

SKRIPSI

**ANALISIS PENILAIAN KOMPETENSI DAN MANAJEMEN TALENTA
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN
KITCHEN DEPARTMENT DI PT AEROFOOD INDONESIA
UNIT DENPASAR**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana
Terapan Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan
Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali

Oleh:

NI PUTU AYU PRABAWATI PUTRI

NIM: 1915744016

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2023**

SKRIPSI

**ANALISIS PENILAIAN KOMPETENSI DAN MANAJEMEN TALENTA
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN
KITCHEN DEPARTMENT DI PT AEROFOOD INDONESIA
UNIT DENPASAR**



POLITEKNIK NEGERI BALI

Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana
Terapan Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan
Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali

Oleh:

NI PUTU AYU PRABAWATI PUTRI

NIM: 1915744016

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG
2023**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

1. Judul Skripsi : Analisis Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Karir Karyawan *Kitchen Department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar
2. Penulis
 - a. Nama : Ni Putu Ayu Prabawati Putri
 - b. NIM : 1915744016
3. Jurusan : Administrasi Bisnis
4. Program Studi : D4 Manajemen Bisnis Internasional

Badung, 25 Agustus 2023

Menyetujui:

Pembimbing I



Ir. Ni Wayan Sukartini, M.Agb
NIP. 196204221990032002

Pembimbing II



I Made Widiyantara, S.Psi, M.Si
NIP. 197902182003121002

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

ANALISIS PENILAIAN KOMPETENSI DAN MANAJEMEN TALENTA
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN
KITCHEN DEPARTMENT DI PT AEROFOOD INDONESIA
UNIT DENPASAR

Oleh:

NI PUTU AYU PRABAWATI PUTRI
NIM: 1915744016

Disahkan:

Ketua Penguji



Ir. Ni Wayan Sukartini, M.Agb
NIP. 196204221990032002

Penguji I



Dr. Gede Santanu, SE. MM
NIP. 196007241990031002

Mengetahui
Jurusan Administrasi Bisnis
Ketua



Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph.D
NIP. 196409291990032003

Penguji II



Kasiani, SE. M.Si
NIP. 196204211990032002

Badung, 25 Agustus 2023
Prodi. Manajemen Bisnis Internasional
Ketua



Ketut Vini Elfarosa, SE., M.M.
NIP. 197612032008122001

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“There are no stupid people in this world,
but there are only lazy people.”

PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan sepenuhnya kepada kedua orang tua saya tercinta yang membuat segalanya menjadi mungkin sehingga saya bisa sampai pada tahap di mana skripsi ini akhirnya selesai. Terima kasih atas segala pengorbanan, nasehat dan doa baik yang tidak pernah berhenti kalian berikan kepada saya. Lalu, saya persembahkan juga untuk diri sendiri, terimakasih telah berjuang sejauh ini dengan melawan ego serta mood yang tidak tentu selama penulisan skripsi ini.

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ni Putu Ayu Prabawati Putri
NIM : 1915744016
Prodi/Jurusan : D4 Manajemen Bisnis Internasional /
Administrasi Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa naskah SKRIPSI saya dengan judul:

“ANALISIS PENILAIAN KOMPETENSI DAN MANAJEMEN TALENTA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN KITCHEN DEPARTMENT DI PT AEROFOOD INDONESIA UNIT DENPASAR”

adalah memang benar asli karya saya. Dengan ini saya juga menyatakan bahwa dalam naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah SKRIPSI ini dan disebutkan pada daftar pustaka.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan menerima sanksi akademis dalam bentuk apapun.

Badung, 25 Agustus 2023

Yang menyatakan

Ni Putu Ayu Prabawati Putri

NIM. 1915744016

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam suatu organisasi. Dalam menilai kinerja personil maka dibutuhkan suatu standar yaitu kompetensi. Kompetensi dapat dilihat dari cara mereka untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Selain penilaian kompetensi salah satu bentuk usaha perusahaan dalam mempertahankan karyawan dengan menerapkan manajemen talenta. Penelitian ini dilakukan di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar dengan tujuan untuk menganalisis penilaian kompetensi dan manajemen talenta terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar. Pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik slovin, sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 56 responden. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan melakukan penyebaran kuesioner sebanyak 56 kuesioner kepada karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar. Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi, uji t dan uji F. berdasarkan hasil uji yang dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar, variabel manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar serta variabel kompetensi dan manajemen talenta secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar. Upaya-upaya yang dilakukan pihak PT. Aerofood Indonesia Unit Denpasar untuk meningkatkan kompetensi dan manajemen talenta adalah dengan melakukan OJT (*On Job Training*), fungsional *training*, melakukan penilaian kinerja secara berkala dan pemberian *reward*.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Kompetensi dan Manajemen Talenta

