

The Effect of Learning Agility, Work Discipline and Talent Management on Employee Performance of PT Wijaya Karya Beton Tbk Through Career Development as an Intervening Variable

Pengaruh Learning Agility, Disiplin Kerja dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk Melalui Pengembangan Karir Sebagai Variabel Intervening

Iqbal Novryanto^{1*}, Suryono Effendi²

Universitas Nasional Jakarta^{1,2}

hciqbal1@gmail.com¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to determine how much influence Learning Agility, Work Discipline, Talent Management and Career Development have on Employee Performance of PT Wijaya Karya Beton Tbk both directly and indirectly. This type of research is quantitative research with data collection using questionnaire and interview methods involving 150 respondents of PT Wijaya Karya Beton Tbk employees. the data analysis method in this study is quantitative analysis using the Structural Equation Model (SEM) using AMOS Version 23 software. The results found that (1) Learning Agility Has a Positive and Significant Effect on Employee Performance, (2) Work Discipline Has a Positive and Significant Effect on Employee Performance, (3) Talent Management Has a Positive and Significant Effect on Employee Performance, (4) Learning Agility Has a Positive and Significant Effect on Career Development, (5) Work Discipline Has a Positive and Insignificant Effect on Career Development, (6) Talent Management Has a Positive and Significant Effect on Career Development, (7) Career Development Has a Positive and Significant Effect on Employee Performance, (8) Career Development Is Able to Mediate Learning Agility on Employee Performance, (9) Career Development Is Not Able to Mediate Work Discipline on Employee Performance, and (10) Career Development Is Not Able to Mediate Talent Management on Employee Performance

Keywords: Learning Agility, Work Discipline, Talent Management, Career Development, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui seberapa besar pengaruh Learning Agility, Disiplin Kerja, Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk baik secara langsung maupun tidak langsung. Jenis penelitian ini ialah penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan wawancara yang melibatkan 150 responden pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk. metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan Model Persamaan Struktural atau Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan software AMOS Versi 23. Hasil penelitian menemukan bahwa (1) Learning Agility Berpengaruh Positif Dan Signifikan Pada Kinerja Pegawai, (2) Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, (3) Manajemen Talenta Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, (4) Learning Agility Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Pengembangan Karir, (5) Disiplin Kerja Berpengaruh Positif Tidak Signifikan Terhadap Pengembangan Karir, (6) Manajemen Talenta Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Pengembangan Karir, (7) Pengembangan Karir Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai, (8) Pengembangan Karir Mampu Memediasi Learning Agility Terhadap Kinerja Pegawai, (9) Pengembangan Karir Tidak Mampu Memediasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Dan (10) Pengembangan Karir Tidak Mampu Memediasi Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai.

Kata Kunci: Learning Agility, Disiplin Kerja, Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

Perekonomian dunia menghadapi berbagai tantangan yang kompleks akibat dari berbagai fenomena yang terjadi beberapa tahun terakhir. Fenomena ketidakpastian perekonomian dunia melanda disebabkan oleh efek panjang pandemi yang menerpa hingga akhir 2022 dan adanya konflik baik regional maupun geopolitik. Dunia bisnis sebagai instrumen penggerak perekonomian akan terdampak dalam ketidakpastian tersebut dengan menghadapi keadaan yang penuh gejolak (*volatility*), tidak pasti (*uncertainty*), rumit (*complexity*) dan serba kabur (*ambiguity*) atau bisa disebut sebagai keadaan VUCA (Agung, 2020).

Kinerja pegawai menjadi ujian dalam menghadapi fenomena VUCA yang berdampak luas bagi keberlangsungan bisnis perusahaan. Penurunan produktivitas usaha dengan adanya pengurangan pegawai pada berbagai sektor usaha, mendorong kinerja pegawai pada berbagai sektor menjadi terimbas pula. Pola kerja dalam menghasilkan kinerja tidak lagi relevan dengan fenomena VUCA yang terjadi. Adaptasi terhadap perubahan, kepatuhan dan regenerasi pegawai menjadi hal kunci yang perlu diterapkan segera. Hal ini kemudian mendorong perubahan peran Sumber Daya Manusia mengalami repositioning peran perilaku kerja yang baru hingga Sumber Daya Manusia memiliki peran strategis dalam perusahaan (Sudiro & Putri, 2022).

Sektor industri konstruksi dan infrastruktur menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibandingkan sektor industri lainnya. Perusahaan dalam sektor tersebut berada pada ekosistem yang tidak menentu dalam aspek demand yang diakibatkan dari ketergantungan pihak pendukung, persaingan antar perusahaan sejenis yang sangat ketat dalam tender proyek, serta ketimpangan hubungan antara konsumen konstruksi dengan perusahaan sektor konstruksi mengharuskan perusahaan dapat mengambil tindakan inovasi terbaru dengan didukung oleh pegawai yang memiliki ketangkasan dalam beradaptasi sehingga dapat berkontribusi bagi mitigasi efek fenomena VUCA dan menghasilkan kinerja terbaiknya bagi perusahaan.

Dalam rangka perbaikan kondisi perusahaan dan peningkatan kinerja pegawai, kemampuan *learning agility* menjadi sangat penting dalam menciptakan paradigma baru perbaikan kinerja pegawai melalui kelincahan pembelajaran informasi dan pengetahuan baru yang semakin dinamis. *Learning Agility* dapat dikatakan sebagai kemauan dan kemampuan individu untuk terlibat dalam pembelajaran aktif guna mengadaptasi peluang aktivitas dari pengalaman dan menerapkan pembelajaran untuk tampil sukses di situasi dan kondisi baru yang berubah (Gravett & Caldwell dalam Wardhani et al, 2022).

Kedisiplinan terhadap penerapan nilai dan prosedural perusahaan oleh pegawai dapat memecahkan problematika yang dihadapi oleh perusahaan dalam mencapai efektivitas usaha yang dijalankan. Peningkatan kinerja yang bersumber dari kedisiplinan kerja pegawai muncul akibat penerapan prosedur dan komitmen *Good Corporate Governance* dari seluruh lini perusahaan. Penerapan kedisiplinan kerja yang baik dapat mencerminkan rasa tanggung jawab pegawai pada tugas-tugas yang diberikan yang kemudian dapat mendorong semangat kerja dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Sinambela, 2021).

