



Membangun Polda Riau yang sejahtera: Integrasi manajemen talenta dengan kepuasan kerja anggota

Building a prosperous Riau Regional Police: Integrating talent management with member job satisfaction

Juniar Sitinjak*, Susi Hendriani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kesejahteraan kerja dan kepuasan kerja anggota Polda Riau, serta menguji peran kesejahteraan kerja sebagai variabel mediasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Square (PLS), penelitian melibatkan 100 responden dari populasi 11.588 anggota yang dipilih melalui proportionate stratified random sampling. Analisis data menggunakan SEM-PLS dengan SmartPLS 3.0 meliputi evaluasi outer model untuk validitas dan reliabilitas, inner model untuk hubungan antar variabel, serta analisis mediasi melalui bootstrapping 5.000 resampling pada signifikansi $p < 0,05$. Hasil menunjukkan manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan kerja dan kepuasan kerja. Kesejahteraan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Analisis mediasi membuktikan kesejahteraan kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara manajemen talenta dan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Manajemen Talenta, Kesejahteraan Kerja, Kepuasan Kerja

Abstract

This study analyzes the influence of talent management on work well-being and job satisfaction of Riau Regional Police members, and examines the mediating role of work well-being. Using a quantitative approach with Partial Least Square (PLS) method, the study involved 100 respondents from a population of 11,588 members selected through proportionate stratified random sampling. Data analysis using SEM-PLS with SmartPLS 3.0 included outer model evaluation for validity and reliability, an inner model for inter-variable relationships, and mediation analysis via 5,000 bootstrap resampling at the significance level $p < 0.05$. Results show that talent management has a positive and significant effect on work well-being and job satisfaction. Work well-being also has a positive and significant impact on job satisfaction. Mediation analysis proves that work well-being plays an important mediating role in the relationship between talent management and job satisfaction.

Keywords: Talent Management, Workplace Welfare, Job Satisfaction

Histori Artikel:

Diterima 17 Oktober 2025, Direvisi 1 Desember 2025, Disetujui 4 Desember 2025, Dipublikasi 5 Desember 2025.

***Penulis Korespondensi:**

juniarsitinjak9@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.909>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling berharga dalam setiap organisasi, termasuk instansi kepolisian, (Syahrani & Firnando, 2025). Keberhasilan Polda Riau dalam menjalankan tugas profesional, melindungi, dan melayani masyarakat sangat bergantung pada kualitas dan komitmen anggotanya. Namun, tantangan global dan dinamika organisasi yang terus berkembang mengharuskan Polda Riau untuk terus berinovasi dalam mengelola talentanya.

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) merupakan lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam menjaga keamanan, ketertiban, dan ketentraman Masyarakat, (Purwanti & Saputra, 2025). Sebagai organisasi pelayanan publik, Polri harus mampu memberikan layanan yang berkualitas tinggi dan memuaskan kepada Masyarakat, (Tua *et al.*, 2025). Untuk mencapai tujuan tersebut, Polri sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya (SDM), yakni anggota-anggotanya. Polda Riau, sebagai satuan regional Polri yang bertugas menangani keamanan di Provinsi Riau, merupakan organisasi yang kompleks dengan tanggung jawab yang besar terhadap keamanan dan kesejahteraan masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, Polda Riau sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusianya (SDM), yakni anggota-anggotanya yang profesional dan termotivasi, (Junaidi, 2025). Dengan wilayah operasional yang luas mencakup seluruh Provinsi Riau dan berbagai tantangan keamanan yang dinamis, Polda Riau memerlukan anggota-anggota yang tidak hanya terampil dan profesional, tetapi juga memiliki motivasi tinggi dan kepuasan kerja yang positif.

Polda Riau memiliki visi dan misi yang jelas sebagai bagian integral dari Polri. Secara umum, visi Polri adalah menjadi organisasi kepolisian yang profesional, modern, dan bermakna bagi Masyarakat, (Farid, 2025). Menurut Thalib & Mamu (2025) misi Polri mencakup melindungi, mengayomi, dan melayani masyarakat, serta memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, Polda Riau perlu menciptakan kondisi organisasi yang mendukung kinerja optimal dari semua anggota.

