdasarkan komponen-komponen inti (Kusuma, 2017). Komponen inti tersebut meliputi berbagai proses, antara lain:

- 1) Proses perekrutan dan seleksi, meliputi upaya yang dilakukan organisasi dalam mengidentifikasi keterampilan teknis, kompetensi, komitmen, karakter dan berbagai unsur talenta lain yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, untuk selanjutnya melakukan pencarian dan seleksi atas sumber daya manusia yang memenuhi berbagai kriteria tersebut
- 2) Proses orientasi, berkaitan dengan program organisasi dalam menyambut talenta baru yang masuk ke organisasi melalui pengenalan formal dan informal untuk dapat memperkenalkan organisasi kepada talenta baru tersebut, sehingga dapat segera memberikan hasil dan kontribusi kepada organisasi.
- 3) Proses manajemen kinerja, berkaitan dengan upaya dan cara yang dilakukan organisasi dalam hal pengelolaan kinerja keseluruhan bagian dari organisasi, untuk memastikan tiap bagian tersebut memberikan kontribusi terhadap

produktivitas dan nilai perusahaan secara maksimal dan konsisten.

- 4) Proses pengakuan dan retensi, meliputi upaya yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi dan memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap talenta-talenta dalam organisasi melalui pemberian insentif atau imbalan, sehingga talenta- talenta tersebut bertahan dan tetap berusaha memberikan kontribusi secara maksimal.
- 5) Proses pendidikan dan pelatihan, berkaitan dengan upaya yang dilakukan organisasi dalam memberikan kesempatan dan fasilitas kepada talenta yang berada dalam organisasi untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan melalui program-program pengembangan dan pelatihan yang memberikan peningkatan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis.
- 6) Proses pengembangan kaderisasi, berkaitan dengan upaya organisasi untuk menjaga ketersediaan talenta-talenta yang akan mengisi posisi penting dalam organisasi. Pengembangan kaderisasi meliputi kegiatan investasi dan pengembangan kemampuan talenta yang ada dalam organisasi untuk dapat memiliki kualifikasi sebagai pemimpin atau komponen inti dalam organisasi di masa depan.

#### **2.1.5. Pengukuran *Talent Manajement***

Beberapa bentuk manajemen talenta seperti cara yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group, Accenture Model, General Electric Bentuk ini umumnya memiliki persepsi yang sama tentang proses manajemen talenta, yaitu proses identifikasi, pengembangan, dan mempertahankan talenta yang

dimiliki organisasi (Davis) (Rahmadinata, 2018). Pengukuran *Talent Manajement* dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Identifikasi talenta**

Dalam menjalankan strategi manajemen talenta, salah satu unsur pentingnya adalah mendapatkan pegawai yang bertalenta. Talenta dapat diperoleh dari sumber internal maupun eksternal organisasi. Strategi manajemen yang terstruktur akan mempertimbangkan dua sumber ini. Namun demikian dalam praktiknya, organisasi akan terlebih dahulu mempertimbangkan sumber internal, dengan pertimbangan pegawai yang sudah ada setidaknya telah memiliki pengetahuan tentang organisasi. Beberapa indikator yang digunakan adalah pengalaman, profil dan kualifikasi,

### **2. Pengembangan talenta**

Berbagai model manajemen talenta, dapat dilihat satu kesamaan yaitu komponen kunci dalam model talenta adalah pengembangannya. Tetapi tentunya pilar pengembangan talenta tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung sistem penilaian kinerja atau suksesi yang baik. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan berhasil secara maksimal jika proses identifikasinya tidak didukung oleh sistem penilaian kinerja yang objektif. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan bermakna jika tidak didukung sistem suksesi yang bagus.

### 3. Mempertahankan Talenta

Menurut (Davis) (Maryani, 2018) upaya untuk mempertahankan talenta berkaitan dengan kompensasi dan pengembangan karier. Sementara menurut Permana dkk (2011) dalam mempertahankan talenta, tidak hanya aspek materi saja yang menjadi pertimbangan, tetapi juga lingkungan, seperti kenyamanan bekerja, fasilitas, serta interaksi antar karyawan. Beberapa faktor penting dalam mempertahankan talenta, antara lain:

- 1 Kesempatan untuk pengembangan diri, yaitu organisasi perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bertalenta untuk mengembangkan kompetensi dengan mempelajari keterampilan baru, pengetahuan baru dan menunjukkan potensi mereka secara penuh.
- 2 Kesempatan untuk mengembangkan karier. Organisasi menginginkan pegawainya untuk menginvestasikan kariernya untuk organisasi sebagai imbalannya, organisasi juga harus bersedia berinvestasi untuk mengembangkan karier pegawainya. Hal ini berarti kedua pihak memperoleh manfaat. Terkait dengan hal ini, organisasi harus membangun pola karir pegawai dan sistem suksesi sebagai dasar perencanaan karier talenta.
- 3 Peluang untuk promosi. Agar menjadi strategi mempertahankan (retention) pegawai, proses promosi harus terbuka dan transparan. Kandidat yang akan dipromosikan harus diseleksi berdasarkan kinerja dan kompetensi. Bila memungkinkan, bisa dilakukan fast track dalam pengembangan karier talenta.



#### 4 Sistem penggajian

Organisasi harus memiliki sistem penggajian yang memotivasi talenta dan yang jelas dan terbuka. Dari sisi individu pegawai, faktor usia juga menjadi faktor penentu kecenderungan program retensi yang diharapkan. Misalnya pada usia 25 – 30 tahun program retensi berupa mengikuti pelatihan-pelatihan, penugasan sesuai peluang karier, beasiswa untuk melanjutkan pendidikan formal akan sangat di-harapkan. Usia 30 - 45 tahun bertambah program retensi yang diharapkan yaitu berkaitan dengan peningkatan karier (promosi). Setelah memasuki usia 45 tahun, program retensi yang diharapkan lebih berorientasi kenyamanan, seperti medical benefit, dan lain sebagainya

Sedangkan menurut Capelli (2008): (Maryani, 2018) terdapat tiga pengukuran dari *talent management* adalah

- 1) *Recruitment* merupakan proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan. Indikatornya adalah:
  - a. Proses perekrutan dan selesi terkait dengan pencarian pegawai-pegawai yang memiliki talenta atau *talent*
  - b. Proses orientasi terkait dengan bagaimana perusahaan merancang program untuk menyambut *new talent* dalam perusahaan melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informal untuk mendukung pegawai segera produktif pada tahun pertama bekerja.

- 2) *Retain* merupakan proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan. Indikatornya adalah:
  - a. Proses manajemen kinerja terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten diseleuruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka pendek, menengah dan panjang.
  - b. Proses pengakuan dan retensi terkait dengan bagaimana perusahaan mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai *talent*, menjaga pegawai sesuai perbedaan preferensi individual pegawai
- 3) *Developing* merupakan proses yang ditujukan untuk mengembangkan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja. Indikatornya adalah: Proses pendidikan dan pelatihan terkait dengan bagaimana perusahaan mengembangkan pegawai dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan. Indikatornya adalah 1) Kesempatan untuk mengembangkan diri, 2) kesempatan untuk meningkatkan karir, 3) Promosi jabatan, 4) sistem penggajian

Sedangkan pengukuran manajemen talenta dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada Barkhuzen (Hanum Aulia Rahmawati, 2019) yaitu: 1) “Identifikasi telenta, yaitu aktivitas menemukan, menarik, memperoleh, menilai, dan merekrut calon-calon pekerja untuk memenuhi jabatan/ posisi/ peran yang dibutuhkan sekarang maupun dimasa depan. Dengan indikator: profil pekerja, pengalaman calon pekerja dan kualifikasi calon pekerja”, 2) “*Pengembangan telenta*, yaitu mengembangkan para talent yang dapat memberikan kontribusi

terhadap kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan., meliputi : kesempatan untuk mengembangkan segala kemampuan yang dimiliki kesempatan untuk meningkatkan karir pegawai serta peluang untuk mendapatkan promosi dan model penggajian”, 3) “*Mempertahankan talenta*, yaitu strategi perusahaan untuk mempertahankan para talent dan untuk menjaga agar setiap karyawan yang bertalenta memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan yaitu loyal dengan cara bagaimana pegawai mampu menjalankan peran yang diberikan, mampu menangani perubahan – oerubagan yang terjadi”.,

#### **2.1.6. Sumber Talenta (*Talent Pool*)**

Dalam menjalankan strategi manajemen talenta (*talent management strategy*) dibutuhkan yang namanya *talent pool* yaitu sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai suatu investasi. Di dalam mencari dan mendapatkan pegawai-pegawai yang talent, perusahaan memiliki dua sumber yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Perusahaan tidak memilih merekrut pegawai yang baru tetapi memilih pegawai-pegawai yang sudah bekerja di dalam perusahaan dengan asumsi bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengetahuan mengenai budaya perusahaan.

Menurut Davis ,(Maryani, 2018) untuk sumber internal, perusahaan dapat menggunakan metode *Talent Search Matrix* yang mengombinasikan sejumlah elemen yang dapat dikuantitatifkan dan yang tidak dapat dikuantitatifkan apabila digabungkan akan memberi gambaran profil seseorang yang dapat memberikan hasil kinerja yang diharapkan. Dalam metode ini

terdapat enam elemen yang dapat menjadi dasar penilaian, yaitu pengalaman, profil dan kualifikasi yang dapat dinilai secara obyektif sementara keahlian, potensi dan kuantifikasi hanya dapat dinilai secara subyektif. Pengalaman berisi deskripsi pengalaman yang akan digunakan oleh kandidat untuk menjalankan perannya. Profil dapat ditentukan dengan tes psikologi atau tes profil kepribadian. Kualifikasi mengidentifikasi level prestasi akademik dan profesional. Keahlian mengidentifikasi kekuatan pribadi dan pengetahuan yang dituntut. Potensi mengidentifikasi level tanggung jawab yang akan mampu dipikul oleh kandidat dan kuantifikasi merupakan level prestasi yang harus dicapai kandidat dalam aspek operasional. Sedangkan sumber dari luar sebaiknya dijadikan pilihan kedua setelah sumber internal dan setelah yakin bahwa di dalam perusahaan tidak ada lagi calon yang memadai sesuai dengan persyaratan yang diajukan

### **2.1.7 Pengertian Komitmen Organisasi**

Filosofi manajemen sumber daya manusia merupakan merupakan salah satu aspek penting dari konsep komitmen. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Guest (dalam Armstrong, 1999) bahwa untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan kualitas kerja maka perlu dirancang suatu kebijakan mengenai sumber daya manusia.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola *Human Resources Management* (HRM). Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan

dalam organisasi sangatlah penting..komitmen pada dasarnya merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. Secara definisi menurut Sopiah (Budi, Paramita, & Wulan, 2016) “komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi.” Pegawai yang berkomitmen kuat pada organisasi tempat ia bekerja adalah *human capital* dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga secara maksimal dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Selain itu, komitmen pegawai yang diberikan kepada organisasinya komitmen juga diperlukan untuk menyelesaikan masalah- masalah yang ada dalam lingkungan organisasi seperti biaya kegiatan operasional dapat ditekan dan konflik kerja dalam lingkungan organisasi. Komitmen yang kuat memungkinkan setiap karyawan untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan tersebut akan menumbuhkan rasa kebanggaan tersendiri terhadap organisasinya.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Greenberg dan Baron (Fahmi 2008:9) “mengatakan komitmen organisasi adalah sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan /atau tidak ingin meninggalkannya”. (Gibson, 2007:91). (Budi et al., 2016) “Komitmen karyawan

merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit”.

Baron dan Greenberg (Fitri Astuti Cahyaningtyas, 2016) “menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut”.

Sedangkan (Meyer & Allen, 2008) (Budiansyah, 2017) “Komitmen merupakan sikap yang menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaannya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional adalah karyawan yang mempunyai keinginan kuat untuk menjadi anggota utama dari organisasinya, mempunyai kemauan kuat untuk bekerja dan berusaha bagi kepentingan organisasi, mempunyai kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi”.

Dari beberapa pengertian mengenai komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan perilaku berupa identifikasi, keikutsertaan dan loyal sebagai anggota organisasi yang ditunjukkan oleh anggota organisasi. Dan bersedia untuk tidak meninggalkan organisasinya apapun alasannya. Serta berkeinginan untuk tetap mengembangkan organisasinya

#### **2.1.8 Dimensi Komitmen Organisasi**

Dimensi Komitmen organisasi menurut Meyer & Allen, (Budiansyah, 2017) adalah::

### 1. Komitmen Afektif

Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi. karyawan ingin terus bekerja untuk organisasi tersebut karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai organisasi tersebut. Orang-orang dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada di organisasi karena mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia untuk membantu mencapai tujuan tersebut.

### 2. Komitmen Kontinuans

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi, Komitmen kontinuan berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi bahwa jika meninggalkan organisasi, maka ia akan mengalami kerugian. Anggota organisasi dengan komitmen kontinuan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasinya karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Komitmen kontinuan dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi kedalam dua variabel yaitu investasi dan alternatif, selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu. Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha, ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi, semakin lama karyawan tinggal dengan organisasi mereka semakin mereka takut kehilangan apa yang telah mereka investasikan. Alternatif adalah

kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat dimana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri.