ABSTRACT

Human resources are one of the important factors in an organization. In assessing the performance of personnel, a standard is needed, namely competence. Competence can be seen from the way they do a job. In addition to competency assessment, one of the company's efforts to retain employees is by implementing talent management. This research was conducted at PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar with the aim of analyzing competency assessment and talent management for the career development of kitchen department employees at PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar. The population in this study were kitchen department employees at PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar. The research sample was taken using the slovin technique, so that the number of samples used in this study amounted to 56 respondents. The data collection method in this study was to distribute 56 questionnaires to kitchen department employees at PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar. The data analysis technique used in this study is the classical assumption test, multiple linear regression analysis, coefficient of determination, t test and F test. Based on the results of the tests performed, it can be seen that the competency variable has a significant effect on the career development of kitchen department employees at PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar, the talent management variable has a significant effect on the career development of kitchen department employees at PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar and the competency and talent management variables together have a significant effect on the career development of kitchen department employees at PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar. Based on the results of this research, in the future the company should pay attention to competency and talent management. The efforts made by PT. Aerofood Indonesia Denpasar Unit to improve competency and talent management is by conducting OJT (On Job Training), functional training, conducting regular performance appraisals and giving rewards.

Keywords: *Career Development, Competency and Talent Management*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa/ Ida San Hyang Widhi Wasa atas berkat dan rahmat-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Karir Karyawan *Kitchen Department* Di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar” sebagai syarat untuk menyusun skripsi Program Studi Sarjana Terapan Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, SE.,M.eCom selaku Direktur Politeknik Negeri Bali
2. Ibu Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE., MBA., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali
3. Ibu Ketut Vini Elfarosa, SE., M.M. selaku Ketua Program Studi D4 Manajemen Bisnis Internasional
4. Ibu Ir. Ni Wayan Sukartini, M.AgB selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing dan memberikan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
5. Bapak I Made Widianara, S.Psi, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
6. Ibu Ni Wayan Dewi Kristinawati selaku *Learning and development* yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian pada PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar.
7. Rekan-rekan PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar yang sangat membantu dalam pengambilan data penelitian dan sekaligus menjadi tempat penelitian.

8. Keluarga penulis yaitu Bapak, Mamak, Adik Agus, Adik Mang, Adik Dewi yang membuat segalanya menjadi mungkin sehingga penulis bisa sampai pada tahap di mana skripsi ini akhirnya selesai tepat waktu. Terima kasih atas segala pengorbanan, nasehat dan doa baik yang tidak pernah berhenti kalian berikan kepada penulis.
9. Kepada I Putu Ricky Yudhi Astawa sebagai seseorang yang special yang selalu tulus membantu, mendukung serta saran yang diberikan untuk penulis agar semangat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
10. Sahabat baik penulis Uci, Gek Wulan, Tari, Citra dan Gek Indi. Terima kasih telah menyemangati penulis dan selalu menjadi tempat cerita selama perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.
11. Serta pihak pihak lainnya yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu yang juga telah berjasa membantu untuk menyelesaikan penelitian ini.

Dengan segala keterbatasan, penulis sepenuhnya menyadari bahwa dalam penulisan penelitian ini tentu masih banyak terdapat kekurangan baik dalam pembahasan, tata bahasa, maupun cara penulisannya. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat terhadap penulis serta para pembaca pada umumnya.