Dalam antipasi permasalahan kinerja yang muncul pada sektor konstruksi dan infrastruktur, Pengelolaan talenta menjadi hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan melalui rangkaian program pengembangan manajemen talenta perusahaan. Peningkatan kinerja akan menjadi hal kunci dengan program pengembangan manajemen talenta yang berbasis pada pengembangan kompetensi yang disasarkan dan juga berdasarkan hasil karya yang dihasilkan.

Program manajemen talenta pada perusahaan sektor konstruksi dan infrastruktur dapat diterapkan melalui pengembangan talenta dengan menelusuri kinerja yang dihasilkan oleh pegawai khususnya pada Pegawai sebagai rangkaian jenjang kariernya. Klasifikasi pegawai yang unggul di dalam kelompok *talent pool* dapat menjadi pemetaan dalam perencanaan pengembangan talenta dengan berbasis pada kompetensi dan aspek perilaku pengembangan.

Sasaran pengembangan talenta pegawai didasarkan pada nilai dan arah tujuan perusahaan kedepannya. Perusahaan yang lebih memprioritaskan pada talenta internal perusahaan dapat lebih intensif dengan mengembangkan talenta suksesor berbasis pada tuntutan dan budaya perusahaan (Berger & Berger, 2022).

Pengembangan karir menjadi tolak ukur dalam menghasilkan kinerja pegawai yang didorong kapabilitas dan kapasitas yang dimilikinya. Pengembangan karir memungkinkan pegawai dalam mengekspresikan aspirasi dalam minat, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang dimiliki sesuai spesifikasi pekerjaan dengan difasilitasi jalur karir oleh perusahaan (Abidin et al, 2022).

PT Wijaya Karya Beton Tbk (WIKABETON) merupakan salah satu Entitas Anak PT Wijaya Karya (Persero) Tbk yang bergerak dalam industri manufaktur beton pracetak. Kinerja pegawai pada PT Wijaya Karya Beton, Tbk dapat dilihat dari Evaluasi Kompetensi (EK) dan Penilaian Karya (PK) yang diketahui melalui Penilaian Kinerja Pegawai secara periodik. Adapun berikut merupakan Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk periode 2019-2023:

Tabel 1. Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk Tahun 2019 – 2023

Tahun	Evaluasi Kompetensi (EK)	Penilaian Karya (PK)	Total Kinerja	Kriteria	Prosentase Perubahan
2019	74,48	75,48	74,98	<i>Meet Expectation</i>	-
2020	75,78	76,65	76,22	<i>Meet Expectation</i>	1,65%
2021	77,35	76,8	77,08	<i>Meet Expectation</i>	1,13%
2022	75,87	74,95	75,41	<i>Meet Expectation</i>	-2,16%
2023	74,65	74,34	74,45	<i>Meet Expectation</i>	-1,21%

Sumber: data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1. diatas kinerja pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk mengalami kenaikan mulai dari tahun 2019 hingga 2021 hingga mencapai nilai 77,08. Memasuki tahun 2022, kinerja pegawai mengalami penurunan sebesar -2,16% mencapai nilai 74,95 dan terus mengalami penurunan kinerja pegawai pada tahun 2023 mencapai 74,45 atau sebesar -1,21%.

Dalam kajian akademis, terdapat banyak kajian penelitian yang melibatkan pengaruh antara Learning Agility, Disiplin Kerja, Manajemen Talenta, Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai Adapun dalam penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti lain terdapat gap research yang dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. Research Gap

Tema	Hasil Penelitian		
	Positif dan Signifikan	Positif dan Tidak Signifikan	Tidak Berpengaruh
<i>Learning Agility</i> terhadap Kinerja Pegawai	1. Lubis, <i>et al.</i> (2023) 2. Noach <i>et al.</i> (2023)	-	1. Khildani, <i>et al.</i> (2021)
Disiplin terhadap Kinerja Pegawai	1. Effendi, <i>et al</i> (2022) 2. Hidayat, <i>et al</i> (2021) 3. Adinda, <i>et al.</i> (2023)	Farisi, <i>et al.</i> (2020)	1. Candana <i>et al</i> (2020)
Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai	1. Anisa & Sakinah (2020) 2. Kardo, <i>et al.</i> (2020) 3. Malika & Irfani (2022)	-	1. Ivana & Marzuki (2023) 2. Utami & Wardani (2021)

Sumber: data diolah (2024)

Dalam tabel 1.2 Research Gap diatas dikemukakan beberapa penelitian secara parsial yang menunjukkan variasi hasil penelitian. Variasi hasil penelitian ini kemudian dapat menjadi celah (gap) untuk dapat dilakukan penelitian lebih lanjut dalam rangka menemukan pengaruh yang lebih handal antar setiap variabel yang diujikan. Melalui Research Gap diatas dapat menjadi peluang dalam menguji dan mengkaji kembali pengaruh antara variabel Learning Agility, Disiplin Kerja, Manajemen Talenta, Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan maka dengan ini dapat dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Learning Agility, Disiplin Kerja dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk Melalui Pengembangan Karir Sebagai Variabel Intervering.”**

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Pegawai

Sinambela (2021:11) Kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu dan dapat diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Rivai dalam Nurfitriani (2022:2) kinerja pegawai merupakan hasil pencapaian seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggungjawab dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan dengan tidak bertentangan dengan hukum, moral ataupun etika.

Robbin dalam Sihombing (2023) menjelaskan kinerja dapat dilihat dari hasil kerja yang berupa kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu sesuai target yang ditetapkan, efektivitas penggunaan sumberdaya kerja, serta kemandirian pegawai dalam mengelola hasil kerjanya. Hal ini dikembangkan pula oleh Afandi (2016) dimana ada beberapa indikator tambahan untuk melengkapi pendapat Robbin dalam Sihombing (2023), yakni kinerja pegawai dapat dikur dengan melibatkan kepemimpinan atasan dan kejujuran dalam pekerjaan.

Adapun dalam mengetahui kinerja pegawai diperlukan indikator yang handal dalam mengetahui efektivitas kinerja pegawai yang ada di suatu organisasi atau perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini menggunakan indikator menurut Robbin dalam Sihombing (2023) sebagai indikator pengukuran dalam kinerja pegawai.

Pengembangan Karir

Sudiro & Putri (2022:64) pengembangan karir merupakan suatu proses meningkatkan kemampuan kerja masing-masing pegawai yang bertujuan meraih pekerjaan yang diinginkan dengan menyesuaikan antara kebutuhan perusahaan dengan pegawai dalam kesempatan berkarir yang disediakan oleh perusahaan di masa sekarang maupun masa mendatang. Menurut Brown & Lent dalam Abidin et al. (2022:12) pengembangan karir merupakan hasil dari proses upaya individu dalam menjalani suatu peran tugas atau pekerjaan yang ditandai dengan diperolehnya sebuah tingkatan selanjutnya yang lebih baik dari sebelumnya pada suatu organisasi.