### 3. Komitmen normatif

Komitmen ini mengacu pada perasaan dimana mereka diwajibkan untuk tetap berada di organisasinya karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan dan khawatir jika rekan kerja mereka berfikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut. Komitmen normatif terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi, selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Komitmen normatif juga dapat berkembang dikarenakan organisasi-organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali. Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya. Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa akan terjadi proses timbal balik yang positif. Ketiga hal ini lebih tepat sebagai komponen atau dimensi dari komitmen organisasi, dari pada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasinya yang mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.



Sedangkan dimensi Komitmen Menurut Mowday and Dennis Wright (Haral 2012:215) menjelaskan bahwa konsep ini dapat dipecahkan menjadi 3 komponen, yaitu:

1. Keinginan memelihara keanggotaan dalam organisasi
2. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, dan
3. Kesiediaan bekerja keras sebagai bagian dari organisasi.

### **2.1.9 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Steven and Mary (Haral 2012:209-210) faktor –faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerjanya positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh manajer tingkat atas. Oleh karena itu, perusahaan dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada karyawan.

2. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai. Di sisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak mengherankan

jika ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas karyawan, bahkan diantara mereka yang pekerjaannya tidak beresiko.

### 3. Pemahaman organisasi

Affective commitment adalah identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

### 4. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan. Melalui partisipasi ini, karyawan mulai melihat perusahaan sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan karyawan juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan berarti perusahaan mempercayai karyawannya.

### 5. Kepercayaan karyawan

Kepercayaan berarti yakin pada seseorang atau kelompok. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, kamu harus menunjukkan kepercayaan. Kepercayaan penting untuk komitmen organisasi karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Karyawan merasa wajib bekerja untuk perusahaan hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

Sedangkan Menurut Steers dan Porter(Fahmi2008:5) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Karakteristik Personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan , Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi.

2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen

3. Karakteristik structural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional,desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi

#### 4. Pengalaman bekerja

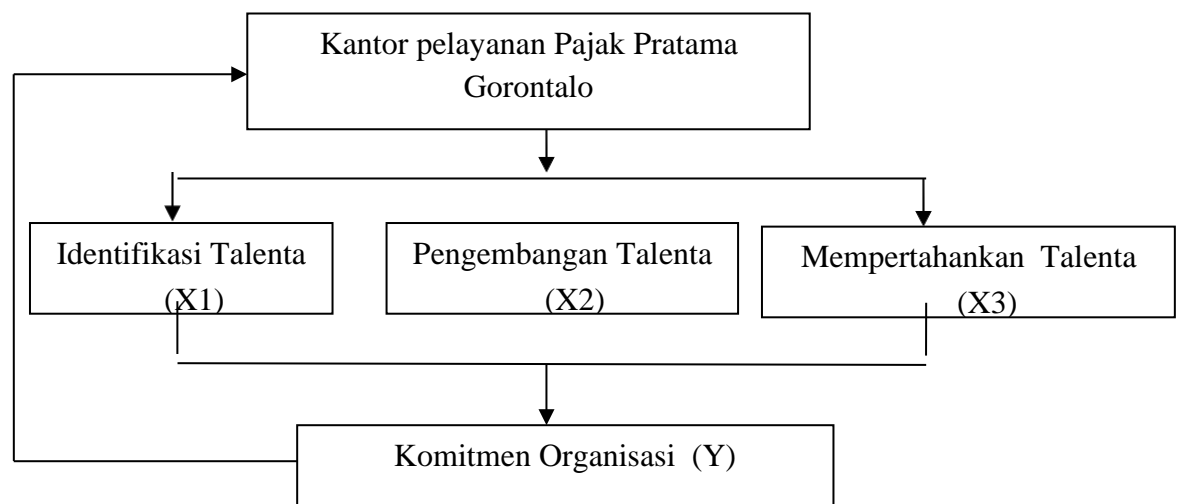
Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya

#### 2.1.10 Penelitian Terdahulu

1. “Yosep Budiansa, 2017, Pengaruh manajemen talenta terhadap komitmen organisasional pegawai UPT B2PTTG-LIPI Subang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey pada 55 orang pegawai. Teknik analisa data dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh *positive dan signifkcant* terhadap komitmen organisasional”.
2. “Kusumawardani dan Suharnomo, 2016, dalam penelitiannya mengenai Analisis pengaruh talenta dan *global mindset* terhadap kinerja karyawan dan *turrover intention*, dengan komitmen organisasional, sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa: manajemen talenta berpengaruh *positive dan signifkcant* terhadap kinerja, Manajemen talenta berpengaruh terhadap komitmen organisasional,”.

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Adanya komitmen terhadap organisasi akan membuat seseorang memiliki keterikatan emosional dengan organisasi sehingga individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi, sehingga kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi sehingga dirinya akan semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya. Kerangka pemikiran yang dirancang dalam penelitian ini dapat dilihat pada bagan berikut :



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**

## 2.3. Hipotesis Penelitian

Sesuai pertanyaan masalah yang telah dijelaskan pada Bab 1, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Manajemen talenta yang terdiri dari Identifikasi talenta (X1), Pengembangan talenta (X2) dan Mempertahankan talenta secara simultan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo

2. identifikasi talenta (X1), secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo
3. Pengembangan talenta (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo
4. Mempertahankan talenta (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian dan Waktu Penelitian**

Berdasarkan masalah penelitian dan kerangka konsep yang diuraikan dalam bab sebelumnya, maka yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah Manajemen talenta dan Komite organisasi Penelitian ini akan dilaksanakan pada kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.

#### **3.2. Metode yang digunakan**

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Dengan pendekatan ini persoalan dalam penelitian ini akan dilakukan dengan cara menggambarkan keadaan subjek maupun objek penelitian yaitu pengaruh manajemen talenta terhadap komite organisasi pada kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo

##### **3.2.1. Desain Penelitian**

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain hubungan sebab akibat, yaitu suatu penelitian untuk menganalisis hubungan atau pengaruh dua variabel atau lebih yang sifatnya menghubungkan variabel *independent* dengan variabel *dependent*. Melalui penelitian ini akan dibangun suatu teori yang dapat berfungsi menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu masalah.

##### **3.2.2 Operasional Variabel**

Untuk mengetahui data-data yang diperlukan dalam penelitian maka terlebih dahulu perlu mengoperasikan variabel-variabel yang berkorelasi. Variabel menurut Sugiyono (2008 : 38) ialah segala sesuatu yang berbentuk apa

saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang yang diteliti.

**Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel X**

Variabel	Indikator	Skala	
Manajemen Talenta (X)	Identifikasi takenta (X1)	1. Profil 2. Pengalaman 3. Kualifikasi	Ordinal
	Pengembangan Talenta (X2)	1 Kapasitas untuk belajar 2 Kemampuan menjalankan peran 3 Kemampuan menangani perubahan	Ordinal
	Mempertahankan Talenta (X3)	1. Kesempatan untuk pengembangan diri 2. Kesempatan untuk mengembangkan karier 3. Peluang untuk promosi\ 4. Sistem penggajian	Ordinal

Sumber: Variabel X

**Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel Y**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Komitmen Organisasi (Y)	Komitmen afektif	1. Komitmen mengacu pada Emosional anggota terhadap perusahaan 2. karyawan ingin terus bekerja untuk perusahaan	Ordinal
	Komitmen kontinuens	1. Komitmen mengacu pada Keinginan karyawan 2. Karyawan takut kehilangan atas apa yang telah diinvestasikan	
	Komitmen Normatif	1. Karyawan memiliki tingkat normative yang tinggi 2. Karyawan tidak ingin mengecewakan atasan	

Sumber : Meyer & Allen, (Budiasyah, 2017)



Untuk pengukuran hasil penelitian maka peneliti memakai metode strata berurutan dengan cara quisioner disusun dengan menggunakan skala likert dengan menyiapkan 5 (lima) pilihan yaitu sangat setuju, setuju, netral, Tidak setuju dan sangat tidak setuju. Setiap pilihan akan diberikan bobot nilai yang berbeda seperti yang tampak pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.3. Bobot nilai**

Pilihan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

### 3.2.3. Populasi dan Sampel

#### 3.2.3.1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin meneliti investigasi (Sekaran,2006:121). Populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah semua pegawai Kantor Pelayanan pajak Pratama Gorontalo yang yang berjumlah..Berikut Tabel pupulasiPegawai Kantpr Pajak Pratama Gorontalo

**Tabel 3.4. Jumlah Populasi**

No	Bagian	Jumlah (orang)
1	Kepala Kantor	1
2	Sekretaris	1
3	Bendahara	1
4	Sub Bag. Umum	10
5	Sekso Pelayanan	14
6	Seksi Penagihan	4

7	Juru Sita	2
8	Seksi Pemeriksaan	5
9	Seksi Pengolahan Data dan Informasi	7
10	Seksi penyuluhan	9
11	Seksi Pengawasan dan kinsultasi 1	8
\12	Seksi Pengawasan dan kinsultasi 2	7
13	Seksi Pengawasan dan kinsultasi 3	8
14	Seksi Pengawasan dan kinsultasi 4	7
15	Fungsiona;	9
Total		93

### 3.2.3.2. Sampel

Arikunto (2005:117) mengatakan bahwa : sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan Sugiyono (2008 : 57) memberikan pengertian bahwa “sampel adalah sebagian dari jumlah dan karekteristik yang dimiliki oleh populasi”. Cara pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah penelitian populasi sehingga seluruh pupolasi dijadikan sampel sebesar 93 orang sampel

### 3.2.4. Jenis dan Sumber Data

#### 3.2.4.1 .Jenis Data

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Data kualitatif, yaitu data yang berupa keterangan, penjelasan dari hasil interview, wawancara, kuesioner atau observasi di lapangan yang berupa angka-angka dan diolah untuk mendukung penjelasan dalam analisis. Jenis data ini diperoleh dari sumber primer.
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka yang diperoleh dari sumber data sekunder, baik berupa dokumen, laporan-laporan ilmiah, atau terbitan berkala relevan dengan permasalahan yang dibahas

### 3.2.4.2. Sumber Data

Sedangkan data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari:

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dengan jalan melakukan pengamatan langsung (*observasi*) dan wawancara (*interview*) dengan informan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai dokumen-dokumen kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo yang relevan dengan penelitian ini, dan hasil angket (kuesioner) yang dilakukan serta data lainnya yang dapat mendukung pokok bahasan.

### 3.2.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang meliputi data primer dan sekunder dilakukan dengan cara :

1. Observasi dilakukan dengan melihat langsung kondisi obyek dilapangan
2. Quisioner dilakukan dengan cara membuat daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan alternatif jawaban dan dibagikan kepada responden untuk di isi sehubungan dengan obyek penelitian.
3. Wawancara, merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic tertentu. Sasaran wawancara dalam hal ini adalah responden dan pihak kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo

### **3.2.6. Prosedur Penelitian**

Tingkat validitas (keabsahan) dan reabilitas (keandalan) suatu hasil penelitian sangat tergantung pada alat pengukuran yang digunakan dan dari data hasil yang diperoleh.

#### **3.2.6.1. Uji Validitas**

Menurut Arikunto (2001:219) Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen yang bersangkutan mampu mengukur apa yang diukur. Menurut Sugiyono (1999:109) instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mencapai tujuan pengukurannya, yaitu mengukur apa yang ingin diukurnya dan mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan.

Prosedur pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menghitung skor variabel dari skor butir, menghitung koefisien korelasi sederhana antara skor butir (X) dengan variabel (Y). Uji validitas tiap butir menggunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Dalam hal analisis ini, teknik korelasi untuk menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan. Selanjutnya dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi, item

yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat jika:

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy(\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n(\sum x^2)(\sum x)^2\}\{n(\sum y^2)(\sum y)^2\}}}$$

keterangan:

- $r$  = Koefisien validitas item yang dicari
- $X$  = Skor yang diperoleh dari subyek seluruh item
- $\sum X$  = Jumlah skor dalam distribusi  $X$
- $\sum Y$  = Jumlah skor dalam distribusi  $Y$
- $\sum X^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor  $X$
- $\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat pada masing-masing skor  $Y$
- $N$  = Jumlah responden

Perhitungan ini menggunakan perhitungan korelasi sederhana yang diolah dengan menggunakan program SPSS 21,0 pertanyaan yang digunakan dapat dikatakan valid apabila korelasinya ( $r$ ) melebihi 0,3. Sedangkan untuk mengetahui tingkat validitas dan besarnya pengaruh masing-masing variabel atau besarnya koefisien korelasinya dapat diketahui dengan menggunakan Koefisien Guilford, seperti pada tabel 3.5 berikut :

**Tabel 3.5 Koefisien Guilford**

Range	Keterangan
0,800 – 1,000	Korelasi sangat Tinggi
0,600 - 0,799	Korelasi Tinggi
0,400 - 0,599	Korelasi Cukup Tinggi
0,200 - 0,399	Korelasi Rendah
0,000 - 0,199	Korelasi sangat Rendah

Sumber : Riduan, 2004

### 3.2.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan, atau konsistensi alat tersebut dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu, walaupun dilakukan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang sudah valid, untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama.

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh suatu instrument memberikan hasil pengukuran yang konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Suatu alat ukur atau instrumen dalam hal penelitian ini berbentuk kuesioner harus memenuhi syarat validitas dan reliabilitas sehingga data yang diperoleh dari pengukuran yang selanjutnya akan digunakan dalam pengujian hipotesis tidak memberikan hasil yang menyesatkan.