Badung, 18 Juli 2023



Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kontribusi Hasil Penelitian.....	10
1.4.1 Bagi Penulis	10
1.4.2 Bagi Akademik	10
1.4.3 Bagi Perusahaan.....	10
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Kajian Teoritis	13
2.1.1 <i>Intellectual Capital</i>	13
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.1.3 Penilaian Kompetensi	19
2.1.4 Manajemen Talenta	25
2.1.5 Pengembangan Karir	31
2.2 Hubungan Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Karir Karyawan	37
2.3 Kajian Empiris.....	39
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	44

2.5	Hipotesis	44
-----	-----------------	----

BAB III METODE PENELITIAN 45

3.1	Jenis Penelitian	45
3.2	Tempat Penelitian	46
3.3	Objek Penelitian	46
3.4	Populasi dan Sampel.....	46
3.4.1	Populasi.....	46
3.4.2	Sampel	46
3.5	Data Penelitian.....	49
3.5.1	Jenis data.....	49
3.5.2	Sumber Data	49
3.5.3	Teknik Pengumpulan Data	50
3.6	Definisi Operasional Variabel	51
3.6.1	Variabel Bebas (<i>Independen</i>)	51
3.6.2	Variabel Terikat (<i>Dependen</i>)	52
3.7	Teknik analisis.....	53
3.7.1	Analisis Regresi Linear Berganda	53
3.8	Uji Validitas dan Realibilitas.....	54
3.8.1	Uji Validitas.....	54
3.8.2	Uji Reliabilitas	54
3.9	Uji Normalitas	55
3.10	Uji Asumsi Klasik	55
3.10.1	Uji Multikolonieritas	55
3.10.2	Uji Heteroskedastisitas	56
3.11	Uji Hipotesis	56
3.11.1	Uji t (Uji Secara Parsial).....	56
3.11.2	Uji F (Uji Secara Simultan)	56
3.12	Uji Koefisien Determinasi	56

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 58

4.1	Gambaran Umum Perusahaan	58
4.1.1	Sejarah Perusahaan	58
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	61
4.1.3	Lokasi Perusahaan	62
4.1.4	Bidang Usaha	64
4.1.5	Struktur Organisasi	67
4.2	Hasil Analisis dan Pembahasan.....	68
4.2.1	Deskripsi Data	68
4.2.2	Deskripsi Karakteristik Responden Penelitian	69
4.2.3	Uji Instrumen Penelitian	74
4.2.4	Analisis Deskriptif	77
4.2.5	Analisis Jawaban Responden.....	79
4.2.6	Hasil Analisis Data	84
4.2.7	Analisis Regresi Linier Berganda	88

4.2.8	Uji Hipotesis	90
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian.....	93
4.3.1	Pengaruh Penilaian Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan	93
4.3.2	Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Karir Karyawan	94
4.3.3	Pengaruh Penilaian Kompetensi dan Talent Management terhadap Pengembangan Karir Karyawan	95
4.4	Implikasi Hasil Penelitian.....	96

BAB V PENUTUP..... 100

5.1	Simpulan.....	100
5.2	Saran	101

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3. 1 Skala Likert.....	51
Tabel 4. 1 Data Sampel Penelitian	69
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	71
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Department	72
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	73
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	75
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas.....	77
Tabel 4. 8 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	78
Tabel 4. 9 Kriteria dan Katagori Penilaian Dari Jawaban Responden	79
Tabel 4. 10 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Penilaian Kompetensi....	80
Tabel 4. 11 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Manajamen Talenta	81
Tabel 4. 12 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karir	82
Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas	85
Tabel 4. 14 Hasil Uji Multikoleniaritas	86
Tabel 4. 15 Hasil Uji Heteroskedastisitas	87
Tabel 4. 16 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	88
Tabel 4. 17 Hasil Uji t.....	90
Tabel 4. 18 Hasil Uji Statistik F.....	92
Tabel 4. 19 Hasil Analisis Determinasi	93

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. 1 Data jumlah karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar (2022)	7
Gambar 2. 1 Kerangka Konsep Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Karir Karyawan.....	44
Gambar 4. 1 Logo PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar.....	58
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Perusahaan Secara Umum.....	68
Gambar 4. 3 Chart Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
Gambar 4. 4 Chart Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	71
Gambar 4. 5 Chart Karakteristik Responden Berdasarkan Department.....	72
Gambar 4. 6 Chart Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	74
Gambar 4. 7 Grafik P-P Plot	86
Gambar 4. 8 Grafik Scatter Plot.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Formulir Bimbingan Skripsi
- Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 : Tabulasi Data
- Lampiran 4 : Hasil Uji Karakteristik
- Lampiran 5 : Hasil Uji Validitas
- Lampiran 6 : Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 7 : Hasil Analisis Deskriptif
- Lampiran 8 : Hasil Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 9 : Hasil Analisis Linier Berganda
- Lampiran 10 : Hasil Uji Hipotesis
- Lampiran 11 : Pertanyaan Wawancara
- Lampiran 12 : Luaran Skripsi
- Lampiran 13 : Riwayat Hidup Peneliti