Dalam penelitian ini, indikator pengembangan karir mengkolaborasikan antara pendapat Siagian dalam Rusdiana & Ibrahim (2020) dan Sudiro & Putri (2022) dengan indikator 1) Kesempatan Bertumbuh; 2) Prestasi Kerja; 3) Loyalitas kepada Perusahaan; 4) Pengunduran Diri; 5) Pembimbing dan Sponsor.

Learning Agility

Menurut Lombardo, et al. dalam (De Muse, 2021:13), Learning Agility merupakan kemauan (willingness) dan kemampuan (ability) untuk belajar dari pengalaman yang sudah dilalui dan menerapkan dari hasil belajar untuk dapat terlihat sukses dan nantinya akan sebagai alasan dalam suksesi eksekutif. Menurut Gravett and Cadwell (2016:1), Learning Agility merupakan kemauan (willingness) dan kemampuan (ability) seorang individu yang terlibat dalam proses

pembelajaran aktif dan mampu menerapkan pembelajaran tersebut dalam kondisi yang baru atau adanya perubahan situasi.

Dalam penelitian ini, indikator Learning Agility digunakan berdasarkan pendapat dari Mitchinson dan Morris (2014–), yakni Daya Berinovasi (Innovating), Daya Tampil (Performing), Daya Refleksi (Reflecting), Daya Risiko (Risking) dan Daya Mempertahankan (Defending).

Disiplin Kerja

Sinambela (2021:507) Disiplin kerja dapat ditinjau dari dua sisi, yakni dari sisi pegawai ialah kesadaran dan kesediaan pegawai dalam mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, sedangkan dari sisi atasan pegawai merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar bersedia untuk mengubah perilaku agar mengikuti aturan main yang ditetapkan. Menurut Afandi (2016:1) Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Adapun indikator dalam penelitian ini menggunakan kedua pendapat ahli diatas, yakni menurut Singodimedjo dalam Soetrisno (2017) dan Veithzal Rivai dalam Sinambela (2021) dengan indikator 1) Kehadiran; 2) Ketaatan terhadap peraturan; 3) Ketaatan pada standar kerja; 4) Ketaatan dalam Nilai dan Budaya Organisasi; 5) Bekerja etis.

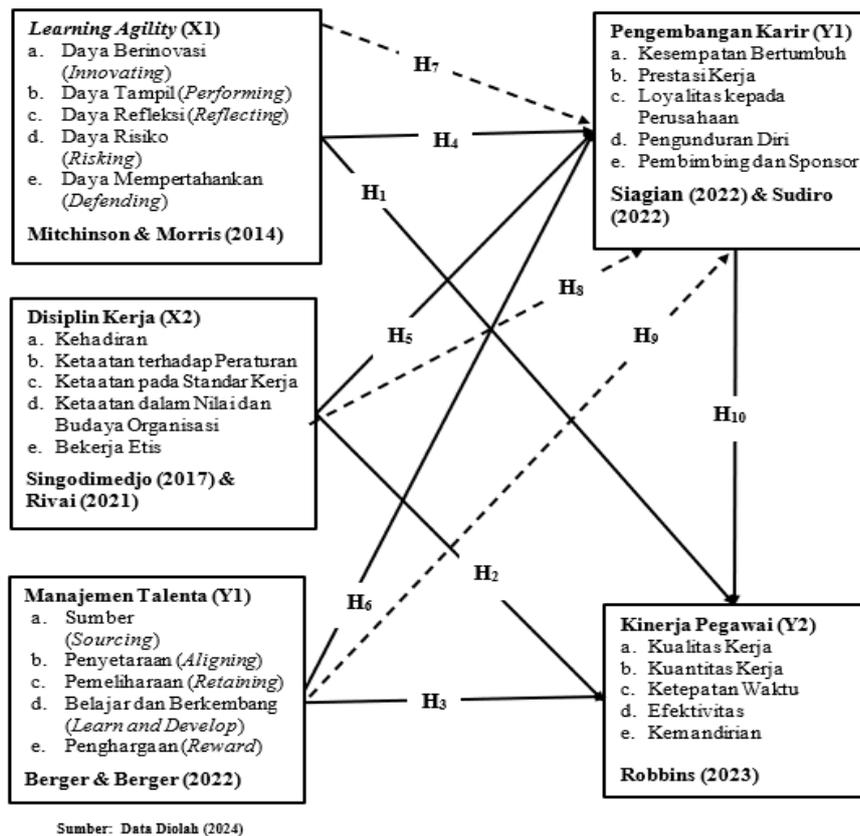
Manajemen Talenta

Wicaksana (2021:38), Manajemen Talenta merupakan suatu proses pendayagunaan dan pengelolaan talenta yang dimiliki organisasi untuk memberikan kepastian akan ketersediaan talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam berbagai aspek, baik aspek aspek yang menjadi kompetensi inti organisasi maupun aspek kepemimpinan organisasi di masa depan. Menurut Berger & Berger (2022:8), Manajemen Talenta merupakan strategi terpadu yang dirancang untuk mengelola kemampuan, kompetensi dan kekuatan pegawai dalam suatu organisasi. Manajemen Talenta ini membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki sebaik mungkin untuk tujuan organisasi serta untuk memaksimalkan potensi dari pegawai yang bertalenta.

Adapun indikator manajemen talenta dalam penelitian ini menggunakan pendapat dari Berger & Berger (2022), yakni 1) Sumber (Sourcing); 2) Penyetaraan (Aligning); 3) Pemeliharaan (Retaining); 4) Belajar dan Berkembang (Learn and Develop); 5) Penghargaan (Reward).

3. Metode Penelitian

Kerangka Model Penelitian



Sumber: Data Diolah (2024)

Gambar 1. Kerangka Model penelitian

Sumber: data diolah (2024)

Hipotesis

1. Learning Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk
2. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk.
3. Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk.
4. Learning Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk.
5. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk
6. Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk
7. Learning Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk
8. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir pada PT Wijaya Karya Beton Tbk
9. Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir pada PT Wijaya Karya Beton Tbk
10. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk.

Metode Pengumpulan Data

Adapun Metode Pengumpulan Data dalam penelitian ini, 1) Sumber Data: Sumber Data merupakan data yang menjadi acuan dalam melakukan penelitian. Dalam penelitian ini data bersumber Data Primer dan Data Sekunder Penelitian; 2) Jenis Data: Jenis data dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif yang bersifat cross section data.

Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam proses penelitian ini melibatkan berbagai responden yang menjadi populasi dan sampel dalam penelitian ini. Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk sebanyak 674 orang Pegawai. Penentuan jumlah sampel menggunakan perhitungan menurut Hair et al. dalam Ferdinand (2020), sehingga batas minimum sampel penelitian adalah sebesar 125 responden, sedangkan batas maksimum sampel penelitian adalah sebesar 250 responden Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk. Dalam penelitian ini teknik penarikan sampel menggunakan teknik penarikan sampel secara acak (simple random sampling).

Metode dan Alat Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif dengan menggunakan software AMOS Versi 23.

4. Hasil Dan Pembahasan

Gambaran Umum Tempat Penelitian (Profil PT Wijaya Karya Beton Tbk)

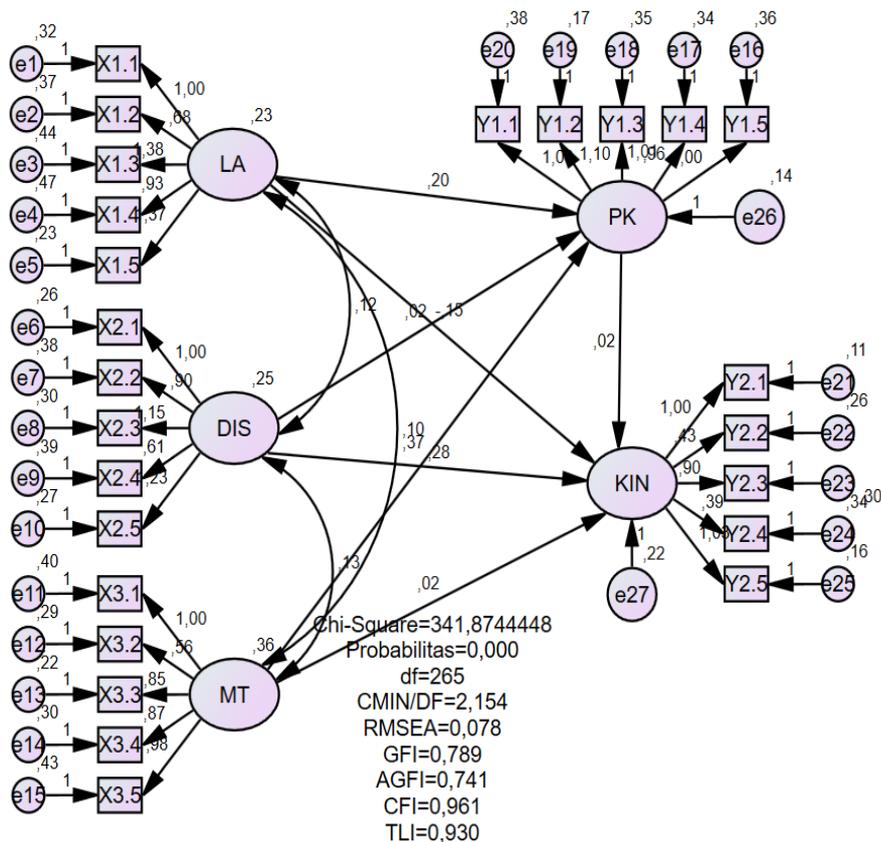
PT Wijaya Karya Beton Tbk (WIKA BETON) merupakan Entitas Anak dari Perusahaan BUMN PT Wijaya Karya (Persero) Tbk yang didirikan pada 11 Maret 1997 yang berfokus pada lini bisnis Industri Beton Pracetak dalam bidang Engineering, Precast and Installation (EPI). WIKA BETON pada saat ini menjadi perusahaan pracetak terbesar dengan menjadi Market Leader di seluruh Indonesia bahkan Asia Tenggara.

WIKA BETON memiliki visi "Menjadi perusahaan global terpercaya berkelanjutan pemberi solusi di industri beton". Hal ini mendorong WIKA BETON dalam melakukan ekspansi pasar dalam menjawab tantangan global dalam industri beton dengan menjadi perusahaan yang terpercaya (trust) dan berkelanjutan (sustainability) serta memberikan solusi (solution) atas pasar industri beton maupun konstruksi global. Dalam mewujudkan visi perusahaan, WIKA BETON didukung sumber daya manusia unggul dengan kapabilitas dalam inovasi, Good Corporate Governance (GCG), serta maturitas karir.

Dalam mendukung industri menuju perusahaan global, WIKA BETON didukung oleh 9 (sembilan) Pabrik Produk Beton, 7 (tujuh) Wilayah Penjualan, dan 4 (empat) Unit Operasi Penunjang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Hingga saat ini, WIKA BETON telah memiliki 4 (empat) Entitas Anak, yakni PT Wijaya Karya Komponen Beton (WIKA KOBE), PT Wijaya Karya Krakatau Beton (WIKA KRATON), PT Citra Lautan Teduh (CLT), dan PT Wijaya Karya Pracetak Gedung.

Full Model

Analisis jalur full model dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. Full Model
 Sumber: Output AMOS (2024)

Gambar diatas menunjukkan bahwa secara full konstruk model dalam penelitian ini sudah layak dan dapat dipertanggung jawabkan.

Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Pengujian Hipotesis Secara Langsung

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Hipotesis
PK <--- MT	,367	0,101	3,624	***	Positif signifikan
PK <--- DIS	,016	0,109	2,152	0,878	Positif tidak signifikan
PK <--- LA	,204	0,110	2,846	***	Positif signifikan
KIN <--- LA	,246	0,130	2,125	***	Positif signifikan
KIN <--- DIS	,283	0,130	2,175	***	Positif signifikan
KIN <--- MT	,324	0,111	3,218	***	Positif signifikan
KIN <--- PK	,018	0,144	2,226	***	Positif signifikan

Berdasarkan tabel 3 di atas dapat dilihat bahwa 7 hipotesis terbukti memiliki pengaruh positif variabel eksogen terhadap variabel endogen.

1. Pengaruh Learning Agility terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini, hipotesis 1 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel learning agility terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis 1 didapatkan nilai probability sebesar $0,000 < (p < 0,050)$ dengan nilai C.R sebesar $2,125 > 1,960$, sehingga hipotesis 1 yang berbunyi "Learning Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai" dapat dinyatakan ada pengaruh secara langsung antara Learning Agility dengan Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Learning Agility terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu, hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat **diterima**.

2. Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini, hipotesis 2 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis 2 didapatkan nilai probability sebesar $0,000 < (p < 0,050)$ dengan nilai C.R sebesar $2,175 > 1,960$, sehingga hipotesis 2 yang berbunyi "Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai" dapat dinyatakan ada pengaruh secara langsung antara Disiplin Kerja dengan Kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari itu, hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat **diterima**.

3. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini, hipotesis 3 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai. Dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis 3 didapatkan nilai probability sebesar $0,000 < (p < 0,050)$ dengan nilai C.R sebesar $3,218 > 1,960$, sehingga hipotesis 3 yang berbunyi "Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai" dapat dinyatakan ada pengaruh secara langsung antara Manajemen Talenta dengan Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari itu, hipotesis 3 dalam penelitian ini dapat **diterima**.

4. Pengaruh Learning Agility terhadap Pengembangan Karir

Dalam penelitian ini, hipotesis 4 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Learning Agility terhadap Pengembangan Karir. Dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis 4 didapatkan nilai probability sebesar $0,000 < (p < 0,050)$ dengan nilai C.R sebesar $2,846 > 1,960$, sehingga hipotesis 4 yang berbunyi "Learning Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir" dapat dinyatakan ada pengaruh secara langsung antara Learning Agility dengan Pengembangan Karir. Berdasarkan hasil tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Learning Agility terhadap Pengembangan Karir. Maka dari itu, hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat **diterima**.

5. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Pengembangan Karir

Dalam penelitian ini, hipotesis 5 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Disiplin Kerja terhadap Pengembangan Karir. Dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis 5 didapatkan nilai probability sebesar $0,878 > 0,050$ ($p < 0,050$) dengan nilai C.R sebesar $2,152 > 1,960$, sehingga hipotesis 5 yang berbunyi "Disiplin Kerja

berpengaruh positif terhadap Pengembangan Karir” dapat dinyatakan ada pengaruh secara langsung antara Disiplin Kerja dengan Pengembangan karir. Berdasarkan hasil tersebut terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan Disiplin Kerja terhadap Pengembangan Karir. Maka dari itu, hipotesis 5 dalam penelitian ini dapat **diterima**.

6. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Karir

Dalam penelitian ini, hipotesis 6 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Karir. Dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis 6 didapatkan nilai probability 0,000 ($p < 0,050$) dengan nilai C.R sebesar $3,624 > 1,960$, sehingga hipotesis 6 yang berbunyi “Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir” dapat dinyatakan ada pengaruh secara langsung antara Manajemen Talenta dengan Pengembangan Karir. Berdasarkan hasil tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Karir. Maka dari itu, hipotesis 6 dalam penelitian ini dapat **diterima**.

7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini, hipotesis 10 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai. Dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis 10 didapatkan nilai probability sebesar $0,000 < (p < 0,050)$ dengan nilai C.R sebesar $2,226 > 1,960$, sehingga hipotesis 10 yang berbunyi “Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai” dapat dinyatakan ada pengaruh secara langsung antara Pengembangan Karir dengan Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil tersebut terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari itu, hipotesis 10 dalam penelitian ini dapat **diterima**.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis Indirect Effect

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Variabel Intervening	Direct Effect	Indirect Effect	Keputusan
Learning Agility	Kinerja Pegawai	Pengembangan Karir	-0,145	0,0036	Diterima
Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Pengembangan Karir	0,293	0,00031	Ditolak
Manajemen Talenta	Kinerja Pegawai	Pengembangan Karir	0,029	0,0036	Ditolak

Sumber: Olah Data dari AMOS versi 23 (2024)

1. Variabel Learning Agility terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir

Pengaruh langsung Learning Agility terhadap Kinerja Pegawai didapatkan nilai sebesar -0,145. Nilai yang diperoleh pada pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,0036 atau lebih besar dari -0,145. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Pengembangan Karir mampu memediasi hubungan antara Learning Agility terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari itu, hipotesis 7 dalam penelitian ini dapat **diterima**.

2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir

Pengaruh langsung Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai didapatkan nilai sebesar 0,293. Nilai yang diperoleh pada pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,0003

atau lebih kecil dari 0,293. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Pengembangan Karir tidak mampu memediasi hubungan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari itu, hipotesis 8 dalam penelitian ini dapat **ditolak**.

3. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir
Pengaruh langsung Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai didapatkan nilai sebesar 0,029. Nilai yang diperoleh pada pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,008 atau lebih kecil dari 0,029. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Pengembangan Karir tidak mampu memediasi hubungan antara Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai. Maka dari itu, hipotesis 9 dalam penelitian ini dapat **ditolak**.

5. Penutup

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh positif dan signifikan learning agility terhadap kinerja pegawai. Dengan pengembangan Learning Agility, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Nilai koefisien standardized regression weight (C.R) sebesar 2,125 > 1,960, dengan nilai probability sebesar 0,000 < ($p < 0,050$). Dengan memfokuskan pada pengembangan Learning Agility, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Pegawai yang memiliki tingkat learning agility yang tinggi cenderung dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang berubah-ubah,
2. Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, Nilai koefisien standardized regression weight (C.R) sebesar 2,175 > 1,960, dengan nilai probability sebesar 0,000 < ($p < 0,050$) disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggungjawab seorang pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong pencapaian kinerja pegawai, semakin tinggi disiplin kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.
3. Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien standardized regression weight (C.R) sebesar 3,218 > 1,960, dengan nilai probability sebesar 0,000 < ($p < 0,050$) Manajemen talenta berkaitan erat dalam peningkatan kinerja pegawai dengan melibatkan pembuatan sasaran kinerja pegawai yang terukur, memberikan umpan balik, dan evaluasi kinerja pegawai secara teratur untuk memastikan bahwa pegawai mencapai tingkat kinerja pegawai yang diharapkan
4. Berdasarkan hasil pengujian learning agility terhadap pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan. Nilai koefisien standardized regression weight (C.R) sebesar 2,846 > 1,960, dengan nilai probability sebesar 0,000 < ($p < 0,050$). Manajemen Talenta yang baik dapat memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan karir yang efektif, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada kinerja pegawai yang lebih baik
5. Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap pengembangan karir positif dan signifikan. Nilai koefisien standardized regression weight (C.R) sebesar 2,152 > 1,960, dengan nilai probability sebesar 0,878 > 0,050 ($p < 0,050$). Disiplin kerja yang kuat merupakan fondasi bagi pengembangan karir yang sukses. Individu pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi cenderung lebih fokus dan konsisten dalam mencapai tujuan karir mereka
6. Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan karir positif dan signifikan, dengan nilai koefisien standardized regression weight (C.R) sebesar 2,226 < 1,960, dengan nilai probability 0,000 ($p < 0,050$). Hal ini menjadi indikasi apabila efektivitas program manajemen talenta tinggi, maka pengembangan karir yang ada di perusahaan menjadi efektif pula.