Uji Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat di percaya untuk di gunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat di percaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat di

percaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun di ambil, tetap akan sama. Untuk menghitung uji reliabilitas, penelitian ini menggunakan rumus *alpha cronbach* menurut Ghazali (2005:45) dengan rumus sebagai berikut :

$$a = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{st} \right)$$

Keterangan :

K = Jumlah instrument pertanyaan

$\sum Si^2$  = Jumlah varians dalam setiap instrumen

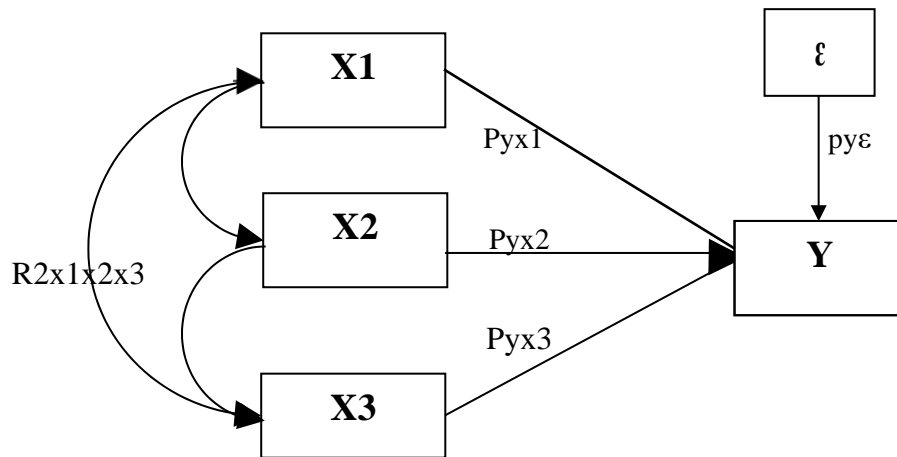
S = Varians keseluruhan instrument

Suatu variabel di katakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozila, 2005:46). Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya.

### 3.2.7. Metode Analisis

Dengan merumuskan dan menafsirkan data yang diperoleh, menyusun dan mengklasifikasikan serta menganalisis, dan menginterpretasikannya sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai pengaruh pengembangan karir dan manajemen talenta terhadap komitmen organisasi pada kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo

Untuk memastikan apakah variabel yang diteliti mempunyai pengaruh yakni pengembangan karir (X1), manajemen talenta (X2) terhadap komitmen organisasi (Y) pada kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo, akan dilakukan pengujian dengan uji analisis jalur, dengan terlebih dahulu mengkonversi data skala ordinal ke skala interval serta analisa jalur dapat dilihat gambar berikut ini :



Gambar 3.1 Struktur Path Analisis

**Gambar 3.1 Struktur Path Analisis**

Keterangan :

X1 = Pengembangan Karir

X2 = Manajemen Talenta

Y = Komitmen Organisasi

$\epsilon$  = Variabel lain yang mempengaruhi variabel Y

Dari gambar 3.1., dapat dijelaskan bahwa Pengembangan karir (X1), dan Manajemen talenta (X2) berpengaruh secara simultan maupun secara parsial terhadap Komitmen organisasi (Y) pada Kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo, serta terdapat variabel luar yang tidak diteliti namun turut mempengaruhi variabel Y yang dinyatakan dengan simbol epsilon ( $\epsilon$ ). Dengan adanya struktur jalur di atas, maka dapat dibuat persamaan fungsional yaitu ;  $Y = P_{YX1} + P_{YX2} + P_{Y\epsilon}$



### 3.2.8 Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan hipotesis dan desain penelitian yang telah di kemukakan sebelumnya, maka dalam pengujian hipotesis menggunakan *path analysis* dengan menggunakan alat statistik *Software SPSS* versi 20 dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Membuat persamaan struktural, yaitu :  $Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$
2. Menghitung matrix korelasi antar  $X_1, X_2$  dan  $Y$
3. Menghitung matrix korelasi antar variabel *eksogenous*
4. Menghitung matrix invers  $R_1^{-1}$
5. Menghitung koefisien jalur  $\beta_{yx_i}$  ( $i = 1, \text{ dan } 2$ )
6. Menghitung  $R^2$  yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total  $X_1, X_2$  terhadap  $Y$
7. Hitung pengaruh variabel lain ( $\beta_{y\epsilon}$ )
8. Menghitung pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen  
yaitu Pengaruh langsung :  

$$\leftarrow Y \rightarrow X_i \quad Y = (\beta_{yx_i}) (X_i); \text{ dimana } i = 1, \text{ dan } 2$$
9. Pengolahan data menggunakan alat statistik SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 20.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah Kantor Pajak Pratama**

Kantor Pelayanan pajak pratama Gorontalo didirikan dengan keputusan direktur Jenderal Pajak no. Kep-195/P/2008 tanggal 27 November 2008. Kantor Pelayanan pajak pratama Gorontalo adalah penggabungan dari kantor pelayanan pajak Gorontalo dan kantor pelayanan pajak bumi dan bangunan Gorontalo. Kantor pelayanan pajak pratama Gorontalo berada dibawah naungan kanktor wilayah Dirjen pajak Sulut., Sulteng Gorontalo dan Maluku. Utara. Pembentukan KPP Pratama Gorontalo bersamaan dengan pendirian 30 KPP Pratama lainnya dengan system administrasi modern di seluruh Indonesia bagian timur, tengah, dan barat, serta saat mulai beroperasi tanggal 1 Desember 2008

##### **4.1.2 Visi Misi**

1. Visi:: Menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara
2. Misi : Menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan :
  - 1 Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil.
  - 2 Pelayanan yang berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan
  - 3 Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten, dan profesional
  - 4 Kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja

#### 4.1.3. Analisis Karakteristik Responden

Dari 93 responden pada penelitian ini dapat dikemukakan identitas responden yang meliputi : Jenis Kelamin dan tingkat pendidikan,

##### 1. Jenis Kelamin.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan jumlah jenis kelamin responden yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.1: Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Presentasi (%)
Laki – laki	52	56
Perempuan	41	44
Total	93	100

Sumber : Data Primer, diolah

Dari tabel di atas, dapat ditunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki yaitu 52 orang atau sekitar 56%, sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 41 orang atau 44%. Hal ini menunjukkan responden laki - laki lebih dominan dari pada responden

##### 2.Umur Responden

Umur responden berada pada interval 20 tahun sampai dengan 60 tahun, ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.2 : Distribusi Responden Menurut Usia**

Umur (tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
20 – 30	21	22,6
31 – 40	38	40,9
41 – 50	29	31,2
51 – 60	5	5,3
Jumlah	93	100

Sumber : Data Primer, 2019

Tabel 4.2 menunjukkan usia responden berada pada interval 20 – 30 tahun sebanyak 21 orang atau sekitar 22,6%, usia antara 31 – 40 sebanyak 38 orang atau sekitar 40,9,% kemudian disusul usia antara 41 -50 orang sebanyak 29 orang atau sekitar 31,2% dan usia antara 51-60 tahun sebanyak 5 orang atau sekitar 5,3%

### 3. Tingkat Pendidikan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan jumlah tingkat pendidikan responden yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.3 : Distribusi Responden menurut Tingkat pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Presentasi (%)</b>
SMU	14	15,1
Diploma	23	24,8
Sarjana	46	49,5
Magister	10	10,6
Total	93	100

Sumber : Data Primer, diolah

Jenjang pendidikan dari 93 responden, diketahui bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMU sebesar 14 orang atau sekitar 15,1% kemudian disusul oleh responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 23 atau 24,8 Sarjana sebanyak 46 orang atau 49,5%. dan tingkat pendidikan Magister sebanyak 10 orang atau sekitar 10,68%

#### 4.2.2. Analisis Variabel Penelitian

Semua variabel bebas yaitu identifikasi talenta, pengembangan talenta dan mempertahankan talenta yang menjadi objek penelitian adalah ini diharapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi. Berikut ini akan disajikan gambaran

hasil tabulasi data atau variabel yang menjadi objek penelitian dan kriteria

interpretasi skor sebagai berikut :

Jumlah skor tertinggi :  $5 \times 93 = 465$

Jumlah skor rendah :  $1 \times 93 = 93$

Rentang Skalanya yaitu  $:\frac{465-93}{5} = 74,4$  dibulatkan 74

**Tabel : 4.4 . Kriteria Interpretasi Skor**

Interfal	Kriteria
93 – 167	Sangat rendah
168 – 242	Rendah
243 – 317	Sedang
318 – 392	Tinggi
393 – 467	Sangat tinggi

Sumber : Riduwan, 2004

Berikut ini akan disajikan gambaran hasil tabulasi data atau variabel yang menjadi objek penelitian. Berdasarkan data yang terkumpul dari 93 responden yang ditetapkan sebagai sampel data masing - masing variabel dapat ditabulasi seperti pada tabel berikut :

### 1. Variabel Identifikasi Talenta (X1)

Berdasarkan jawaban responden, tentang variabel identifikasi talenta dapat dilihat pada Tabel berikut :

**Tabel 4.5. Tanggapan Responden Tentang Variabel Identifikasi Talenta**

No	Bobot	Variabel Identifikasi Talenta (X1)								
		Item 1			Item 2			Item 3		
		F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
1	5	34	170	37	20	100	22	31	155	33
2	4	55	220	59	67	268	72	60	240	65
3	3	4	12	4	6	18	6	1	3	1
4	2	0	0	0	0	0	0	1	2	1
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		93	402	100	93	386	100	93	400	100

Sumber : Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.5, data item (no.1) yang diperoleh dari 93 responden, mendapat skor item 1 sebesar 402 tergolong sangat tinggi. Data item (no.2) mendapat skor yaitu 386, tergolong tinggi. Data item (no.3) mendapat skor 400 tergolong sangat tinggi, Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu mengidentifikasi calon – calon talent dalam rangka peningkatkan komitmen pegawai

## 2. Pengembangan Talenta (X2)

Berdasarkan jawaban responden penelitian tentang pengembangan talenta dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6. Tanggapan Responden Tentang Variabel Pengembangan Talenta**

No	Bobot	Variabel Pengembangan Talenta								
		Item 1			Item 2			Item 4		
		F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
1	5	28	140	30	16	80	17	16	80	17
2	4	55	220	60	63	252	68	50	200	55
3	3	10	30	10	14	42	15	26	78	27
4	2	0	0	0	0	0	0	1	2	1
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		93	390	100	93	374	100	93	360	100

Sumber : Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.6, data item (no.1) yang diperoleh dari 93 responden, mendapat skor 390, dengan kategori tinggi. Data item (no.2) mendapat skor 374, kategori tinggi. Data item (no.3) mendapat skor 360 kategori tinggi. Skor rata – rata tinggi, yang artinya, bahwa pimpinan selalu memperhatikan dalam hal pengembangan talent yang dimiliki oleh pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi

### 3. Mempertahankan Talenta (X3)

Berdasarkan hasil jawaban dari 93 orang responden tentang mempertahankan talenta dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel : 4.6. Tanggapan Responden Tentang Variabel Mempertahankan Talenta (X3)**

No	Nilai	Variabel Mempertahankan talenta (X1)								
		Item 1			Item 2			Item 3		
		F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
1	5	15	75	16	12	60	12	35	175	37
2	4	62	248	66	58	232	62	55	220	59
3	3	16	48	17	23	69	25	4	12	4
4	2	1	2	1	1	2	1	0	0	0
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		93	373	100	93	363	100	93	407	100

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, data item (no.1) yang diperoleh dari 373 responden, tergolong tinggi. Data item (no.2), mendapat skor 363, tergolong tinggi. Data item (no.3) mendapat skor 407, tergolong sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu mempertahankan para talent rangka kemajuan organisasi

### 4. Komitmen Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil jawaban dari 93 orang responden tentang variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel : 4.7. Tanggapan Responden Tentang Variabel Komitmen Organisasi (Y)**

No	Nilai	Variabel Komitmen Organisasi								
		Item 1			Item 2			Item 3		
		F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
1	5	31	155	33	28	140	30	16	80	17
2	4	60	240	65	55	220	60	63	252	68
3	3	1	3	1	10	30	10	14	42	15
4	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		93	400	100	93	390	100	93	374	100

o	Nilai	Variabel Komitmen Organisasi								
		Item 1			Item 2			Item 3		
		F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
1	5	16	80	17	15	75	16	35	175	37
2	4	50	200	55	62	248	67	55	220	59
3	3	26	78	27	15	45	16	4	12	4
4	2	1	2	1	1	2	1	0	0	0
5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		93	360	100	93	370	100	93	407	100

Sumber Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, data item (no.1) yang diperoleh dari 93 responden mendapat skor 400, tergolong sangat tinggi. Data item (no.2), mendapat skor 390, tergolong tinggi. Data item (no.3) mendapat skor 374, tergolong tinggi. Data item (no.4) yang diperoleh dari 93 responden mendapat skor 360, tergolong tinggi. Data item (no.5), mendapat skor 370, tergolong tinggi. Data item (no.6) mendapat skor 407, tergolong sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan merupakan tanggung jawabnya



#### 4.1.4 Hasil Uji validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen penelitian ini baik dari segi validitasnya maupun reliabilitasnya terhadap 93 responden diperoleh bahwa hasil instrumen penelitian yang dipergunakan adalah valid dimana nilai  $r$  hitung  $> 0,3$ .