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini memahami karakteristik perusahaan mengingat persaingan global dalam perkembangan era ekonomi terlihat tidak hanya pada barang material, tetapi juga ditentukan oleh aset tidak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan sebagai sumber daya manusia, teknologi, pengetahuan, inovasi dan budaya perusahaan menjadi senjata kompetitif untuk perbaikan kinerja perusahaan dan menciptakan keunggulan perusahaan. (Sarah & Bestari, 2021)

Dalam suatu perusahaan sering terjadi konflik antara agen dan prinsipal (*theory* lembaga) karena perbedaan kepentingan hal ini dapat membuat perusahaan tidak memperhatikan ukuran-ukuran yang berhubungan dengan kinerja perusahaan seperti *human capital* (tenaga kerja), *structural capital* (struktur perusahaan), dan *relational capital* (hubungan bisnis dengan pihak ketiga) sebagai agen menerima dan mengontrol lebih banyak informasi. (Melsia & Dewi, 2021)

Masalah ini menyebabkan *asimetri informasi* (teori sinyal) antara dua pihak sehingga ada perbedaan pendapat dan tujuan. Dalam kasus tersebut, deklarasi

modal intelektual merupakan kepentingan perusahaan untuk memberikan informasi tambahan untuk memiliki pemahaman yang lebih baik tentang keadaan perusahaan dan strategi yang dikembangkan perusahaan dengan menggunakan *intellectual capital*. Perusahaan harus menggunakan modal sumber daya mereka secara tepat, yaitu penggunaan *intellectual capital* yang tepat agar memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. (Melsia & Dewi, 2021)

Sumber daya manusia berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian organisasi untuk mencapai misi dengan baik. Kemajuan perusahaan sangat di pengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Untuk dapat terus tumbuh dan berkembang sebuah perusahaan harus fokus pada perubahan faktor internalnya yaitu untuk mencari, menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik bagi perusahaan. Hanya orang-orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat dan dengan pendayagunaan yang optimal yang dapat mendorong perusahaan untuk terus berkembang. (Dhinnar, 2018)

Salah satu tolok ukur yang diperlukan untuk menilai kinerja staf adalah kompetensi. Kompetensi memegang peranan penting, karena jika terjadi kinerja yang tidak efisien di perusahaan, maka dapat ditingkatkan melalui analisis kompetensi. Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2016:142) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*Knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Kompetensi dapat dilihat dari cara mereka untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Jika seseorang dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kriteria yang ditentukan, maka dapat dikatakan sebagai seseorang dengan kompetensi yang baik dan umumnya mempunyai kinerja yang lebih unggul dibandingkan seseorang dengan kinerja yang lamban. Hal ini dapat menjadi tolok ukur dalam menilai kinerja seseorang berdasarkan dengan kompetensi. (Petra, 2017)

Manajemen talenta merupakan sebuah cara atau sistem untuk mendapatkan penilaian yang tepat terhadap masing-masing karyawan di perusahaan. Hasil dari penilaian tersebut berguna untuk melihat dan menilai apakah karyawan mampu untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dan untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. Perusahaan menggunakan manajemen talenta untuk mengelola sumber dayanya mulai dari proses rekrutmen, penempatan karyawan, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai karyawan meninggalkan perusahaan sehingga pada akhirnya tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai (Wibowo et al., 2017).