7. Berdasarkan hasil pengujian terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien standardized regression weight (C.R) sebesar $2,226 > 1,960$, dengan nilai probability 0,000 ($p < 0,050$), Pegawai yang memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan karir mereka dan mendapat dukungan untuk mencapainya cenderung lebih memiliki kinerja yang tinggi. Pernyataan ini menjelaskan bahwa pengembangan karir yang telah dipahami oleh pegawai dapat mendorong kinerja pegawai
8. Berdasarkan hasil pengujian terdapat Pengaruh Learning Agility terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir, bahwa pengembangan karir mampu memediasi learning agility terhadap kinerja dengan nilai pengaruh langsung learning agility terhadap kinerja pegawai didapatkan nilai sebesar -0,145. Nilai yang diperoleh pada pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,003 atau lebih besar dari -0,145. Organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan pengembangan yang berfokus pada program-program yang mendukung peningkatan learning agility, seperti pelatihan kepemimpinan, program mentoring, dan kesempatan pembelajaran berkelanjutan. Dengan adanya peningkatan keterampilan dan pengetahuan tersebut, pegawai akan melakukan pekerjaannya secara efektif yang berakhir pada peningkatan kinerja pegawai.
9. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir, menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai didapatkan nilai sebesar 0,293. Nilai yang diperoleh pada pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,0003 atau lebih kecil dari 0,293. Tingkat disiplin kerja yang tinggi cenderung lebih mampu memanfaatkan peluang pengembangan karir dan mengimplementasikan rencana karir mereka dengan efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja.
10. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan karir dengan nilai pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai didapatkan nilai sebesar 0,029. Nilai yang diperoleh pada pengaruh tidak langsung yaitu sebesar 0,008 atau lebih kecil dari 0,029, menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak mampu memediasi manajemen talenta terhadap kinerja program manajemen talenta akan berkaitan dengan benefit yang diperoleh oleh pegawai dengan adanya peningkatan keterampilan, pengetahuan dan kompensasi yang menarik. Hal ini akan mendorong pegawai dalam menciptakan kinerja yang unggul.

Implikasi

1. Implikasi Teoritis
 - a. Penerapan learning agility, disiplin kerja, manajemen talenta, pengembangan karir pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian kepada pegawai dapat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai
 - b. Learning agility yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai mean tertinggi untuk variabel Learning agility adalah pernyataan yang berisi persepsi tentang daya berinovasi. Dengan demikian untuk meningkatkan praktek penerapan learning agility dapat dilakukan dengan memotivasi pegawai agar lebih berinovasi dalam bekerja dengan luar biasa agar dapat bersaing untuk meningkatkan kinerja.
 - c. Disiplin mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai mean tertinggi

untuk variabel disiplin adalah ketaatan pada nilai dan budaya organisasi. Dengan demikian setiap aspek virtual yang ada dalam perusahaan yang mempengaruhi cara pengambilan keputusan, hal-hal apa yang diputuskan, keberadaan struktur, sistem-sistem bagaimana proses bisnis didesain dan dijalankan, serta sikap dan perilaku para pimpinan dan karyawan untuk meningkatkan disiplin kerja praktek penerapan yang baik mencerminkan besarnya tanggungjawab seorang pegawai terhadap tugas-tugas, hal ini mendorong pencapaian kinerja pegawai.

- d. Manajemen talenta mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai mean tertinggi untuk variabel pemeliharaan yaitu usaha untuk meningkatkan atau mempertahankan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif guna mencapai tujuan perusahaan.
- e. Learning Agility berpengaruh terhadap pengembangan karir. Pada pegawai sebagai pelaku pengembangan karir, kemampuan learning agility menjadi hal yang mandatori dilakukan untuk dapat menciptakan pola kerja baru dalam adaptasi perubahan lingkungan kerja. Implementasi strategi yang mendukung learning agility akan membantu pegawai dalam mencapai potensi penuh dalam pengembangan karier profesional, menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan berdaya saing tinggi.
- f. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Pengembangan Karir, disiplin sebagai media komunikasi, dapat dikatakan pula menjadi perantara dalam menilai seberapa jauh kedisiplinan pegawai dan pengembangannya melalui umpan balik yang dilakukan. Hal ini dapat membangun penilaian dari evaluasi kedisiplinan yang lebih konstruktif yang akan bermuara pada pengembangan karir pegawai.
- g. Manajemen Talenta berpengaruh terhadap Pengembangan Karir, Manajemen Talenta dapat menjadi suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (future leaders) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (unique skill and high strategic value). Ketersediaan peluang dalam berkembang menjadikan dorongan pengembangan karir menjadi lebih terbuka luas.
- h. Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai, pengembangan karir merupakan proses seumur hidup oleh pegawai dalam mengelola aktivitas yang bergerak maju serta ditentukan secara pribadi dan berkembang dan penyiapan pegawai dalam memilih dan fokus pada perbaikan yang dampaknya dapat diberikan pada kebutuhan organisasi. Pengembangan karir berkaitan dengan perencanaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut dalam karirnya.
- i. Learning Agility terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir, Learning agility dapat membantu pegawai untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya. Peningkatan keterampilan dan pengetahuan tersebut dapat dibentuk melalui adanya program pengembangan karir pegawai dengan adanya kesempatan pegawai untuk berumbuh dan adanya dukungan para atasan dengan proses mentoring dan pengayaan tugas. Hasil akhir dari program pengembangan karir yang dilandasi oleh kemampuan Learning Agility akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai.
- j. Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir, Dalam mencapai kinerja pegawai optimal dari kedisiplinan kerja dicapai melalui program pengembangan karir pegawai dengan cara mengembangkan komitmen pegawai dan adanya dukungan dari berbagai pihak dalam pencapaian kinerja.
- k. Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir, Manajemen Talenta merupakan proses identifikasi, merekrut dan menempatkan

pada posisi yang tepat talenta-talenta sebagai individu dengan bakat-bakat penunjang pekerjaan, mengembangkan kemampuan terbaik, mempertahankannya dalam organisasi kerja. Proses identifikasi, rekrut dan penempatan pegawai ini berkaitan dengan bagaimana pengembangan karir pegawai kedepannya dan diharapkan dapat menciptakan kinerja yang optimal.