##### a. Uji validitas dan reliabilitas variabel

**Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel identifikasi talenta (X1)**

Variabel	No Item	Validitas		Reliabilitas	
		Koef.Korelasi (r hitung)	Ket	Koef Alpha	Ket
X1	1	0,313	Valid	0,750 > 0,60,	Reliabel
	2	0,414	Valid		
	3	0,427	Valid		

Sumber : Hasil olahan data, 2019

Tabel 4.4.di atas menjelaskan bahwa semua item pertanyaan untuk identifikasi talenta (X1) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan ini diambil karena nilai  $r$  hitung  $> 0,3$  Sedangkan koefisien alphanya sebesar  $0,750 > 0,60$ . Dengan demikian berarti semua point pertanyaan untuk variabel identifikasi para talent adalah valid dan reliabel

##### b. Uji validitas dan reliabilitas variabel Pengembangan Talenta

**Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Mempertahankan Talenta**

Variabel	No Item	Validitas		Reliabilitas	
		Koef.Korelasi (r hitung)	Ket	Koef Alpha	Ket
X2	1	0,364	Valid	0,761 > 0,60,	Reliabel
	2	0,403	Valid		
	3	0,497	Valid		

Sumber : Hasil olahan data, 2019

Tabel 4.5. di atas menjelaskan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel mempertahankan talenta (X2) semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan ini diambil karena nilai nilai  $r$  hitung  $> 0,3$  Sedangkan coeficien alphanya sebesar  $0,761 > 0,60$  Dengan demikian berarti semua item pertanyaan untuk variabel mempertahankan talenta (X2) adalah valid dan reliabel.

c. Validitas dan Reliabilitas Variabel Pengembangan Talenta (X3)

**Tabel 4.6 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pengembangan Talenta (X3)**

Variabel	No Item	Validitas		Reliabilitas	
		Koef.Korelasi (r hitung)	Ket	Koef Alpha	Ket
<b>X3</b>	1	0,410	Valid	0,703 > 0,60,	Reliabel
	2	0,623	Valid		
	3	0,790	Valid		

Sumber : Hasil olahan data, 2019

Tabel 4.6. di atas menjelaskan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel pengembangan talenta semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan ini diambil karena nilai nilai  $r$  hitung  $> 0,3$  Sedangkan koefisien alphanya sebesar  $0,703 > 0,60$ . Dengan demikian berarti semua item pertanyaan untuk variabel pengembangan talenta adalah valid dan reliabel.

d. Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (Y)

**Tabel 4.7 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (Y)**

Variabel	No Item	Validitas		Reliabilitas	
		Koef.Korelasi (r hitung)	Ket	Koef Alpha	Ket
Y	1	0,338	Valid	0,864 > 0,60,	Reliabel
	2	0,391	Valid		
	3	0,456	Valid		
	4	0,554			
	5	0,395			
	6	0,610			

Sumber : Hasil olahan data, 2019

Tabel 4.7. di atas menjelaskan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel komitmen organisasi semua instrumen menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan ini diambil karena nilai nilai r hitung > 0,3 Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0,964 > 0,60. Dengan demikian berarti semua item pertanyaan untuk variabel komitmen organisasi adalah valid dan reliabel

Pengujian terhadap hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan statistik melalui teknik atau metode analisis jalur. Analisis kuantitatif atau variabel-variabel independen yaitu manajemen talenta yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.

Hasil analisis jalur tersebut nantinya akan diketahui apakah variabel-variabel bebas (Independen) baik secara simultan maupun secara parsial memberikan pengaruh yang nyata (signifikan) terhadap variabel terikat (dependen). Berdasarkan hasil pengolahan data atas 93 orang responden dengan menggunakan alat statistika,

#### 4.2. Analisis Data Statistik.

Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan evaluasi jabatan terhadap pengembangan karier pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo.. maka berikut ini akan dikemukakan analisis hasil statistik. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel-variabel bebas (Independen) memberikan pengaruh yang nyata (signifikan) terhadap variabel terikat (dependen). Hasil olahan data kerangka hubungan kausal antara X1, X2 dan X3 terhadap Y dapat dibuat melalui persamaan struktural sebagai berikut :

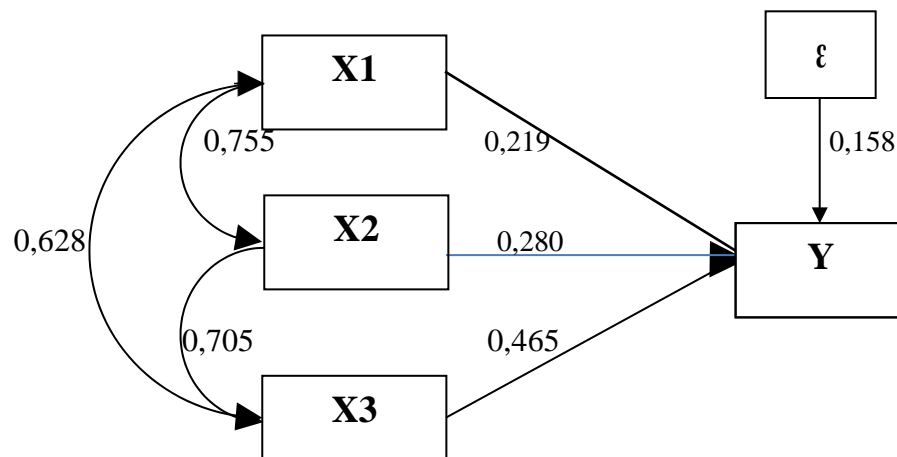
$$Y = 0,219X1 + 0,280X2 + 0,465 + 0,158e$$

Dari persamaan diatas, menunjukkan bahwa koefisien variabel independen dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Variabel identifikasi talenta (X1) sebesar 0,219 dan bertanda positive, menandakan variabel identifikasi talenta (X1), memiliki pengaruh yang positive terhadap komitmen organisasi (Y). Artinya, bahwa apabila identifikasi talenta meningkat satu satuan, maka komitmen organisasi akan meningkat sebesar 0,219
2. Pengembangan talenta (X2) sebesar 0,280 dan bertanda positive, menandakan variabel pengembangan talenta (X2), memiliki pengaruh yang positive terhadap komitmen organisasi (Y). Artinya, bahwa apabila variabel pengembangan talenta ditingkatkan satu satuan, maka komitmen organisasi (Y) meningkat sebesar 0,280
3. Mempertahankan talenta (X3) sebesar 0,465 dan bertanda positive, menandakan variabel mempertahankan talenta (X3), memiliki kontribusi yang

positive terhadap komitmen organisasi (Y). Artinya, bahwa apabila variabel mempertahankan talenta ditingkatkan satu satuan, maka komitmen organisasi (Y) meningkat sebesar 0,465

4. Epsilon ( $\epsilon$ ) sebesar 0,159 menunjukkan bahwa terdapat variabel – variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini sebesar 15,8%
5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ). sebesar 0,842, menunjukkan bahwa variabel identifikasi talenta, pengembangan talenta dan mempertahankan talenta memiliki pengaruh secara bersama terhadap komitmen organisasi pegawai pada Kantor Pelayanan pajak pertama Gorontalo Berdasarkan hasil olahan data yang menggunakan analisis jalur hubungan antar variabel dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.1. Hasil Hubungan antara X1, X2 dan X3 terhadap Y

Kemudian Hasil penelitian di atas dapat diringkas seperti pada Tabel 4.11 sebagai berikut

**Tabel 4.8 : Koefisien jalur, pengaruh langsung, pengaruh total variabel (X1) dan (X2) secara simultan dan signifikan terhadap (Y)**

Variabel	Koefisien jalur	Kontribusi		Kontribusi Bersama ( $R^2_{yx1x2}$ )
		Langsung	Total%	
X1	0,219	0,219	21,9	
X2	0,280	0,280	28,0	
X3	0,465	0,465	46,5	
e	0,158	0,158	15,8	0,842 atau 84,2%

Sumber : Hasil pengolahan data peneliti, 2019

### 4.3 Pengujian Hipotesis

#### 4.3.1. Manajemen Talenta Secara Simultan Berpengaruh Signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Y) .

Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS vs 21.0 , uji signifikansi analisis jalur dengan membandingkan antara probabilitas 0,05 dengan probabilitas sig dengan dasar pengambilan keputusan bahwa jika nilai probabilitas alpha (0,05) lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas sig ( $0,05 < sig$ ), atau jika nilai F hitung > nilai F tabel maka  $H_a$  diterima, artinya signifikan,

Dari hasil olahan data diperoleh nilai sig F sebesar 0,000 dengan nilai probabilitas alpha (0,05). Karena nilai alpha 0,05 > sig 0,000 dan F hitung (31,019) > 3,15 maka keputusannya adalah  $H_a$  diterima sehingga terbukti bahwa variabel identifikasi talenta (X1), pengembangan talenta (X2) dan mempertahankan talenta (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y).

#### **4.3.2. Identifikasi Talenta (X1) Secara Parsial Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi (Y).**

Hasil olahan data diperoleh bahwa tanggung jawab mempunyai nilai sig sebesar 0,000, kemudian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dengan nilai probabilitas sig atau ( $0,05 > 0,000$ ) dan nilai t hitung ( $13,617$ ) > nilai t tabel ( $1,671$ ), maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan. Jadi terbukti bahwa identifikasi talenta berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

#### **4.3.3. Pengembangan talenta (X2) Secara Parsial Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi (Y).**

Hasil olahan data diperoleh bahwa pengembangan talenta (X2) memiliki nilai sig sebesar 0,000, kemudian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dengan nilai probabilitas sig atau ( $0,05 > 0,001$ ) dan nilai t hitung  $15,818 >$  nilai t tabel ( $1,671$ ) maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan. Jadi terbukti bahwa pengembangan talenta (X2) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y).

#### **4.3.4. Mempertahankan Talenta (X3) Secara Parsial Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi (Y).**

Hasil olahan data diperoleh bahwa mempertahankan talenta (X3) memiliki nilai sig sebesar 0,000, kemudian dibandingkan dengan nilai probabilitas 0,05, ternyata nilai probabilitas 0,05 lebih besar dengan nilai probabilitas sig atau ( $0,05 > 0,001$ ) dan nilai t hitung ( $21,464$ ) > nilai t tabel ( $1,671$ ) maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan. Jadi terbukti bahwa mempertahankan talenta (X2) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y)

**Tabel 4.9 : Pengujian Hipotesis Variabel Kompensasi dan Evaluasi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir**

Pengaruh Antar Variabel	Nilai Sig	Alpha	Keputusan
Pyx1Pyx2	0,000	0,05	Signifikan
Pyx1	0,000	0,05	Signifikan
pyx2	0,000	0,05	Signifikan
PyX3	0,000	0,05	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data peneliti,2019

#### **4.4 Pembahasan**

##### **4.4.1. Pengaruh Manajemen Talenta Secara Simultan Berpengaruh Positif Dan signifikan Terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan manajemen talenta secara keseluruhan yaitu identifikasi talenta, pengembangan talenta dan mempertahankan talenta terhadap komitmen organisasi. Hal ini memberikan penjelasan bahwa apabila para talent dikelola dengan baik maka komitmen organisasi akan semakin baik. Studi empiris yang sejalan dengan penelitiannya ini yakni Studi empiris yang dilakukan oleh Kusumawardani,2016, Hasil kajiannya,manajemen bakat berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Manajemen talenta, bukan saja merupakan proses tunggal atau bagaimana program pengembangan berjalan dengan baik. Akan tetapi sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana merencanakan mengembangkan dan mempertahankan bakat (Isanawikrama,2016) Keselarasan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi



dan mengoptimalkan kinerja karyawan, merupakan usaha perusahaan dalam menciptakan keunggulan dalam mencapai visi misi perusahaan.(Nisa,2016)

Manajemen sumber daya manusia jauh sebelumnya sudah lama berkembang dan telah menjalankan fungsi strategis dan fungsi administrasi. Salah satu fungsi strategis Human Resource dalam perusahaan adalah menyediakan tenaga kerja / talenta di dalam organisasi yang memiliki kualifikasi untuk mendukung dalam pencapaian visi misi organisasi sekarang dan di masa yang akan datang. Implementasi dari fungsi strategis ini biasanya disebut Manajemen Talenta.

Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa terdapat variabel lain yang turut mempengaruhi variabel komitmen organisasi namun tidak masuk didalam model ini sebesar 15,9% misalnya *Turnover* Kusumawardani,2016, Penelitiannya manajemen bakat memiliki dampak signifikan terhadap niat turnover, artinya, jika manajemen bakat diterapkan dalam organisasi dengan baik, maka *turnover* akan semakin berkurang

#### **4.4.2. Pengaruh variabel Identifikasi talenta terhadap Komitmen Organisasi**

Pengelolaan karyawan yang memiliki talenta merupakan hal penting dalam menentukan dan penempatan posisi untuk karyawan. Jika penempatan karyawan sesuai dengan talenta yang dimiliki maka akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri. Convey 1984 menyatakan bahwa orang yang memiliki potensi (talenta) yang baik, maka cenderung memiliki kebiasaan yang proaktif. Yang mana

kebiasaan yang proaktif ini dapat menjadi pemicu untuk meningkatkan kinerja mereka

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positive dan significant identifikasi talenta dengan komitmen organisasi . Komitmen organisasi dipengaruhi oleh manajemen talenta (identifikasi talenta) bahwa jika proses identifikasi dilaksanakan sesuai dengan prosedur, maka komitmen organisasi oleh karyawan dapat ditingkatkan. Penelitian ini mendapatkan dukungan penelitian dari **Diantono**, Hasil penelitian mengungkapkan bahwa: manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan artian bahwa jika manajemen talenta diterapkan didalam organisasi maka *comitment organizational* akan meningkat

Kajian ini diketahui, dimana variabel identifikasi talenta mempunyai pengaruh lebih kecil dibanding dengan variabel lainnya dalam kajian ini, dimana hal ini disebabkan karena sesuai dengan hasil wawancara dijelaskan bahwa Sekalipun sasaran target posisi talenta dan kriteria yang diharapkan organisasi atas talenta sudah dirumuskan, tetapi yang menjadi masalah pada saat proses identifikasi dan pemetaan belum ditentukan secara tepat. Organisasi hanya menghabiskan banyak waktu dan usaha untuk melakukan identifikasi terhadap talenta dan memetakan sesuai kebutuhan atas sasaran strategis perusahaan.