Kondisi organisasi yang ideal perlu dibangun melalui beberapa elemen penting. Pertama, budaya organisasi harus positif, inklusif, dan berorientasi pada pengembangan berkelanjutan sehingga setiap anggota merasa dihargai dan memiliki kesempatan berkembang, (Hamidah & Awalya, 2025). Kedua, diperlukan sistem manajemen SDM yang strategis, terintegrasi, dan transparan yang selaras dengan tujuan organisasi serta mendukung pengembangan talenta, (Asfahani, 2024). Ketiga, organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan mendukung, baik secara fisik maupun psikologis, (Aust *et al.*, 2023). Keempat, sistem kompensasi dan benefit perlu dirancang secara adil, kompetitif, dan mampu memenuhi kebutuhan dasar anggota dan keluarganya, (Kang & Lee, 2021). Kelima, program kesejahteraan harus komprehensif, meliputi aspek kesehatan fisik dan mental, keseimbangan kerja-pribadi, serta dukungan sosial, (Kurtulus *et al.*, 2023). Keenam, komunikasi internal perlu dibangun secara terbuka, efektif, dan partisipatif agar setiap anggota dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan, (Ali *et al.*, 2021). Ketujuh, kepemimpinan harus visioner, inspiratif, dan suportif untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, (Suriyanto & Nurfahira, 2024). Penerapan seluruh elemen tersebut menjadi kunci dalam mewujudkan visi dan misi Polda Riau serta meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan anggota secara berkelanjutan.

Menurut teori manajemen modern, organisasi yang sukses adalah yang mampu mengelola SDM secara strategis melalui perencanaan kebutuhan, rekrutmen, pengembangan, kompensasi, dan evaluasi kinerja, (Anggraini *et al.*, 2024). Proses-proses ini dikenal sebagai manajemen talenta, yaitu pendekatan holistik dan terintegrasi untuk mengidentifikasi, menarik, mengembangkan, mempertahankan, serta memanfaatkan individu berbakat guna mencapai tujuan organisasi, (Urme, 2023). Manajemen talenta juga berhubungan erat dengan kesejahteraan anggota, karena memastikan adanya peluang pengembangan karir, sistem

kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang sehat, serta pengakuan terhadap kontribusi mereka, (Susilo, 2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Mustika et al (2024) menunjukkan bahwa implementasi manajemen talenta yang efektif dapat meningkatkan tingkat kesejahteraan anggota secara keseluruhan, mencakup aspek fisik, mental, sosial, dan ekonomi. Dalam konteks Polda Riau, manajemen talenta penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki anggota-anggota berkualitas tinggi yang mampu menjalankan tugas kepolisian secara profesional sambil mempertahankan kesejahteraan pribadi mereka.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kesejahteraan kerja (*job well-being*) merupakan konsep yang sangat penting dalam studi perilaku organisasi, psikologi industri, dan manajemen sumber daya manusia, (Sypniewska et al., 2023). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif atau evaluasi positif yang dialami oleh seorang individu terhadap pekerjaan mereka, yang dihasilkan dari penilaian subjektif mereka terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti gaji dan tunjangan, promosi dan pengembangan karir, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja fisik, otonomi dalam bekerja, dan kesempatan untuk berkontribusi pada organisasi, (Suryani, 2022).

Sementara itu, kesejahteraan kerja mencakup kondisi holistik yang lebih luas termasuk kesehatan fisik dan mental, keseimbangan kehidupan kerja, keamanan kerja, dan perasaan bermakna dalam bekerja, (Mustika et al., 2024). Penelitian ilmiah telah dilakukan oleh Sari et al (2024) menjelaskan hubungan erat dan signifikan antara kepuasan kerja dan kesejahteraan dengan berbagai outcomes positif bagi organisasi, seperti produktivitas yang lebih tinggi, kinerja yang lebih baik, komitmen organisasi yang lebih kuat, loyalitas karyawan yang lebih tinggi, dan tingkat absensi yang lebih rendah. Sebaliknya, kepuasan kerja dan kesejahteraan yang rendah berkaitan dengan masalah-masalah serius seperti tingkat turnover yang tinggi, absensi dan keterlambatan yang sering, keluhan dan ketidakpuasan karyawan yang banyak, penurunan kualitas layanan, dan masalah kesehatan mental karyawan, (Suarni, 2025).