Kurangnya talenta dalam suatu perusahaan dapat mengganggu pertumbuhan organisasi di masa depan. Praktik manajemen pengetahuan seperti rotasi pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi karyawan, yang berdampak pada pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, sangat penting untuk merekrut dan mempertahankan karyawan berbakat. Jika seorang karyawan memiliki kinerja yang dianggap rata-rata maka hasil kerjanya tersebut harus dihargai, sedangkan karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi

dapat diberikan penghargaan agar dapat memotivasi dirinya untuk terus berkembang dan memberikan insentif seperti kenaikan upah, penghargaan, dll dapat mencegah karyawan berhenti bekerja di perusahaan. (Bayram, 2005)

Pengembangan karir adalah suatu aktivitas karyawan yang membantu karyawan merencanakan karir di masa depan di organisasi, agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja maksimal, dengan menunjukkan kinerja dan kompetensi yang baik bagi perusahaan. Sehingga pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. (Rivai dan Sagala, 2016: 274)

PT. Aerofood Indonesia Unit Denpasar merupakan perusahaan penyedia jasa boga penerbangan berstandar internasional yang berdiri dibawah bendera PT. Aerowisata International (*holding company*) yang merupakan group perusahaan Garuda Indonesia. PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar sebagai perusahaan dalam bidang *Inflight Catering Service*. PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar beroperasi di 2 wilayah. Terdapat 11 *department* dengan jumlah 486 karyawan.

Saat ini sumber daya manusia di perusahaan ini perlu dikelola dengan baik dengan memacu karyawan untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi intelektual karyawan agar pengembangan karir karyawan dapat menumbuhkan rasa kemitraan yang professional. PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar sedang krisis untuk talenta terutama di bagian *production* yaitu *kitchen*

department yang mana ini merupakan tulang punggung dari perusahaan. Pada *kitchen department* banyak senior-senior yang memiliki talenta dalam bidangnya sudah pensiun, mereka adalah orang-orang yang sangat berpengalaman dan memiliki kinerja yang baik. *Generation gap* mempengaruhi manajemen talenta karena saat perekrutan beberapa *talent* baru yang berasal dari generasi berbeda dari *talent* yang tersedia, sehingga terdapat sedikit ketidakcocokan dalam cara pengelolaannya. Pada kenyataannya perusahaan kurang maksimal dalam mengatur talenta yang mereka punya.

PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar selalu kewalahan mencari kandidat karyawan dan persiapan untuk karyawan kurang maksimal sehingga banyak karyawan yang *resign* dari pekerjaan. Karyawan yang *resign* dan tidak menemukan pengganti *leader* atau gagal melakukan regenerasi seringkali menjadi isu tidak suksesnya *talent management*. Hal tersebut memiliki pengaruh terhadap perkembangan karir karyawan, karena kurangnya calon karyawan atau manajemen talenta membuat mutasi pekerjaan susah dilakukan untuk pengembangan diri karyawan. Teori mengatakan bahwa faktor kompetensi mempengaruhi kelulusan karir seseorang, serta adanya performa bahwa semakin berpendidikan seseorang akan memiliki kinerja yang baik, atau seseorang semakin berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun pada kenyataan terkadang ditemukan sebaliknya hal itu tentu ada kesalahan-kesalahan dalam proses pembelajaran, penilaian, dan sebagainya.

Sistem penilaian kompetensi di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar dilakukan setiap setahun sekali oleh atasan langsung dengan menggunakan *google formulir (online)* yang di dalamnya terdapat indikator penilaian. Penilaian kompetensi adalah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang pimpinan atau manager karena untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Tapi, evaluasi dari hasil penilaian selama ini tidak dijalankan sebagaimana mestinya sehingga aspek transparansi, adil, objektif dan umpan balik tidak selalu dilakukan ke karyawan.

Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Taufik H. Simatupang dalam penelitiannya yang berjudul “Penilaian Kompetensi Dan Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karier Asn” pemanfaatan hasil penilaian kompetensi adalah salah satu aspek disamping aspek kualifikasi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi dalam mendukung manajemen pengembangan karier ASN. Kemenkumham sampai saat ini belum memanfaatkan hasil penilaian kompetensi dalam pengembangan karier ASN karena hasil penilaian kompetensi belum terdokumentasi dalam sebuah sistem aplikasi dan penilaian kompetensi belum dilaksanakan terhadap semua ASN di Kemenkumham serta belum dilaksanakan secara berkala. Kemenkumham sampai saat ini belum memiliki sistem pengembangan karier ASN, seperti sistem manajemen talenta. Hal ini di dukung beberapa temuan kajian yang menyimpulkan bahwa penilaian kompetensi masih diperuntukkan terhadap JFT dan jabatan teknis saja tetapi belum dilakukan terhadap JFU, *Administrator* dan Pengawas. Hasil ujian