#### **44.3. Pengaruh Variabel Mempertahankan talenta Terhadap Komitmen organisasi**

Salah satu tugas manajemen adalah untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Pendayagunaan ini sering berarti mengupayakan

agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Manusia akan mau dan mampu bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan dan sesuai menurut minat dan kemampuannya serta bilamana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positive dan significant mempertahankan talenta dengan komitmen organisasi . Komitmen organisasi dipengaruhi oleh manajemen talenta (identifikasi talenta) bahwa dengan mempertahankan para talent yang ada dalam organisasi, maka komitmen organisasi oleh karyawan dapat ditingkatkan. Penelitian ini mendapatkan dukungan penelitian dari Yosep Budiansa,2017, Pengaruh manajemen talenta terhadap komitmen organisasional dimana hasil kajiannya menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh *positive dan signifkicant* terhadap komitmen organisasional

Kajian ini diketahui, dimana variabel mempertahankan para talent talenta mempunyai pengaruh lebih besar diantara variabel variabel lainnya. Dalam kajian ini, dimana hal ini disebabkan karena sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan salah satu departemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa perlu mengelola kemampuan dan mempertahankan bakat yang dimiliki oleh pegawai, dan pegawai ditempatkan pada bagian tertentu disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. sebab pegawai akan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan lebih semangat ketika pekerjaan yang dibebankan telah sesuai dengan keahlian mereka. Dengan demikian pegawai

akan merasah nyaman dan betah untuk tetap bekerja serta diberikannya tunjangan sebagai usaha materil dan edukasi tentang pentingnya pekerjaan sebagai usaha non materil yang dilakukan untuk mempertahankan karyawan agar tetap loyal pada perusahaan dan membuat mereka merasa puas pada perusahaan sehingga karyawan akan berkontribusi lebih pada perusahaan.

Hal sesuai dengan pendapat (Armstrong) (Aula RahmawatiI, 2018) yang menyatakan bahwa tingginya kesadaran perusahaan mengenai manajemen talenta akan membuat perusahaan bersaing dalam mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan proses rekrutmen maupun dari pelatihan atau kaderisasi. Pelatihan dan pengembangan digunakan untuk menunjang kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan yang sesuai dengan tingkatannya. Dibutuhkan usaha khusus dalam pengembangan kinerja karyawan melalui pelatihan-pelatihan dan upaya untuk mempertahankan mereka. Sumber daya manusia harus dijaga dan dipertahankan agar mereka tetap berkontribusi terhadap perusahaan.

#### **44.3. Pengaruh Variabel Mengembangkan talenta Terhadap Komitmen organisasi**

Managemen talenta merupakan suatu langkah yang secara menyeluruh serta dinamis untuk mengelola dan mengembangkan sekelompok orang yang memiliki potensi dalam organisasi melalui pengembangan yang terintegrasi, dengan maksud memastikan tersedianya tenaga yang memiliki bakat untuk mensinergikan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh

yang positive dan significant mengembangkan para alenta dengan komitmen organisasi . Komitmen organisasi dipengaruhi oleh manajemen talenta bahwa dengan mengembangkan para talent yang ada dalam organisasi, maka komitmen organisasi oleh karyawan dapat ditingkatkan. Penelitian ini mendapatkan dukungan penelitian dari Yosep Budiansa,2017, Pengaruh manajemen talenta terhadap komitmen organisasional dimana hasil kajiannya menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh *positive dan signifkcant* terhadap komitmen organisasional

Manajemen talenta saat ini dirasakan sangat penting. Karyawan yang memiliki talenta dan pemimpin semakin hari semakin sult diperleh. Oleh sebab itu betapa manajemen talenta dan pemegmbangan kepemimpinan semakin penting. Oleh karena itu perhatian utama manajemen sumber daya manusia dewasa ini adalah pengelolaan karyawan yang bertalenta serta memperbaiki pengembangan kepemimpinan,sebab kepentingannya dimasa yang akan dating disis lain kemampuan saat ini masih rendah.Salah satukomponen kinci dalam manajemen talenta adalah pengembangn talenta.Susanti yahya,2009

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan yang berkaitan dengan dengan manajemen talenta yang terdiri dari identifikasi talenta, pengembangan talenta dan mempertahankan talenta dampaknya terhadap komitmen organisasi pegawai pada Kantor Pajak pelayanan pajak Pratama Gorontalo, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji F secara simultan manajemen talenta memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi .
2. Identifikasi talenta pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Pengembangan talenta memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
4. Mempertahankan talenta memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

#### **5.2. Saran**

Dari kesimpulan di atas, untuk mencapai maksud dan tujuan peningkatan manajemen talenta para pegawai Kantor Pajak Pratama Kota Gorontalo, maka disarankan kepada pimpinan:

1. Mengacu pada hasil penelitian ini, dari variabel bebas maka diketahui variabel identifikasi talenta memiliki pengaruh yang lebih kecil dibanding variabel lainnya, oleh karena itu pimpinan di lingkungan Kantor Pajak

pelayanan pajak Paratama Gorontalo Hendaknya variabel identifikasi menjadi perhatian sebab identifikasi sebab identifikasi talenta menjadi suatu ciri dari pegawai . dalam rangka memudahkan dalam pendefinisian talenta yang dapat mengarah pada pencapaian kinerja hingga mencapai target perusahaan maka perlu dilakukan identifikasi pada kompetensi talenta yang dapat menggambarkan atribut utama pegawai yang disebut talenta di suatu perusahaan.

2. Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar menggunakan variabel lain yang dapat mempengaruhi manajemen talenta misalnya *Turnover* Kusumawardani,2016, Penelitiannya manajemen bakat memiliki dampak signifikan terhadap niat turnover, artinya, jika manajemen bakat diterapkan dalam organisasi dengan baik, maka *turnover* akan semakin berkurang

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi 2005., *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Jakarta. PT. Rineka Cipta
- Barkhuizen (2014). Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(4): 69-76
- Budiansa, Yosep 2017, Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen organisasi, Jurnal, Study dan manajemen Research, Vol XIV No 3, 2017
- Eunike Prapti Lestari Krissetyanti, 2013 Jurnal Kebijakan dan manajemen, PNS Vol 7 No 1 Juni 2013
- Fahmi, 2008. *Pengaruh budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan*.
- Hanum Aulia Rahmawati, 2019, Pengaruh Manajemen talenta Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Ilmu manajemen Vol 7 No 2 Jurusan manajemen Fakultas Ekonomi UNS
- Handoko. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Revisi) Bumi Aksara. Jakarta.
- , 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Revisi) Bumi Aksara. Jakarta.
- Mangku prawira. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Strategi. Bogor: Ghalia.
- Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto (2013) komitmen -terhadap-kinerja-karyawan.
- Haral, 2012. *Komitmen Organisasi* <http://haralazmi.blogspot.co.id/2012/06/komitmen-organisasi>.
- Isanawikrama. Buana, Yud, *et al.* (2017). Analisis Pengaruh Talent Management terhadap Organizational Performance dan dampaknya pada Employee Retention. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarian*. 3(1): 150-160.
- Kusumowardani, Ayu dan Suharnomo. (2016). Analisis pengaruh Manajemen Talenta dan Global Minsed terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover



Intention dengan Komitmen Organisasi. *Diponegoro Journal of Management*.

Kusuma, 2017, Talent management System pada program MSDM Saka Indonesia, Al Tijarah, Vo. 3 No 2 desember 2017

Mangkuprawira.2012.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Strategi.Bogor: Ghalia.

Mathis, R.L. & J.H. Jackson.2012.Human Resource Management: *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Terjemahan Dian Angelia.Jakarta: Salemba Empat.

Mondy, R. Wayne.2013.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Erlangga: Jakarta.

Nisa, Ridha Choirun *et al.* (2016). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja

Prasetya, Wibawa dan Yoseph Stepanus Suryono. (2014). Kajian Empiris Faktor-faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan. Makalah Disajikan Dalam *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi*. 179-188.

Permana, NI, dkk, 2011, Talent Management Implementation, Jakarta : PPM

Rivai, Veithzal.2014.*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*.Edisi Ke 6.PT.Raja GrafindoPersada.Depok.

Sedermayanti.2017. *Manajemen Sumber daya Manusia*. PT.Refika Aditama, Bandung.

Siagian 2010 (dalam Lestari 2015:4)

Sudarmanto. 2014. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Celaban Timur : Penerbit Pustaka Pelajar

Sudjatmiko,2011, Keep Your Best People, Jakarta: Gramedia.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Edisi Kelima. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

## **KUESIONER**

### **PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KOMITMEEN ORGANISASI**

*Assalamu alaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Saudara Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Saya Sti Miranti Niode Mahasiswa Program Sarjana, Jurusan Manajemen Universitas Ichsan Gorontalo saat ini telah mengadakan penelitian dengan judul “ Pengaruh Manajemen talenta Terhadap komitmen organisasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo ” Dalam rangka menyusun skripsi. DJawaban ini bersifat rahasia, apapun jawaban Bapak /Ibu/ Saudara tidak ada yang salah dan tidak akan berpengaruh terhadap penilaian kerja Bapak /Ibu/Saudara, karena hanya untuk kepentingan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Mohon jangan sampai ada yang terlewatkan, karena hal itu merupakan hal yang sangat penting bagi tujuan penelitian. Atas kesediaan dan perhatian serta kerja sama yang baik, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,  
Peneliti

**Sri Miranti Niode**

## I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Usia ..... th
2. Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita
3. Tingkat Pendidikan : .....

## II. PERNYATAAN PENELITIAN

Beri jawaban atas pertanyaan berikut ini sesuai dengan pendapat anda, dengan cara memberi tanda (✓) pada kolom yang tersedia.

### Keterangan:

- A. Selalu/Sangat setuju
- B. Sering/Setuju
- C. Kadang-Kadang/
- D. Jarang/Tidak setuju
- E. Tidak Pernah/Sangat tidak setuju

### A. Variabel manajemen Talenta (X)

#### 1. Variabel Identifikasi Talenta (X1)

No	Pernyataan
1	Saya percaya diri berdasarkan kemampuan untuk menguasai perubahan terbaru
	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Selalu percaya diri berdasarkan kemampuan untuk menguasai perubahan terbaru</li><li>b. Sering percaya diri berdasarkan kemampuan untuk menguasai perubahan terbaru</li><li>c. Kadang-kadang percaya diri berdasarkan kemampuan untuk menguasai perubahan terbaru</li><li>d. Jarang percaya diri berdasarkan kemampuan untuk menguasai perubahan terbaru</li><li>e. Tidak pernah percaya diri berdasarkan kemampuan untuk menguasai perubahan terbaru</li></ul>
2	Saya memiliki pengalaman kerja dalam hal kemampuan dalam menyampaikan gagasan
	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Selalu memiliki kemampuan dalam menyampaikan gagasan Sering memiliki kemampuan dalam menyampaikan gagasan yang diterima organisasi</li><li>b. Kadang-kadang memiliki kemampuan dalam menyampaikan gagasan</li><li>c. Jarang memiliki kemampuan dalam menyampaikan gagasan</li></ul>

	d. Tidak pernah memiliki kemampuan dalam menyampaikan gagasan
3	Saya memiliki kualifikasi untuk menempati posisi yang tepat
	a. Selalu memiliki kemampuan berkomunikasi yang dibarengi dengan kemampuan berlogika b. Sering memiliki kemampuan berkomunikasi yang dibarengi dengan kemampuan berlogika c. Kadang-kadang memiliki kemampuan berkomunikasi yang dibarengi dengan kemampuan berlogika Jarang membuat pegawai meningkatkan Pengembangan Karirnya d. Jarang memiliki kemampuan berkomunikasi yang dibarengi dengan kemampuan berlogika Karirnya e. Tidak pernah memiliki kemampuan berkomunikasi yang dibarengi dengan kemampuan berlogika

## 2. Variabel Mempertahankan Talenta (X2)

No	Pernyataan
1	Organisasi memberikan peluang kepada pegawai bertalenta untuk mengembangkan karirnya
	a. Selalu memberikan peluang kepada pegawai bertalenta untuk mengembangkan karirnya b. Sering memberikan peluang kepada pegawai bertalenta untuk mengembangkan karirnya c. Kadang – kadang memberikan peluang kepada pegawai bertalenta untuk mengembangkan karirnya d. Jarang memberikan peluang kepada pegawai bertalenta untuk mengembangkan karirnya e. Tidak pernah memberikan peluang kepada pegawai bertalenta untuk mengembangkan karirnya
2	Organisasi membangun pola karier pegawai untuk perencanaan karier alenta
	a. Selalu membangun pola karier pegawai untuk perencanaan karier talenta b. Sering membangun pola karier pegawai untuk perencanaan karier talenta c. Kadang-kadang membangun pola karier pegawai untuk perencanaan karier talenta d. Jarang membangun pola karier pegawai untuk perencanaan karier talenta e. Tidak pernah membangun pola karier pegawai untuk perencanaan karier talenta