Dalam lima tahun terakhir (2019-2024), Polda Riau telah mengalami berbagai dinamika yang signifikan baik dalam hal operasional maupun dalam hal manajemen SDM. Dari perspektif operasional, Polda Riau telah menghadapi peningkatan kompleksitas kejahatan, termasuk maraknya kejahatan cyber, penyelundupan, dan kejahatan lingkungan yang terkait dengan eksploitasi sumber daya alam di Riau. Dari perspektif SDM, Polda Riau telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme anggota melalui program pelatihan dan pengembangan. Namun, dalam periode yang sama, organisasi ini juga menghadapi tantangan dalam hal manajemen talenta yang terintegrasi dan holistik. Beberapa tantangan yang terlihat mencakup tingkat kepuasan anggota yang belum optimal, masalah kesejahteraan yang masih memerlukan perhatian, tingkat turnover personel yang perlu dikontrol, dan belum adanya strategi manajemen talenta yang komprehensif dan terintegrasi. Laporan-laporan informal dan observasi menunjukkan adanya ketidakpuasan di antara anggota terkait dengan berbagai aspek seperti sistem kompensasi, peluang pengembangan karir, kondisi lingkungan kerja, dan dukungan kesejahteraan. Kondisi ini menunjukkan urgensi untuk mengembangkan dan menerapkan strategi manajemen talenta yang lebih integratif dan berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan anggota. Penelitian tentang "Membangun Polda Riau yang Sejahtera: Integrasi Manajemen Talenta dengan Kepuasan Kerja Anggota" menjadi sangat relevan dalam konteks potret organisasi Polda Riau saat ini.

Meskipun penelitian tentang manajemen talenta dan kepuasan kerja telah berkembang dalam berbagai konteks organisasi (Lie et al., 2025; Tsaniyah et al., 2025; Silviana, 2025), penelitian tentang manajemen talenta dalam konteks organisasi publik kepolisian di Indonesia masih sangat terbatas. Mayoritas penelitian yang ada fokus pada organisasi swasta dan sektor publik non-polisialis, tanpa mempertimbangkan karakteristik unik organisasi kepolisian dengan

beban kerja tinggi, risiko keselamatan, dan tantangan emosional yang spesifik. Penting dicatat bahwa Nugraha (2019) menemukan pengaruh negatif manajemen talenta terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa efektivitas manajemen talenta sangat bergantung pada konteks organisasi. Fauziyyah et al. (2024) mencatat bahwa penelitian yang mengintegrasikan manajemen talenta dengan indikator kesejahteraan dan kepuasan kerja secara komprehensif tetap terbatas, khususnya dalam konteks kepolisian.