2. Implikasi Praktis

- a. Bagi instansi bahwa Learning Agility, disiplin, manajemen talenta dan pengembangan karir memiliki dampak positif terhadap kinerja,
- b. Bagi Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, pengembangan karir merupakan proses seumur hidup dalam mengelola aktivitas yang bergerak maju serta ditentukan secara pribadi dan berkembang dalam memilih dan fokus pada perbaikan yang dampaknya dapat diberikan pada kebutuhan organisasi.

Saran

1. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah untuk variabel Learning agility adalah daya resiko, sedangkan untuk variabel kinerja indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah ketepatan waktu. Diindikasikan pegawai masih kurang berani dalam mengambil resiko pekerjaan dan ketepatan waktu kerja masih rendah. Perusahaan hendaknya membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan, bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku, menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung, sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan, menjamin konsistensi dan proses kerja yang sangat sistematis, dan menetapkan hubungan timbal balik satuan kerja.
2. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah untuk variabel disiplin kerja adalah bekerja etos sedangkan variabel kinerja indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah ketepatan waktu. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan etos kerja pegawai dengan menetapkan tujuan yang jelas, mengelola waktu dengan baik, menjaga kesehatan, terus belajar, menemukan motivasi, menetapkan standar tinggi, dan membangun hubungan positif.
3. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah untuk variabel manajemen talenta adalah penghargaan. Sedangkan untuk variabel kinerja indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah ketepatan waktu. Perusahaan diharapkan dapat memberikan penghargaan kepada pegawai karena penghargaan membantu pegawai merasa dihargai atas kontribusi mereka dan menghubungkan nilai-nilai pribadi mereka dengan nilai-nilai organisasi. Penghargaan dapat berupa berbagai hal: cek bonus selama musim pajak, bonus akhir tahun, hadiah, bingkisan, dan lain sebagainya. Pengakuan dapat berupa pengakuan publik sederhana dari manajemen bahwa seorang karyawan telah melakukan sesuatu yang hebat.
4. Pengaruh learning agility terhadap pengembangan karir, Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah untuk variabel learning agility adalah daya resiko. Sedangkan untuk variabel pengembangan karir indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah prestasi kerja. Perusahaan hendaknya menjamin karyawan merasa nyaman dengan tugas yang diberikan kepadanya karena tugas tersebut sesuai dengan keterampilan dirinya dan hasil tugas yang dilimpahkan pada karyawan tersebut akan sempurna, selain sesuai dengan keterampilan mereka, resiko yang diterima para karyawan juga mempengaruhi prestasi

kerja mereka karena dengan perusahaan memberikan gaji yang besar dilihat dari resiko tugas karyawan tersebut, karyawan tersebut akan merasa puas jika resiko dan gaji yang dia terima sama besar.

5. Pengaruh disiplin kerja terhadap pengembangan karir, Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah untuk variabel disiplin kerja adalah kerja etos. Sedangkan untuk variabel pengembangan karir, indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah prestasi kerja. Perusahaan hendaknya memberikan perhatian terhadap etos kerja dengan memberikan dorongan berupa apresiasi kepada seluruh pegawai agar pegawai lebih aktif, inovatif, dan kreatif lagi dalam bekerja serta dengan meningkatkan etos kerja pada setiap diri pegawai diharapkan pegawai memiliki kesadaran dan rasa untuk mencintai pekerjaannya sehingga akan menjauhkan dari tindakan-tindakan yang menyimpang aturan kerja
6. Pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan karir, Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah untuk variabel manajemen talenta adalah penghargaan. Sedangkan untuk variabel pengembangan karir, indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah prestasi kerja. Apabila perusahaan ingin meningkatkan Kepuasan kerja pegawai dapat dilakukan dengan peningkatan penghargaan terhadap pegawai. Penghargaan dapat berupa pengakuan atas prestasi kerja, penataan administrasi penggajian, adanya jenjang karir yang jelas, jaminan kesehatan karyawan dan sebagainya.
7. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah untuk variabel pengembangan karir adalah prestasi kerja. Sedangkan untuk variabel kinerja, indikator yang mendapatkan nilai mean terterendah ketepatan waktu. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai dengan cara menciptakan komunikasi yang baik memenuhi hak karyawan, evaluasi kerja secara berkala, reward and punishment, pelatihan dan pengembangan karyawan, jenjang karir, berikan feedback yang membangun, memaksimalkan penggunaan waktu kerja.
8. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh antara Learning agility terhadap kinerja dimediasi oleh pengembangan karir membandingkan antara nilai direct effect < nilai indirect effect, menunjukkan bahwa pengembangan karir mampu memediasi Learning agility terhadap kinerja. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan program Learning agility agar pegawai terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya. Peningkatan keterampilan dan pengetahuan tersebut dapat dibentuk melalui adanya program pengembangan karir pegawai dengan adanya kesempatan pegawai untuk berkembang dan adanya dukungan para atasan dengan proses mentoring dan pengayaan tugas. Hasil akhir dari program pengembangan karir yang dilandasi oleh kemampuan Learning Agility akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai.
9. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja dimediasi oleh pengembangan karir membandingkan antara nilai direct effect > nilai indirect effect, menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai lebih optimal perusahaan hendaknya lebih meningkatkan penerapan kedisiplinan kerja pegawai dengan membuat aturan yang wajar, menjadi teladan yang baik, memberikan penghargaan, menjaga situasi kantor yang kondusif, melakukan pengawasan secara berkala, mengadakan konseling, dan perusahaan perlu meningkatkan perencanaan pengembangan karier yang lebih baik, karena akan mampu menumbuhkan semangat, sebagai motivator bagi pegawai yang bersangkutan untuk membenahi diri menjadi seorang pegawai yang berprestasi atau berkinerja tinggi serta handal.