3	<p>Proses promosi bersifat terbuka dan transparan</p> <p>a. Selalu bersifat terbuka dan transparan</p> <p>b. Sering bersifat terbuka dan transparan</p> <p>c. Kadang - kadang bersifat terbuka dan transparan</p> <p>d. Jarang bersifat terbuka dan transparan</p> <p>e. Tidak pernah bersifat terbuka dan transparan</p>
4	<p>Sistem penggajian jelas dan terbuka untuk memotivai pegawai</p> <p>a. Selalu jelas dan terbuka untuk memotivai pegawai</p> <p>b. jelas dan terbuka untuk memotivai pegawai</p> <p>c. Kadang – kadang jelas dan terbuka untuk memotivai pegawai</p> <p>d. Tidak jelas dan terbuka untuk memotivai pegawai</p> <p>e. Sangat tidak jelas dan terbuka untuk memotivai pegawai</p>

### 3. Variabel Pengembangan Talenta (X3)

1	Saya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil superior terhadap peran yang dijalankan
	<p>a. Selalu memiliki kemampuan untuk memberikan hasil superior terhadap peran yang dijalankan</p> <p>b. Sering memiliki kemampuan untuk memberikan hasil superior terhadap peran yang dijalankan</p> <p>c. Kadang-kadang memiliki kemampuan untuk memberikan hasil superior terhadap peran yang dijalankan</p> <p>d. Jarang memiliki kemampuan untuk memberikan hasil superior terhadap peran yang dijalankan</p> <p>e. Tidak pernah memiliki kemampuan untuk memberikan hasil superior terhadap peran yang dijalankan</p>
1	Saya memiliki kemampuan untuk mengadopsi perubahan sebagai bagian dari evolusi organisasi
	<p>a. Selalu memiliki kemampuan untuk mengadopsi perubahan sebagai bagian dari evolusi organisasi</p> <p>b. Sering memiliki kemampuan untuk mengadopsi perubahan sebagai bagian dari evolusi organisasi</p> <p>c. Kadang-kadang memiliki kemampuan untuk mengadopsi perubahan sebagai bagian dari evolusi organisasi pekerjaan</p> <p>d. Jarang memiliki kemampuan untuk mengadopsi perubahan sebagai bagian dari evolusi organisasi</p> <p>e. Tidak pernah memiliki kemampuan untuk mengadopsi perubahan sebagai bagian dari evolusi organisasi</p>
3	Saya memiliki kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan baru
	<p>a. Selalu memiliki kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan baru</p> <p>b. Sering memiliki kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan</p>

	<p>keterampilan baru</p> <p>c. Kadang-kadang memiliki kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan baru</p> <p>d. Jarang memiliki kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan baru</p> <p>e. Tidak pernah memiliki kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan baru</p>
--	---

#### **B Variabel Komitmen Organisasi (Y)**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>
1	Saya bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan.
	<p>a. Selalu bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan</p> <p>b. Sering bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan</p> <p>c. Kadang-kadang bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan</p> <p>d. Jarang bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan</p> <p>e. Tidak pernah bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan</p>
2	Saya memiliki sikap toleransi terhadap pimpinan dan rekan kerja.
	<p>a. Selalu memiliki sikap toleransi</p> <p>b. Sering memiliki sikap toleransi</p> <p>c. Kadang-kadang memiliki sikap toleransi</p> <p>d. Jarang memiliki sikap toleransi</p>
3	Saya berani mengambil resiko dalam bekerja.
	<p>a. Selalu berani mengambil resiko dalam bekerja</p> <p>b. Sering berani mengambil resiko dalam bekerja</p> <p>c. Kadang-kadang berani mengambil resiko dalam bekerja</p> <p>d. Jarang berani mengambil resiko dalam bekerja</p> <p>e. Tidak pernah berani mengambil resiko dalam bekerja</p>
4	Saya harus saling percaya antara satu sama lain.
	<p>a. Selalu percaya antara satu sama lain</p> <p>b. Sering percaya antara satu sama lain</p> <p>c. Kadang-Kadang percaya antara satu sama lain</p> <p>d. Jarang percaya antara satu sama lain</p> <p>e. Tidak pernah percaya antara satu sama lain</p>

## LAMPIRAN DATA ORDINAL

VARIABE, X1			
no	1	2	3
1	3	4	4
2	3	3	4
3	5	4	4
4	5	4	4
5	4	4	4
6	5	4	4
7	4	3	4
8	4	4	4
9	4	5	4
10	4	4	4
11	4	4	5
12	4	4	4
13	4	4	4
14	4	5	4
15	4	4	4
16	4	4	4
17	4	4	4
18	4	4	4
19	4	4	4
20	4	4	4
21	4	4	4
22	5	4	4
23	5	4	4
24	5	5	5
25	5	5	5
26	4	4	4
27	5	5	5
28	5	4	2
29	4	4	4
30	3	4	3
31	4	3	4
32	5	5	5
33	3	5	4
34	4	4	5
35	5	5	5
36	4	3	4
37	5	4	4
38	4	5	4
39	4	4	5
40	5	4	4
41	5	5	5
42	4	4	5

43	4	4	5
44	4	4	4
45	5	5	5
46	5	5	4
47	5	4	5
48	5	4	4
49	4	4	5
50	5	4	4
51	5	5	4
52	4	4	5
53	4	4	4
54	5	4	4
55	5	4	4
56	4	4	4
57	4	4	4
58	5	4	4
59	4	4	4
60	4	4	5
61	5	5	5
62	4	4	4
63	4	4	5
64	4	4	4
65	4	4	5
66	4	4	5
67	4	3	4
68	5	5	5
69	4	4	4
70	4	4	4
71	5	5	5
72	5	4	4
73	5	4	4
74	4	4	5
75	5	4	5
76	5	5	5
77	4	4	5
78	4	5	4
79	4	4	5
80	4	3	5
81	5	5	5
82	4	5	4
83	4	4	5
84	4	4	4
85	5	4	4
86	4	4	4
87	4	4	4



88	4	4	4
89	5	4	4
90	5	4	4
91	4	4	5
92	4	4	4
93	4	4	4

### Succesive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1.000	3.000	4.000	0.043	0.043	0.091	-1.717	1.000
	4.000	55.000	0.591	0.634	0.376	0.344	2.644
	5.000	34.000	0.366	1.000	0.000		4.154
2.000	3.000	6.000	0.065	0.065	0.126	-1.518	1.000
	4.000	67.000	0.720	0.785	0.292	0.789	2.723
	5.000	20.000	0.215	1.000	0.000		4.313
3.000	2.000	1.000	0.011	0.011	0.028	-2.299	1.000
	3.000	1.000	0.011	0.022	0.051	-2.024	1.493
	4.000	60.000	0.645	0.667	0.364	0.431	3.157
	5.000	31.000	0.333	1.000	0.000		4.731

### Succesive Interval

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	Total
1.000	2.723	3.157	6.880
1.000	1.000	3.157	5.157
4.154	2.723	3.157	10.034
4.154	2.723	3.157	10.034
2.644	2.723	3.157	8.524
4.154	2.723	3.157	10.034
2.644	1.000	3.157	6.800
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	4.313	3.157	10.113
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	4.313	3.157	10.113
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
4.154	2.723	3.157	10.034
4.154	2.723	3.157	10.034
4.154	4.313	4.731	13.198

4.154	4.313	4.731	13.198
2.644	2.723	3.157	8.524
4.154	4.313	4.731	13.198
4.154	2.723	1.000	7.877
2.644	2.723	3.157	8.524
1.000	2.723	1.493	5.216
2.644	1.000	3.157	6.800
4.154	4.313	4.731	13.198
1.000	4.313	3.157	8.470
2.644	2.723	4.731	10.098
4.154	4.313	4.731	13.198
2.644	1.000	3.157	6.800
4.154	2.723	3.157	10.034
2.644	4.313	3.157	10.113
2.644	2.723	4.731	10.098
4.154	2.723	3.157	10.034
4.154	4.313	4.731	13.198
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	2.723	3.157	8.524
4.154	4.313	4.731	13.198
4.154	4.313	3.157	11.623
4.154	2.723	4.731	11.608
4.154	2.723	3.157	10.034
2.644	2.723	4.731	10.098
4.154	2.723	3.157	10.034
4.154	4.313	3.157	11.623
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	2.723	3.157	8.524
4.154	2.723	3.157	10.034
4.154	2.723	3.157	10.034
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
4.154	2.723	3.157	10.034
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	4.731	10.098
4.154	4.313	4.731	13.198
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	1.000	3.157	6.800
4.154	4.313	4.731	13.198
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
4.154	4.313	4.731	13.198

4.154	2.723	3.157	10.034
4.154	2.723	3.157	10.034
2.644	2.723	4.731	10.098
4.154	2.723	4.731	11.608
4.154	4.313	4.731	13.198
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	4.313	3.157	10.113
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	1.000	4.731	8.375
4.154	4.313	4.731	13.198
2.644	4.313	3.157	10.113
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	2.723	3.157	8.524
4.154	2.723	3.157	10.034
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
2.644	2.723	3.157	8.524
4.154	2.723	3.157	10.034
4.154	2.723	3.157	10.034
2.644	2.723	4.731	10.098
2.644	2.723	3.157	8.524
<u>2.644</u>	<u>2.723</u>	<u>3.157</u>	8.524

VARIABEL X2			
	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3
NO	1	2	3
1	4	4	4
2	4	4	4
3	4	3	4
4	4	4	4
5	3	4	3
6	4	4	4
7	4	4	4
8	5	4	4
9	4	3	3
10	3	5	5
11	4	4	4
12	3	4	3
13	3	4	3
14	4	5	4

15	4	5	5
16	4	4	3
17	4	4	3
18	3	4	4
19	4	4	4
20	4	4	4
21	4	4	4
22	3	3	3
23	4	3	3
24	5	5	4
25	5	5	4
26	3	4	4
27	5	5	5
28	4	4	2
29	5	4	4
30	4	3	3
31	4	3	4
32	5	5	4
33	4	4	3
34	5	5	4
35	5	4	4
36	4	3	4
37	5	4	5
38	4	4	4
39	5	4	3
40	4	4	5
41	5	4	5
42	4	3	3
43	4	4	3
44	4	4	3
45	5	4	4
46	5	5	5
47	5	5	4
48	4	4	4
49	4	4	4
50	5	3	3
51	4	5	4
52	4	4	4
53	4	4	3
54	4	5	5
55	4	5	5
56	3	4	3
57	4	4	3
58	4	4	4
59	4	3	4

60	3	3	3
61	5	4	5
62	5	4	4
63	4	4	4
64	5	4	4
65	5	4	5
66	5	4	5
67	4	4	3
68	5	4	5
69	4	4	4
70	3	4	4
71	4	4	3
72	4	4	4
73	4	3	4
74	5	4	4
75	5	5	5
76	5	5	4
77	4	4	4
78	4	4	4
79	4	4	4
80	5	3	4
81	5	4	5
82	4	4	4
83	5	4	3
84	4	5	4
85	4	4	5
86	4	4	4
87	4	4	3
88	4	4	3
89	5	4	4
90	4	4	4
91	4	4	4
92	4	4	3
93	4	3	3

### Succesive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1.000	3.000	10.000	0.108	0.108	0.185	-1.240	1.000
	4.000	55.000	0.591	0.699	0.348	0.521	2.444
	5.000	28.000	0.301	1.000	0.000		3.877
2.000	3.000	14.000	0.151	0.151	0.234	-1.034	1.000
	4.000	63.000	0.677	0.828	0.255	0.946	2.521
	5.000	16.000	0.172	1.000	0.000		4.035
3.000	2.000	1.000	0.011	0.011	0.028	-2.299	1.000

	3.000	26.000	0.280	0.290	0.342	-0.552	2.517
	4.000	50.000	0.538	0.828	0.255	0.946	3.803
	5.000	16.000	0.172	1.000	0.000		5.123

---

Succesive Interval			Total
1	2	3	
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	1.000	3.803	7.248
2.444	2.521	3.803	8.769
1.000	2.521	2.517	6.038
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	3.803	8.769
3.877	2.521	3.803	10.201
2.444	1.000	2.517	5.961
1.000	4.035	5.123	10.157
2.444	2.521	3.803	8.769
1.000	2.521	2.517	6.038
1.000	2.521	2.517	6.038
2.444	4.035	3.803	10.282
2.444	4.035	5.123	11.602
2.444	2.521	2.517	7.482
2.444	2.521	2.517	7.482
1.000	2.521	3.803	7.324
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	3.803	8.769
1.000	1.000	2.517	4.517
2.444	1.000	2.517	5.961
3.877	4.035	3.803	11.715
3.877	4.035	3.803	11.715
1.000	2.521	3.803	7.324
3.877	4.035	5.123	13.034
2.444	2.521	1.000	5.965
3.877	2.521	3.803	10.201
2.444	1.000	2.517	5.961
2.444	1.000	3.803	7.248
3.877	4.035	3.803	11.715
2.444	2.521	2.517	7.482
3.877	4.035	3.803	11.715
3.877	2.521	3.803	10.201
2.444	1.000	3.803	7.248
3.877	2.521	5.123	11.521
2.444	2.521	3.803	8.769
3.877	2.521	2.517	8.915
2.444	2.521	5.123	10.088