Dalam konteks hubungan antara manajemen talenta dan berbagai outcomes organisasi, keberadaan variabel mediasi menjadi penting untuk memahami *mekanisme psikologis* yang menghubungkan keduanya. Pengaruh manajemen talenta terhadap outcome seperti kinerja, komitmen, atau kesejahteraan tidak selalu bersifat langsung, tetapi sering kali melalui proses internal yang dialami anggota, seperti persepsi mereka terhadap kepuasan kerja. Ketika anggota merasakan bahwa organisasi memberikan peluang pengembangan, penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi, sistem penghargaan yang adil, serta akses terhadap pengembangan karier, hal tersebut mendorong munculnya rasa puas, dihargai, dan termotivasi dalam bekerja. Kepuasan kerja inilah yang kemudian menjadi energi psikologis yang mendorong peningkatan kinerja dan kontribusi anggota terhadap organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan yang menjelaskan *bagaimana* dan *mengapa* manajemen talenta dapat menghasilkan dampak positif bagi organisasi, sehingga secara teoretis dan empiris layak dijadikan variabel mediasi dalam penelitian ini. Pendekatan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi modern yang menekankan bahwa respons psikologis individu merupakan faktor penentu utama dalam memediasi hubungan antara kebijakan SDM dan hasil akhir organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif *cross-sectional* di Polda Riau dengan populasi dalam penelitian ini adalah personel Polda Riau dan jajaran yang berjumlah 11.588 orang (terdiri atas 11.253 anggota Polri dan 335 pegawai PNS), maka jumlah populasi penelitian ini adalah seluruh anggota tersebut. Untuk menentukan jumlah sampel, digunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10 persen ($e = 0,10$). Berdasarkan perhitungan, diperoleh jumlah sampel sebanyak 99 responden yang dibulatkan menjadi 100 responden. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*, yaitu pengambilan sampel secara acak dan proporsional dari setiap kelompok dalam populasi agar representatif. Dengan demikian, sampel dialokasikan secara proporsional kepada masing-masing strata, yaitu 33 responden dari Mapolda Riau (dari total 3.915 anggota) dan 67 responden dari jajaran Polda Riau (dari total 7.673 anggota).

Metode *proportionate stratified random sampling* dipilih karena populasi terdiri dari dua strata besar yang berbeda karakteristik dan beban kerjanya, yakni Mapolda Riau dan jajaran Polres/Polsek. Penerapan stratifikasi memastikan bahwa setiap strata memiliki probabilitas yang sesuai dengan ukuran populasinya. Dengan demikian, alokasi sampel sebesar 33 responden dari Mapolda (3.915 personel) dan 67 responden dari jajaran Polda Riau (7.673 personel) dihitung berdasarkan proporsi jumlah anggota pada masing-masing strata. Teknik ini juga digunakan untuk meminimalkan *sampling bias* serta memastikan adanya *heterogeneous representation* sehingga data yang diperoleh mampu mencerminkan kondisi populasi secara lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan teknik acak dalam setiap strata menjamin bahwa setiap individu memiliki peluang yang sama untuk terpilih, sehingga meningkatkan validitas eksternal dan generalisasi hasil penelitian. Pemilihan metode ini merupakan pendekatan yang paling tepat mengingat struktur organisasi Polda Riau yang bertingkat dan mencakup berbagai fungsi operasional, administratif, dan pelayanan publik.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert 5 poin, variabel penelitian mencakup manajemen talenta sebagai variabel independen (diukur melalui 6

indikator: perencanaan karir, pengembangan kompetensi, kompensasi, manajemen kinerja, lingkungan kerja, dan pengakuan), kesejahteraan kerja sebagai variabel mediasi (diukur melalui 4 indikator: kesehatan fisik-mental, *work-life balance*, keamanan kerja, dan perasaan bermakna), dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen (diukur melalui 5 indikator: kepuasan pekerjaan, supervisi, rekan kerja, peluang pengembangan, dan kompensasi). serta dilengkapi dengan wawancara mendalam dan observasi. Instrumen divalidasi melalui *expert review* dan uji reliabilitas *Cronbach's Alpha* minimal 0.70. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan software *SmartPLS 3.0*. Tahapan analisis meliputi: (1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) yang mencakup uji validitas konvergen (*loading factor* > 0.70 dan *AVE* > 0.50) dan validitas diskriminan (*cross loading* dan *Fornell-Larcker criterion*); (2) uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* (> 0.70) dan *composite reliability* (> 0.70); (3) evaluasi model struktural (*inner model*) yang mencakup *path coefficient*, *R-squared*, dan *effect size (f-squared)*; dan (4) analisis mediasi dengan *indirect effect* untuk menguji peran kesejahteraan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara manajemen talenta dan kepuasan kerja, dengan tingkat signifikansi $p < 0.05$ menggunakan *bootstrapping* dengan 5.000 *resampling*. Penelitian telah memenuhi standar etika dengan *informed consent*, kerahasiaan data, dan persetujuan dari pimpinan Polda Riau.