kompetensi belum transparan sehingga sulit dipastikan menjadi dasar pengembangan karir ASN di Kemenkumham. Pola karir belum memperhatikan kualifikasi, kompetensi, kinerja dan loyalitas terhadap organisasi. Pola promosi dan mutasi belum memperhatikan kualitas ASN sehingga penyegaran dalam organisasi belum terjadi. Pengembangan dokumen kepegawaian sebagai dasar pengembangan karir ASN belum dilakukan secara sungguh-sungguh, sehingga kompetensi yang disajikan dalam Simpeg Kemenkumham belum bisa menunjukkan gap kompetensi setiap ASN dengan jabatannya dan akhirnya pengembangan karir setiap ASN (promosi, mutasi, diklat, dan lain-lain) belum dapat diketahui.

Untuk mencapai hasil yang maksimal, penulis membatasi penelitian ini pada bagian *Production* yaitu *Kitchen Department*. Disamping mempermudah penulis mendapatkan data, hasil penelitian yang didapatkan akan lebih spesifik. Berikut adalah data jumlah karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar tahun 2022:

NO	DEPARTMENT	TETAP	KONTRAK	EXPATRIAT	OUTSORCING	DAILY WORKER	MAGANG	TOTAL	REMARK
					PT GWS				
1	Engineering	15	1				5	21	
2	Executive Office	4	1					5	
3	Lounge	14	2				10	26	
4	Production	110	2				16	128	
5	Delivery & Service	97	-				13	110	
6	House Keeping	27	-				21	48	
7	Planning & Store	14	-				3	17	
8	QHSE	6	-				3	9	QHSE & Security
9	Security	21	-		4			25	
10	Sales & Marketing	7	-				4	11	
11	Laundry	19	-				67	86	
TOTAL		334	6	-	4	-	142	486	

Gambar 1. 1 Data jumlah karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar

Sumber : HRD PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar

Pada Gambar 1.1 menunjukkan jumlah karyawan PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar. Dapat dilihat pada *Production Department* jumlah karyawan tetap sebanyak 110 orang, karyawan kontrak sebanyak 2 orang, dan karyawan magang sebanyak 16 orang, jadi total karyawan pada *production department* sebanyak 128 orang.

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kompetensi dan manajemen talenta sangat penting terhadap pengembangan karir karyawan. Untuk mendapatkan penilaian yang tepat terhadap masing-masing karyawan cara atau langkah yang dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan atau *mandatory training, workshop* dan seminar kepada karyawan untuk pengembangan talenta mereka dan dipersiapkan di masa yang akan datang agar penempatan orang yang tepat berada di tempat yang tepat dan waktu yang tepat. Dari alasan dan kondisi tersebut diatas maka penulis tertarik untuk mengangkat suatu penelitian dengan judul “*Analisis Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Kitchen Department Di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar*”

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya diatas, maka pokok permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimanakah pengaruh penilaian kompetensi terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar?

2. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar?
3. Bagaimanakah pengaruh penilaian kompetensi dan manajemen talenta terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar?
4. Bagaimana upaya atau *action plan* yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia perusahaan dalam meningkatkan kompetensi dan manajemen talenta karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar.
2. Untuk mengetahui pengaruh talenta terhadap prestasi kerja karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar.
3. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kompetensi dan talenta terhadap prestasi kerja karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar.
4. Untuk mengetahui upaya atau *action plan* yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia perusahaan dalam meningkatkan kompetensi dan talenta karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar.

1.4 Kontribusi Hasil Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini, yaitu:

1.4.1 Bagi Penulis

Sebagai masukan bagi penulis untuk menambah informasi dan pengetahuan mengenai kompetensi dan talenta terhadap prestasi kerja karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar.

1.4.2 Bagi Akademik

Bagi akademik menjadi acuan untuk peneliti selanjutnya terkait dengan tema sumber daya manusia dan sebagai tambahan referensi.