3.877	2.521	5.123	11.521
2.444	1.000	2.517	5.961
2.444	2.521	2.517	7.482
2.444	2.521	2.517	7.482
3.877	2.521	3.803	10.201
3.877	4.035	5.123	13.034
3.877	4.035	3.803	11.715
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	3.803	8.769
3.877	1.000	2.517	7.394
2.444	4.035	3.803	10.282
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	2.517	7.482
2.444	4.035	5.123	11.602
2.444	4.035	5.123	11.602
1.000	2.521	2.517	6.038
2.444	2.521	2.517	7.482
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	1.000	3.803	7.248
1.000	1.000	2.517	4.517
3.877	2.521	5.123	11.521
3.877	2.521	3.803	10.201
2.444	2.521	3.803	8.769
3.877	2.521	3.803	10.201
3.877	2.521	5.123	11.521
3.877	2.521	5.123	11.521
2.444	2.521	2.517	7.482
3.877	2.521	5.123	11.521
2.444	2.521	3.803	8.769
1.000	2.521	3.803	7.324
2.444	2.521	2.517	7.482
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	1.000	3.803	7.248
3.877	2.521	3.803	10.201
3.877	4.035	5.123	13.034
3.877	4.035	3.803	11.715
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	3.803	8.769
3.877	1.000	3.803	8.680
3.877	2.521	5.123	11.521
2.444	2.521	3.803	8.769
3.877	2.521	2.517	8.915
2.444	4.035	3.803	10.282
2.444	2.521	5.123	10.088
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	2.517	7.482

2.444	2.521	2.517	7.482
3.877	2.521	3.803	10.201
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	3.803	8.769
2.444	2.521	2.517	7.482
<u>2.444</u>	<u>1.000</u>	<u>2.517</u>	5.961

VARIABEL X3			
NO	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 4
1	3	4	3
2	3	3	3
3	4	4	5
4	4	3	5
5	4	5	4
6	3	3	5
7	4	4	4
8	4	3	4
9	4	4	4
10	4	4	4
11	5	4	4
12	5	4	4
13	3	4	4
14	4	4	4
15	5	4	4
16	4	4	4
17	3	3	4
18	4	5	4
19	4	3	4
20	4	4	4
21	4	4	4
22	4	3	5
23	5	4	5
24	4	4	5
25	4	4	5
26	4	4	4
27	3	4	5
28	5	4	5
29	2	4	4
30	4	3	3
31	4	5	4
32	3	3	5



33	4	4	3
34	4	4	4
35	5	3	5
36	5	4	4
37	4	3	5
38	4	4	4
39	4	4	4
40	4	3	5
41	4	5	5
42	5	4	4
43	4	3	4
44	4	4	4
45	4	3	5
46	3	3	5
47	5	4	5
48	4	4	5
49	3	4	4
50	4	4	5
51	3	5	5
52	4	4	4
53	4	4	4
54	4	3	5
55	5	5	5
56	5	5	4
57	3	4	4
58	4	4	5
59	4	3	4
60	4	3	4
61	3	4	5
62	4	4	4
63	4	4	4
64	4	4	4
65	4	4	4
66	4	4	4
67	4	4	4
68	4	3	5
69	4	4	4
70	5	4	4
71	3	4	5
72	5	2	5
73	5	3	5
74	3	4	4
75	4	4	5
76	3	4	5
77	4	4	4

78	4	4	4
79	4	5	4
80	4	5	4
81	4	3	5
82	4	4	4
83	4	4	4
84	4	3	4
85	5	4	5
86	4	4	4
87	4	5	4
88	4	5	4
89	4	5	5
90	4	4	5
91	4	4	4
92	4	4	4
93	4	4	4
94	3	3	5

#### Succesive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1.000	2.000	1.000	0.011	0.011	0.028	-2.303	1.000
	3.000	16.000	0.170	0.181	0.263	-0.912	2.263
	4.000	62.000	0.660	0.840	0.243	0.996	3.675
	5.000	15.000	0.160	1.000	0.000		5.166
2.000	2.000	1.000	0.011	0.011	0.028	-2.303	1.000
	3.000	23.000	0.245	0.255	0.321	-0.658	2.446
	4.000	58.000	0.617	0.872	0.209	1.138	3.826
	5.000	12.000	0.128	1.000	0.000		5.281
3.000	3.000	4.000	0.043	0.043	0.091	-1.722	1.000
	4.000	55.000	0.585	0.628	0.378	0.326	2.637
	5.000	35.000	0.372	1.000	0.000		4.145

#### Succesive Interval

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	Total
2.263	3.826	1.000	7.090
2.263	2.446	1.000	5.709
3.675	3.826	4.145	11.647
3.675	2.446	4.145	10.266
3.675	5.281	2.637	11.593
2.263	2.446	4.145	8.855
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	2.446	2.637	8.758
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139

5.166	3.826	2.637	11.630
5.166	3.826	2.637	11.630
2.263	3.826	2.637	8.727
3.675	3.826	2.637	10.139
5.166	3.826	2.637	11.630
3.675	3.826	2.637	10.139
2.263	2.446	2.637	7.347
3.675	5.281	2.637	11.593
3.675	2.446	2.637	8.758
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	2.446	4.145	10.266
5.166	3.826	4.145	13.138
3.675	3.826	4.145	11.647
3.675	3.826	4.145	11.647
3.675	3.826	2.637	10.139
2.263	3.826	4.145	10.235
5.166	3.826	4.145	13.138
1.000	3.826	2.637	7.464
3.675	2.446	1.000	7.121
3.675	5.281	2.637	11.593
2.263	2.446	4.145	8.855
3.675	3.826	1.000	8.501
3.675	3.826	2.637	10.139
5.166	2.446	4.145	11.758
5.166	3.826	2.637	11.630
3.675	2.446	4.145	10.266
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	2.446	4.145	10.266
3.675	5.281	4.145	13.101
5.166	3.826	2.637	11.630
3.675	2.446	2.637	8.758
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	2.446	4.145	10.266
2.263	2.446	4.145	8.855
5.166	3.826	4.145	13.138
3.675	3.826	4.145	11.647
2.263	3.826	2.637	8.727
3.675	3.826	4.145	11.647
2.263	5.281	4.145	11.689
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	2.446	4.145	10.266
5.166	5.281	4.145	14.592
5.166	5.281	2.637	13.084
2.263	3.826	2.637	8.727

3.675	3.826	4.145	11.647
3.675	2.446	2.637	8.758
3.675	2.446	2.637	8.758
2.263	3.826	4.145	10.235
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	2.446	4.145	10.266
3.675	3.826	2.637	10.139
5.166	3.826	2.637	11.630
2.263	3.826	4.145	10.235
5.166	1.000	4.145	10.312
5.166	2.446	4.145	11.758
2.263	3.826	2.637	8.727
3.675	3.826	4.145	11.647
2.263	3.826	4.145	10.235
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	5.281	2.637	11.593
3.675	5.281	2.637	11.593
3.675	2.446	4.145	10.266
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	2.446	2.637	8.758
5.166	3.826	4.145	13.138
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	5.281	2.637	11.593
3.675	5.281	2.637	11.593
3.675	5.281	4.145	13.101
3.675	3.826	4.145	11.647
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
3.675	3.826	2.637	10.139
<u>2.263</u>	<u>2.446</u>	<u>4.145</u>	8.855

VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (y)						
NO	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6
1	4	4	4	4	3	3
2	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	5

5	4	3	4	3	3	3
6	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	4	3
8	4	5	4	4	4	4
9	4	4	3	3	4	4
10	4	3	5	5	5	4
11	5	4	4	4	5	4
12	4	3	4	3	3	4
13	4	3	4	3	4	4
14	4	4	5	4	5	4
15	4	4	5	5	4	4
16	4	4	4	3	3	3
17	4	4	4	3	4	5
18	4	3	4	4	4	3
19	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	3
22	4	3	3	3	5	4
23	4	4	3	3	4	4
24	5	5	5	4	4	4
25	5	5	5	4	4	4
26	4	3	4	4	3	4
27	5	5	5	5	5	4
28	2	4	4	2	2	4
29	4	5	4	4	4	3
30	3	4	3	3	4	5
31	4	4	3	4	3	3
32	5	5	5	4	4	4
33	4	4	4	3	4	4
34	5	5	5	4	5	3
35	5	5	4	4	5	4
36	4	4	3	4	4	3
37	4	5	4	5	4	4
38	4	4	4	4	4	4
39	5	5	4	3	4	3
40	4	4	4	5	4	5
41	5	5	4	5	5	4
42	5	4	3	3	4	3
43	5	4	4	3	4	4
44	4	4	4	3	4	3
45	5	5	4	4	3	3
46	4	5	5	5	5	4
47	5	5	5	4	4	4
48	4	4	4	4	3	4
49	5	4	4	4	4	4

50	4	5	3	3	3	5
51	4	4	5	4	4	4
52	5	4	4	4	4	4
53	4	4	4	3	4	3
54	4	4	5	5	5	5
55	4	4	5	5	5	5
56	4	3	4	3	3	4
57	4	4	4	3	4	4
58	4	4	4	4	4	3
59	4	4	3	4	4	3
60	5	3	3	3	3	4
61	5	5	4	5	4	4
62	4	5	4	4	4	4
63	5	4	4	4	4	4
64	4	5	4	4	4	4
65	5	5	4	5	4	4
66	5	5	4	5	4	4
67	4	4	4	3	4	3
68	5	5	4	5	4	4
69	4	4	4	4	5	4
70	4	3	4	4	3	4
71	5	4	4	3	5	2
72	4	4	4	4	5	3
73	4	4	3	4	3	4
74	5	5	4	4	4	4
75	5	5	5	5	3	4
76	5	5	5	4	4	4
77	5	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	5
79	5	4	4	4	4	5
80	5	5	3	4	4	3
81	5	5	4	5	4	4
82	4	4	4	4	4	4
83	5	5	4	3	4	3
84	4	4	5	4	5	4
85	4	4	4	5	4	4
86	4	4	4	4	4	5
87	4	4	4	3	4	5
88	4	4	4	3	4	5
89	4	5	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4
91	5	4	4	4	4	4
92	4	4	4	3	4	4
93	4	4	3	3	3	3

### Succesive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z
1.000	2.000	1.000	0.011	0.011	0.028	-2.299
	3.000	1.000	0.011	0.022	0.051	-2.024
	4.000	60.000	0.645	0.667	0.364	0.431
	5.000	31.000	0.333	1.000	0.000	
2.000	3.000	10.000	0.108	0.108	0.185	-1.240
	4.000	55.000	0.591	0.699	0.348	0.521
	5.000	28.000	0.301	1.000	0.000	
3.000	3.000	14.000	0.151	0.151	0.234	-1.034
	4.000	63.000	0.677	0.828	0.255	0.946
	5.000	16.000	0.172	1.000	0.000	
4.000	2.000	1.000	0.011	0.011	0.028	-2.299
	3.000	26.000	0.280	0.290	0.342	-0.552
	4.000	50.000	0.538	0.828	0.255	0.946
	5.000	16.000	0.172	1.000	0.000	
5.000	2.000	1.000	0.011	0.011	0.028	-2.299
	3.000	15.000	0.161	0.172	0.255	-0.946
	4.000	62.000	0.667	0.839	0.245	0.989
	5.000	15.000	0.161	1.000	0.000	8.210
6.000	2.000	1.000	0.011	0.011	0.028	-2.299
	3.000	23.000	0.247	0.258	0.323	-0.649
	4.000	57.000	0.613	0.871	0.210	1.131
	5.000	12.000	0.129	1.000	0.000	

### Succesive Interval

1	2	3	4	5	6	Tota;
3.157	2.444	2.521	3.803	2.236	2.449	16.610
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	19.406
3.157	2.444	1.000	3.803	3.656	2.449	16.509
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	5.272	20.853
3.157	1.000	2.521	2.517	2.236	2.449	13.879
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	19.406
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	2.449	18.030
3.157	3.877	2.521	3.803	3.656	3.824	20.839
3.157	2.444	1.000	2.517	3.656	3.824	16.599
3.157	1.000	4.035	5.123	5.157	3.824	22.295
4.731	2.444	2.521	3.803	5.157	3.824	22.481
3.157	1.000	2.521	2.517	2.236	3.824	15.255
3.157	1.000	2.521	2.517	3.656	3.824	16.675
3.157	2.444	4.035	3.803	5.157	3.824	22.420
3.157	2.444	4.035	5.123	3.656	3.824	22.239
3.157	2.444	2.521	2.517	2.236	2.449	15.324