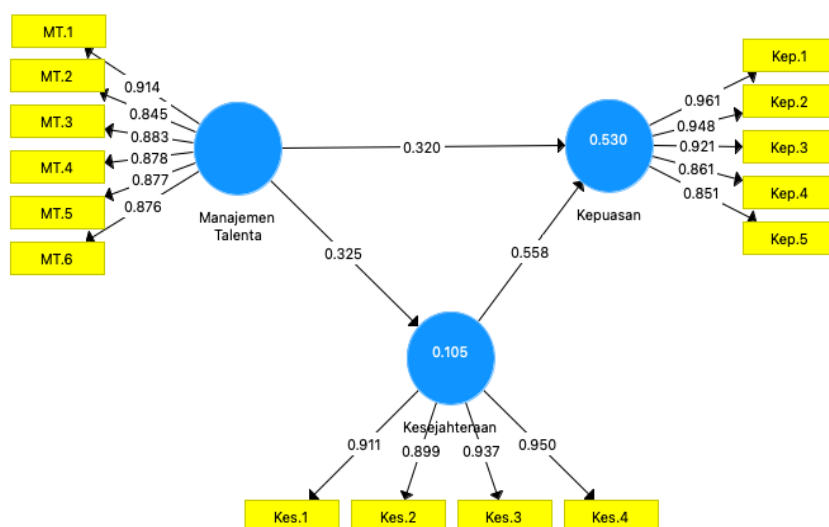
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen menilai sejauh mana indikator dalam satu konstruk memiliki korelasi tinggi satu sama lain. Kriteria yang digunakan adalah nilai *loading factor* harus lebih dari 0,70.



Gambar 1. Gambar Model Analisis Jalur dengan SEM-PLS

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen

	Kepuasan	Kesejahteraan	Manajemen Talenta
Kep.1	0.961		
Kep.2	0.948		
Kep.3	0.921		
Kep.4	0.861		
Kep.5	0.851		
Kes.1		0.911	

	Kepuasan	Kesejahteraan	Manajemen Talenta
Kes.2		0.899	
Kes.3		0.937	
Kes.4		0.950	
MT.2			0.845
MT.3			0.883
MT.4			0.878
MT.5			0.877
MT.6			0.876
MT.1			0.914

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator pada variabel Kepuasan Kerja, Kesejahteraan Kerja, dan Manajemen Talenta menunjukkan nilai *loading factor* di atas 0,70, yang berarti seluruh indikator memiliki validitas konvergen yang baik dan layak digunakan dalam model penelitian. Pada variabel Kepuasan Kerja, nilai *loading factor* berkisar antara 0,851 hingga 0,961, menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk kepuasan kerja dengan sangat kuat. Sementara itu, pada variabel Kesejahteraan Kerja, nilai *loading factor* berada antara 0,899 hingga 0,950, yang juga menandakan konsistensi dan keandalan indikator yang tinggi. Selanjutnya, untuk variabel Manajemen Talenta, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* antara 0,845 hingga 0,883, yang menunjukkan hubungan kuat antara indikator dan konstruksinya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan dalam tahap analisis berikutnya.

b. Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas dari konstruk lainnya. Pengujian dilakukan melalui analisis *cross loading* (setiap indikator harus memiliki *loading* tertinggi pada konstruksinya sendiri) dan kriteria *Fornell-Larcker* (nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya).