1.4.3 Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat memperbaiki dan memberikan yang terbaik untuk karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam menentukan *action plan* khususnya untuk meningkatkan kompetensi dan manajemen talenta.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan penelitian berjudul “Analisis Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Karir Karyawan *Kitchen Department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar”. Terdiri dari 5 bagian inti, yakni sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab yang menjabarkan tentang latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kontribusi hasil penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini memaparkan kajian pustaka yang akan digunakan sebagai dasar penelitian yang meliputi telaah teori, penelitian sebelumnya (kajian empirik). Kerangka konsep dan hipotesis. Pada bab ini dijelaskan mengenai teori-teori dari masing-masing variable yang ada dalam penelitian ini, berisikan penelitian terdahulu sebagai acuan dan perbandingan dengan penelitian yang dibuat, serta kerangka konsep agar terbayang dengan variable penelitian yang digunakan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab metode penelitian ini menjelaskan populasi dan sampel, jenis data, sumber data, metode pengumpulan data, variable penelitian dan definisi operasional variable, Teknik analisis data, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis, koefisien determinasi, jadwal penelitian, sistematika.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan pembahasan mengenai penelitian yang dilakukan, meliputi gambaran umum dari PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar, hasil analisis dan pembahasan, serta implikasi hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini akan memberikan kesimpulan dari hasil pembahasan serta memberikan saran yang berkaitan dengan penilaian kompetensi dan manajemen talenta terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar maupun penelitian selanjutnya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penilaian kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar.
2. Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar.
3. Penilaian kompetensi dan manajemen talenta secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan *kitchen department* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar.
4. Upaya-upaya yang dilakukan pihak PT. Aerofood Indonesia Unit Denpasar untuk meningkatkan kompetensi dan manajemen talenta adalah dengan melakukan OJT (*On Job Training*), fungsional *training*, melakukan penilaian kinerja secara berkala dan pemberian *reward*.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan di atas maka saran dari penelitian ini adalah bagi PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam memaksimalkan pengembangan karir karyawan hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi karyawan dan manajemen talenta yang dapat dilakukan dengan cara memberikan karyawan pelatihan atau *mandatory training*, *workshop* dan seminar kepada karyawan untuk pengembangan talenta mereka dan dipersiapkan di masa yang akan datang agar penempatan orang yang tepat berada di tempat yang tepat dan waktu yang tepat. Selain itu saran penulis dari hasil penelitian ini untuk pihak PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar berupa modul konsep pengembangan karir yaitu mengatur jadwal *training* yang terstruktur berdasarkan *team work* maupun *department*, pihak PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar juga dapat mengundang atau membuat kontrak resmi dengan karyawan yang telah pensiun dengan prestasi kerja yang baik selama bekerja di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar dan telah tersertifikasi untuk memberikan materi *training* di PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar atau juga dengan melalui program Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) .

DAFTAR PUSTAKA

- Andika, Sandi & Dewi Astini. 2022. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Profitabilitas Dalam Perspektif Syariah. Riau: JAS (Jurnal Akuntansi Syariah).
- Andriana, Denny, 2014. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta: Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan.
- Azifah, Niswatul & Roziana Ainul Hidayati. 2022. Analisis Dampak Pengembangan Karir, Dan Perceived Organizational Support Terhadap Produktivitas Karyawan PG. MKBN. Gresik: KINERJA Jurnal Ekonomi dan Bisnis.
- Aksa, Syaidinil & Muhammad Yusuf. 2022. Pengaruh Keterampilan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada CV. SKS Bima. NTB: Jurnal Bina Manajemen.
- Balbed, Ammar & Desak Ketut Sintaasih. 2019. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. Bali: E-Jurnal Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana.
- Chan, Arianis & Agina Claudia. (2018). Analisis Manajemen Talenta Pada PT. Pln (Persero). Bandung: Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan.
- Dahlan & Usman Said. 2022. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bosowa Mining Kabupaten Maros. Journal of Innovation Research and Knowledge.
- Fauzi, Firman & Muhammad Hanafiah Siregar. 2019. Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir di Perusahaan