3.157	2.444	2.521	2.517	3.656	5.272	19.567
3.157	1.000	2.521	3.803	3.656	2.449	16.586
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	19.406
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	19.406
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	2.449	18.030
3.157	1.000	1.000	2.517	5.157	3.824	16.655
3.157	2.444	1.000	2.517	3.656	3.824	16.599
4.731	3.877	4.035	3.803	3.656	3.824	23.927
4.731	3.877	4.035	3.803	3.656	3.824	23.927
3.157	1.000	2.521	3.803	2.236	3.824	16.541
4.731	3.877	4.035	5.123	5.157	3.824	26.747
1.000	2.444	2.521	1.000	1.000	3.824	11.790
3.157	3.877	2.521	3.803	3.656	2.449	19.463
1.493	2.444	1.000	2.517	3.656	5.272	16.382
3.157	2.444	1.000	3.803	2.236	2.449	15.089
4.731	3.877	4.035	3.803	3.656	3.824	23.927
3.157	2.444	2.521	2.517	3.656	3.824	18.120
4.731	3.877	4.035	3.803	5.157	2.449	24.052
4.731	3.877	2.521	3.803	5.157	3.824	23.914
3.157	2.444	1.000	3.803	3.656	2.449	16.509
3.157	3.877	2.521	5.123	3.656	3.824	22.158
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	19.406
4.731	3.877	2.521	2.517	3.656	2.449	19.752
3.157	2.444	2.521	5.123	3.656	5.272	22.173
4.731	3.877	2.521	5.123	5.157	3.824	25.234
4.731	2.444	1.000	2.517	3.656	2.449	16.798
4.731	2.444	2.521	2.517	3.656	3.824	19.694
3.157	2.444	2.521	2.517	3.656	2.449	16.744
4.731	3.877	2.521	3.803	2.236	2.449	19.617
3.157	3.877	4.035	5.123	5.157	3.824	25.173
4.731	3.877	4.035	3.803	3.656	3.824	23.927
3.157	2.444	2.521	3.803	2.236	3.824	17.985
4.731	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	20.980
3.157	3.877	1.000	2.517	2.236	5.272	18.058
3.157	2.444	4.035	3.803	3.656	3.824	20.919
4.731	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	20.980
3.157	2.444	2.521	2.517	3.656	2.449	16.744
3.157	2.444	4.035	5.123	5.157	5.272	25.187
3.157	2.444	4.035	5.123	5.157	5.272	25.187
3.157	1.000	2.521	2.517	2.236	3.824	15.255
3.157	2.444	2.521	2.517	3.656	3.824	18.120
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	2.449	18.030
3.157	2.444	1.000	3.803	3.656	2.449	16.509
4.731	1.000	1.000	2.517	2.236	3.824	15.308
4.731	3.877	2.521	5.123	3.656	3.824	23.733
3.157	3.877	2.521	3.803	3.656	3.824	20.839
4.731	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	20.980



3.157	3.877	2.521	3.803	3.656	3.824	20.839
4.731	3.877	2.521	5.123	3.656	3.824	23.733
4.731	3.877	2.521	5.123	3.656	3.824	23.733
3.157	2.444	2.521	2.517	3.656	2.449	16.744
4.731	3.877	2.521	5.123	3.656	3.824	23.733
3.157	2.444	2.521	3.803	5.157	3.824	20.907
3.157	1.000	2.521	3.803	2.236	3.824	16.541
4.731	2.444	2.521	2.517	5.157	1.000	18.371
3.157	2.444	2.521	3.803	5.157	2.449	19.531
3.157	2.444	1.000	3.803	2.236	3.824	16.464
4.731	3.877	2.521	3.803	3.656	3.824	22.413
4.731	3.877	4.035	5.123	2.236	3.824	23.826
4.731	3.877	4.035	3.803	3.656	3.824	23.927
4.731	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	20.980
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	5.272	20.853
4.731	2.444	2.521	3.803	3.656	5.272	22.428
4.731	3.877	1.000	3.803	3.656	2.449	19.517
4.731	3.877	2.521	5.123	3.656	3.824	23.733
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	19.406
4.731	3.877	2.521	2.517	3.656	2.449	19.752
3.157	2.444	4.035	3.803	5.157	3.824	22.420
3.157	2.444	2.521	5.123	3.656	3.824	20.725
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	5.272	20.853
3.157	2.444	2.521	2.517	3.656	5.272	19.567
3.157	2.444	2.521	2.517	3.656	5.272	19.567
3.157	3.877	2.521	3.803	3.656	3.824	20.839
3.157	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	19.406
4.731	2.444	2.521	3.803	3.656	3.824	20.980
3.157	2.444	2.521	2.517	3.656	3.824	18.120
3.157	2.444	1.000	2.517	2.236	2.449	13.803

---

## LAMPIRAN HASIL OLAHAN DATA

### RELIABILITY VARIABEL X1

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
ITEM 1	4.32	.555	93
ITEM 2	4.15	.510	93
ITEM 3	4.30	.547	93

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 1	8.45	.707	.313	.417
ITEM 2	8.62	.694	.417	.249
ITEM 3	8.47	.774	.427	.533

### RELIABILITY VARIABEL X2

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
ITEM 1	4.19	.613	93
ITEM 2	4.02	.571	93
ITEM 3	3.87	.695	93

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 1	7.89	1.140	.364	.582
ITEM 2	8.06	1.170	.403	.532
ITEM 3	8.22	.866	.497	.382

**RELIABILITY VARIABLE X3****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
ITEM 1	3.97	.613	94
ITEM 2	3.86	.632	94
ITEM 3	4.33	.556	94

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM 1	19.92	3.788	.338	.604
ITEM 2	20.03	3.532	.391	.584
ITEM 3	20.20	3.490	.465	.558
ITEM 4	20.35	2.992	.554	.509
ITEM 5	20.25	3.536	.395	.583
ITEM 6	20.37	4.147	.610	.692

## CORRELATIONS

**Correlations**

		IDENTIFIKASI TALENTA	PENGEMBANG AN TALENTA	MEMPERTAHA NKAN TALENTA
IDENTIFIKASI TALENTA	Pearson Correlation	1	.755**	.628**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001
	N	93	93	93
PENGEMBANGAN TALENTA	Pearson Correlation	.755**	1	.705
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	93	93	93
MEMPERTAHANKAN TALENTA	Pearson Correlation	.628**	.705	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	
	N	93	93	93

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## REGRESSION

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.918 <sup>a</sup>	.842	.837	1.261

a. Predictors: (Constant), MEMPERTAHANKAN TALENTA,  
PENGEMBANGAN TALENTA, IDENTIFIKASI TALENTA

b. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	753.679	3	251.226	31.019	.000 <sup>b</sup>
	Residual	141.497	89	1.590		
	Total	895.175	92			

a. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI

b. Predictors: (Constant), MEMPERTAHANKAN TALENTA, PENGEMBANGAN TALENTA,  
IDENTIFIKASI TALENTA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.745	6.091		16.185	.000
IDENTIFIKASI TALENTA	.337	.092	.219	13.671	.000
PENGEMBANGAN TALENTA	.226	.180	.280	15.818	.000
MEMPERTAHANKAN TALENTA	.413	.392	.465	21.464	.000

a. Dependent Variable: KOMITMEN ORGANISASI



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
LEMBAGA PENELITIAN (LEMLIT)  
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO**

Jl. Raden Saleh No. 17 Kota Gorontalo  
Telp: (0435) 8724466, 829975; Fax: (0435) 82997;  
E-mail: [lembagapenelitian@unisan.ac.id](mailto:lembagapenelitian@unisan.ac.id)

Nomor : 1972/PIP/LEMLIT-UNISAN/GTO/XII/2019

Lampiran : -

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth,

KEPALA KPP PRATAMA GORONTALO

di,-

Gorontalo

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Rahmisyari, ST., SE

NIDN : 0929117202

Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian

Meminta kesediannya untuk memberikan izin pengambilan data dalam rangka penyusunan **Proposal / Skripsi**, kepada :

Nama Mahasiswa : Sri Miranti Niode

NIM : E2115207

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Program Studi : Manajemen

Lokasi Penelitian : KPP PRATAMA GORONTALO

Judul Penelitian : PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA KANTOR  
PELAYANAN PAJAK PRATAMA GORONTALO

Atas kebijakan dan kerja samanya diucapkan banyak terima kasih.

Gorontalo, 11 Desember 2019

Ketua,

**Dr. Rahmisyari, ST., SE**  
**NIDN 0929117202**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
LEMBAGA PENELITIAN (LEMLIT)  
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO**

Jl. Achmad Nadjamuddin No. 17 Kota Gorontalo  
Telp: (0435) 8724466, 829975; E-mail: [lembagapenelitian@unisan.ac.id](mailto:lembagapenelitian@unisan.ac.id)

Nomor : 1972/PIP/LEMLIT-UNISAN/GTO/V/2020  
Lampiran : -  
Hal : Surat Keterangan Penelitian

Kepada Yth.

DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO  
di -  
Gorontalo

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zulham, Ph.D  
NIDN : 0911108104  
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian

Mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

Nama : Sri Miranti Niode  
NIM : E2115207  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Lokasi Penelitian : KPP PRATAMA GORONTALO  
Judul Penelitian : PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA KANTOR  
PELAYANAN PAJAK PRATAMA GORONTALO.

Bahwa yang bersangkutan telah melakukan penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Gorontalo periode dari bulan Januari-Mei 2020.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 5 Mei 2020

Ketua  
  
**Zulham, Ph.D**  
NIDN : 0911108104



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS ICHSAN (UNISAN)  
GORONTALO

SURAT KEPUTUSAN MENDIKNAS RI NOMOR 84/D/O/2001  
Jl. Achmad Nadjamuddin No. 17 Telp (0435) 829975 Fax (0435) 829976 Gorontalo

SURAT REKOMENDASI BEBAS PLAGIASI

No. 0065/UNISAN-G/S-BP/IV/2020

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sunarto Taliki, M.Kom  
NIDN : 0906058301  
Unit Kerja : Pustikom, Universitas Ichsan Gorontalo

Dengan ini Menyatakan bahwa :

Nama Mahasiswa : SRI MIRANTI NIODE  
NIM : E2115207  
Program Studi : Manajemen (S1)  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Judul Skripsi : PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI PADA KANTOR  
PELAYANAN PAJAK PRATAMA KOTA GORONTALO.

Sesuai dengan hasil pengecekan tingkat kemiripan skripsi melalui aplikasi Turnitin untuk judul skripsi di atas diperoleh hasil Similarity sebesar 32%, berdasarkan SK Rektor No. 237/UNISAN-G/SK/IX/2019 tentang Panduan Pencegahan dan Penanggulangan Plagiarisme, bahwa batas kemiripan skripsi maksimal 35% dan sesuai dengan Surat Pernyataan dari kedua Pembimbing yang bersangkutan menyatakan bahwa isi softcopy skripsi yang diolah di Turnitin SAMA ISINYA dengan Skripsi Aslinya serta format penulisannya sudah sesuai dengan Buku Panduan Penulisan Skripsi, untuk itu skripsi tersebut di atas dinyatakan BEBAS PLAGIASI dan layak untuk diujikan.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 15 April 2020

Tim Verifikasi,



Sunarto Taliki, M.Kom  
NIDN. 0906058301

Tembusan :

1. Dekan
2. Ketua Program Studi
3. Pembimbing I dan Pembimbing II
4. Yang bersangkutan
5. Arsip



Skripsi\_SRI Miranti Nide\_E2115207\_PENGARUH  
PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA  
GORONTALO

ORIGINALITY REPORT

<b>32%</b>	<b>32%</b>	<b>5%</b>	<b>18%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>jurnal.unigo.ac.id</b> Internet Source	<b>5%</b>
<b>2</b>	<b>media.neliti.com</b> Internet Source	<b>4%</b>
<b>3</b>	<b>www.scribd.com</b> Internet Source	<b>3%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to LL Dikti IX Turnitin Consortium</b> Student Paper	<b>3%</b>
<b>5</b>	<b>docplayer.info</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>6</b>	<b>jurnalmahasiswa.unesa.ac.id</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>7</b>	<b>digilib.unila.ac.id</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>8</b>	<b>repository.unpas.ac.id</b> Internet Source	<b>1%</b>



9	eprints.ums.ac.id Internet Source	1%
10	id.123dok.com Internet Source	1%
11	eprints.stainkudus.ac.id Internet Source	1%
12	repositori.uin-alaudidin.ac.id Internet Source	1%
13	jurnal.unpand.ac.id Internet Source	1%
14	digilib.unimed.ac.id Internet Source	1%
15	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	1%
16	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1%
17	ejournal.unisbablitar.ac.id Internet Source	<1%
18	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	<1%
19	fr.scribd.com Internet Source	<1%
20	anwarramli2010.blogspot.com	

Internet Source

<1 %

21

[bastiantitof2f.blogspot.com](http://bastiantitof2f.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

22

[jurnal.um-palembang.ac.id](http://jurnal.um-palembang.ac.id)

Internet Source

<1 %

23

[dir.unikom.ac.id](http://dir.unikom.ac.id)

Internet Source

<1 %

24

[maskuyud.blogspot.com](http://maskuyud.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

25

[gmlperformance.com](http://gmlperformance.com)

Internet Source

<1 %

26

Submitted to Universitas Negeri Surabaya The  
State University of Surabaya

Student Paper

<1 %

27

[id.scribd.com](http://id.scribd.com)

Internet Source

<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches < 25 words

Exclude bibliography On

## CURRICULUM VITAE



### 1. DATA UMUM

Nama	: Sri Miranti Niode
Tempat Tanggal Lahir	: Gogagoman, 05 Juni 1997
Agama	: Islam
Pendidikan	: SMK
Status Pernikahan	: Belum Menikah
Pekerjaan	: Mahasiswa
Alamat	: Desa Dulohupa Kec. Telaga
Nama Ayah	: Asnan Niode
Nama Ibu	: Farida Husain

### 2. RIWAYAT PENDIDIKAN

2003-2009	: SDN 1 Gogagoman
2009-2012	: SMP N 1 Kota Kotamobagu
2012-2015	: SMK N 1 Kota Kotamobagu