10. Berdasarkan hasil pengujian pengaruh antara manajemen talenta terhadap kinerja dimediasi oleh pengembangan karir membandingkan antara nilai direct effect > nilai indirect effect, menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak mampu memediasi manajemen talenta terhadap kinerja. Perusahaan diharapkan dapat menerapkan Manajemen Talenta dalam proses identifikasi, merekrut dan menempatkan pada posisi yang tepat talenta-talenta sebagai individu dengan bakat-bakat penunjang pekerjaan, mengembangkan kemampuan terbaik, mempertahankannya dalam organisasi kerja. Proses identifikasi, rekrut dan penempatan pegawai ini berkaitan dengan bagaimana pengembangan karir pegawai kedepannya dan diharapkan dapat menciptakan kinerja yang optimal bagi pegawai tersebut.

Daftar Pustaka

- Abidin, Zaenal, Latif, Mukhtar & Syukri, Ahmad. 2022. Pengembangan Karir. Jakarta: Zabags Qu Publish.
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal Of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134-143.
- Afandi, Pandi. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Agung, Lilik A. 2020. *Kompetensi SDM Di Era 4.0*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Anisah, A., & Sakinah, A. S. 2020. Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 5(2), 238-240.
- Arifin, Antoni Ludfi, et al. 2019. *The Secret to Millenial Engagement*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Berger, Lance & Berger, Dorothy. 2022. *The Handbook of Best Practice on Talent Management*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Candana, D. M., Putra, R. B., & Wijaya, R. A. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Batang Hari Barisan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 47-60.
- Darmawati, H. (2021). Pengaruh Knowledge Management dan Talent Management terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 36-41.
- Efendi, S. ., Sugiono, E. ., & Masdaryanto, M. (2022). Pengaruh motivasi ekstrinsik, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada pegawai direktorat jenderal pajak kanwil DJP Jakarta khusus KPP Badan dan Orang Asing. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 632-642. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.2322>
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15-33.
- Ferdinand, Augusty T. 2020. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: AGF Books.
- Gravett, L. S., Caldwell, S. A. 2016. *Learning Agility: The Impact on Recruitment and Retention*. Amerika Serikat: Palgrave Macmillan US.
- Harvey, V.S., De Muese, K.P. 2021. *The Age of Agility: Building Learning Agile Leaders and Organizations*. Amerika Serikat: Oxford University Press.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16-23.
- Huliselan, Juana J., Meilani, Yohana F.C. & Barry, Rinto R. 2021. *Mengelola Manajemen Talenta Pada Organisasi Kerja*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Irmayani, Ni Wayan D. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.

- Ivana, T., & Marzuki, F. 2023. Pengaruh Perencanaan SDM, Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Young Entrepreneurs*, 2(3), 122-138.
- Jaya, I Made L.M. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit Anak Hebat Indonesia.
- Kardo, K., Wilujeng, S., & Suryaningtyas, D. (2020). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Di Transformer Center Kabupaten Batu. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 8(1).
- Khildani, A. C., & Lestariningsih, M. (2021). Pengaruh Efikasi Diri dan Lokus Kendali terhadap Kinerja Karyawan Melalui Learning Agility. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 10(2), 208-228.
- Lubis, Y., Budyanto, R. T. J., & Rafiki, A. (2023). Is Learning Agility Important on BUMN Plantation?. *Jurnal Mantik*, 7(2), 1146-1155.
- Malika, D., & Irfani, A. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT. X. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 45-48.
- Morris, Robert & Mitchinson, Adam. 2014. *Learning About Learning Agility*. Amerika Serikat: Center for Creative Leadership (CCL).
- Munawaroh. 2013. *Panduan Memahami Metodologi Penelitian*. Malang: Intimedia Publisher.
- Muniarty, et al. 2021. *Metode Penelitian dan Analisis Data Comprehensive*. Cirebon: Penerbit Insania.
- Nasfi, N. (2020). Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi UMKM Provinsi Sumatera Barat. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 11-28.
- Noach, R. M., Batilmurik, R. W., Bowakh, B. A. W., & Suy, O. M. J. (2023). The Role Of Organizational Support In Moderating The Influence Of Learning Agility On Employee Performance. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSW)*, 5(1), 21-28.
- Nugroho, Rusdi H. & Fauzi, Akhmad. 2020. *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Penerbit Airlangga University Press.
- Nurfitriani. 2020. *Manajemen Kinerja Karyawan*. Makassar: Cendekia Publisher.
- Perkin, Neil & Abraham, Peter. 2020. *Transformasi Digital demi Kelincahan Bisnis*. Jakarta: Grasindo.
- Prasojo, Lantip D. 2017. *Manajemen Strategi Human Capital dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Purnaya, I Gusti Ketut. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Putri, N. P. A. P., Sukartini, N. W., & Widiantara, I. (2023). Analisis Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Kitchen Department di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Bali).
- Rinawati, Harsuko. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Aktivitas Utama Dan Pengembangan SDM*. Malang: UB Press.
- Rosmawati, R., Umar, A., & Dammar, B. (2019). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat), Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bissappu Di Kabupaten Bantaeng. *YUME: Journal of Management*, 2(2).
- Ruky, Achmad S. 2022. *Manajemen Kinerja SDM untuk Era Revolusi Industri 4.0*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Rusdiana & Ibrahim, Tatang. 2020. *Manajemen Pengembangan Human Capital*. Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Rusdiana. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. Bandung: Arsad Press.
- Santoso, Singgih. 2021. *Analisis Structural Equation Modelling (SEM) Menggunakan AMOS 26*. Jakarta: Penerbit PT Elex Media Komputindo.

- Saputra, N., Abdinagoro, S. B., & Kuncoro, E. A. (2018). The Mediating Role Of Learning Agility On The Relationship Between Work Engagement And Learning Culture. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(T), 117-130.
- Sinambela, L.P. & Sinambela, Sarton. 2021. *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja*. Depok: Rajawali Press.
- Sinambela, L.P. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeharso, Silverius Y. & Hatta, Muhammad. 2022. *Dynamic Human Resources*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Soetrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Subyantoro, Arief & Suwanto. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Sudiro, Achmad & Putri, Oktaria A. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283-295.
- Utami, W. F., & Wardani, D. (2021). Pengaruh Pengembangan SDM, Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bidang Layanan Dan Bidang Pemasaran Bank DKI KCU Balaikota). *Paradigma*, 18(2), 32-43.
- Wardhani, et.al. 2022. Adaptasi Alat Ukur Learning Agility pada Karyawan untuk Meningkatkan Organizational Agility. *Jurnal Psikologika Volume 27 No. 2*. 243-264.
- Wicaksana, Seta A. 2021. *Manajemen Pengembangan Talenta*. Jakarta: DD Publishing.
- Zunaidah. 2020. *Manajemen Talenta*. Palembang: Universitas Sriwijaya Press.