- Konstruksi. Jakarta: Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI).
- Fidianingrum, Reni & Gendut Sukarno. (2021). Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Surabaya: Jurnal Stei Ekonomi (Jemi).
- Febriani, Ambia Dhinnar. (2012). Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat Pt. Bank X. Jakarta: Opac Universitas Indonesia Library.
- Harmen, Hilma & Muhammad Tri Darma. (2018). Pengaruh *Talent Management* Dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). Medan: Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen.
- Haqiqi, Rizky Trisna Firman. (2018). Pengaruh Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Permata Bahari Malindonesia. Malang: E-Jurnal UMM Manajemen Bisnis.
- Hermawan, Sigit, R. A. Rahayu, Yuanis. 2022. INTELLECTUAL CAPITAL: Systematic Literature Review dan Riset Agenda. Jakarta: Indomedia Pustaka.
- Irmawaty & Mailani Hamdani. (2014). Pengaruh *Talent Management* Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Di Universitas Terbuka. Tangerang: Repository Universitas Terbuka.
- Jardon, Carlos M. & Xavier Martínez-Cobas. 2019. Leadership and Organizational Culture in the Sustainability of Subsistence Small Businesses: An Intellectual Capital Based View. Russia: MDPI.
- Kusuma, Indra Lila. 2015. Intellectual Capital: Salah Satu Penentu Keunggulan Bersaing. Surakarta: Jurnal Akuntansi Dan Pajak Vol. 16 No. 01, Juli 2015.
- Kusumah & Vania Gedong. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi Kerja dan Motivasi Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada

Dinas Lingkungan Hidup Provinsi Jawa Barat. Bandung:
Library of STIE Ekuitas.

- Maharani, Nila Bilqis & Faisal. 2019. Intellectual Capital, Financial Performance, Resource Based Theory. Semarang: Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan, vol 9 no 1, p. 13-23.
- Mengkuningtyas, Yeni. (2021). Pengaruh Motivasi dan Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Karier Pegawai di Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Jakarta: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP).
- Muslih, Muhamad & Wima Rizky Aqmalia. 2020. Kinerja Keuangan: *Intellectual Capital Performance* dan *Investment Opportunity Set*. Bandung: JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi). Vol. 5, No. 1, Hal: 61-83.
- Pangestuti, Dewi Cahayani. (2019). Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Dengan *Intervening* Prestasi Kerja. Jakarta: Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT.
- Putri, Winda Annisa & Agus Frianto. 2019. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Pt. Barata Indonesia (Persero) Gresik). Surabaya: Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 2 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.
- Puspita, Gita & Tri Wahyudi. 2021. Modal Intelektual (Intellectual Capital) dan Nilai Perusahaan Pada Industri Manufaktur. Banten: Owner: Riset & Jurnal Akuntansi.
- Priyatna, Slamet Adi. 2022. Manajemen Talenta Untuk Meningkatkan Pengembangan Karier PNS. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Rawis, Vierene M. S., Ventje Tatimu & Wehelmina Rumawas. (2021). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. Manado: Productivity.

- Siwanto, Dodi. 2019. Peran Intellectual Capital Terhadap Organizational Value. Bandung: Jurnal Manajemen Karisma Pro.
- Sulianingsih, Ni Wayan Widia & Putu Siti Firmani. 2022. Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Karyawan, dan Komitmen karyawan Terhadap Kinerja karyawan di LPD Desa Sebatu, Tegallalang Tahun 2021-2022. Bali: Arthaniti Studies.
- Sihotang, Arga Christian. 2020. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Showroom Lestari Mobilindo. Palembang: Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan.
- Simatupang, Taufik H. (2021). Penilaian Kompetensi Dan Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karier Asn (*Competency Assessment and Talent Management in Asn Career Development*). Jakarta: Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 International License.
- Sukoco, Iwan & Ashar Rijal Fadillah. (2016). *The Analysis of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach in PT Pindad (Persero) Bandung City*. Bandung: Jurnal Adbispreneur.
- Victoria & Nuryasman, 2020. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Perusahaan. Jakarta: Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan.
- Wardhani, Roro Adhitya Novi & Shendy Andrie Wijaya. 2020. Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Guru Ekonomi SMA Negeri di Kota Jember. Bali: Jurnal Pendidikan Ekonomi Undhiksa.
- Winasis, Shinta. 2018. Pengaruh Sebaran Generasi Terhadap Motivasi Kerja Di Industri Perbankan Area Tanah Abang. Jakarta: Jurnal JDM, Vol. I No.02.
- Zakiah, Alfiah Nurul. (2020). Pengaruh Manajemen Bakat, Manajemen Pengetahuan Dan Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Non-Asn Badan Nasional Penanggulangan Bencana (Bnpb). Jakarta: Institutional Repository Uin Syarif Hidayatullah.