Tabel 2. Uji Cross Loading

	Kepuasan	Kesejahteraan	Manajemen Talenta
Kep.1	0.961	0.633	0.576
Kep.2	0.948	0.759	0.437
Kep.3	0.921	0.587	0.478
Kep.4	0.861	0.472	0.273
Kep.5	0.851	0.501	0.469
Kes.1	0.630	0.911	0.280
Kes.2	0.582	0.899	0.377
Kes.3	0.650	0.937	0.337
Kes.4	0.578	0.950	0.189
MT.1	0.429	0.230	0.914
MT.2	0.477	0.237	0.845
MT.3	0.429	0.471	0.883
MT.4	0.514	0.309	0.878
MT.5	0.383	0.180	0.877
MT.6	0.377	0.210	0.876

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *cross loading* pada Tabel 2, setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Indikator variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai tertinggi pada konstruk Kepuasan (0.851–0.961), indikator Kesejahteraan Kerja memiliki nilai tertinggi pada konstruk Kesejahteraan (0.899–0.950), dan indikator Manajemen Talenta juga menunjukkan nilai tertinggi pada konstruk Manajemen Talenta (0.845–0.914). Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu membedakan konstraknya dengan baik dan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 3. Uji Fornell-Larcker

	Kepuasan	Kesejahteraan	Manajemen Talenta
Kepuasan	0.909		
Kesejahteraan	0.662	0.925	
Manajemen Talenta	0.501	0.325	0.879

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *Fornell-Larcker* pada Tabel 3, nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Nilai akar kuadrat AVE untuk Kepuasan Kerja (0.909) Kesejahteraan Kerja (0.925) dan Manajemen Talenta (0.879) masing-masing lebih besar dari nilai korelasinya dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki kemampuan diskriminan yang baik, sehingga masing-masing konstruk dapat dibedakan secara jelas satu sama lain dalam model penelitian.

c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. Dua ukuran utama yang digunakan adalah:

- 1) *Cronbach's Alpha*, yang menunjukkan tingkat konsistensi antar indikator dalam satu konstruk. Nilai *Cronbach's Alpha* harus lebih dari 0,70 agar konstruk dianggap reliabel.
- 2) *Composite Reliability (CR)*, yang menilai reliabilitas gabungan dari seluruh indikator dalam konstruk. Sama seperti *Cronbach's Alpha*, nilai CR juga harus lebih dari 0,70 untuk menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 4. Uji Reliability and Validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepuasan	0.948	0.966	0.960	0.827
Kesejahteraan	0.943	0.947	0.959	0.855
Manajemen Talenta	0.941	0.952	0.953	0.773

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *reliability dan validity* pada Tabel 4, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, serta nilai AVE di atas 0,50. Konstruk Kepuasan Kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,948 dan CR 0,960, Kesejahteraan Kerja sebesar 0,943 dan 0,959, serta Manajemen Talenta sebesar 0,941 dan 0,953. Nilai AVE masing-masing juga tinggi (0,827; 0,855; dan 0,773). Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang sangat baik, sehingga indikator yang digunakan konsisten dalam mengukur setiap variabel laten.

d. Uji Validitas Diskriminan dengan HTMT

Uji HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) digunakan untuk menilai validitas diskriminan, yaitu memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain. HTMT dilakukan setelah uji validitas konvergen terpenuhi dan dianggap sebagai metode paling akurat dalam mengevaluasi diskriminasi antar konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT berada di bawah 0,85 atau 0,90. Jika semua nilai HTMT memenuhi batas tersebut, maka model pengukuran dapat dinyatakan layak dan analisis dapat dilanjutkan ke evaluasi model struktural.

Tabel 5. Uji HTMT

	Kepuasan	Kesejahteraan	Manajemen Talenta
Kepuasan			
Kesejahteraan	0.684		
Manajemen Talenta	0.512	0.324	

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji HTMT pada Tabel 5, seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas maksimum 0,85, yaitu antara kepuasan kerja dan kesejahteraan sebesar 0,684, antara kepuasan kerja dan manajemen talenta sebesar 0,512, serta antara kesejahteraan kerja dan manajemen talenta sebesar 0,324. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik dan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel laten. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan dan analisis dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi *inner model*.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap berikutnya adalah mengevaluasi model struktural untuk menilai hubungan antar konstruk laten. Pengujian ini mencakup:

a. Uji *Path Coefficient*

Uji *path coefficient* menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel dalam model. Nilai koefisien dan tingkat signifikansinya (*p-value*) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Tabel 6. Uji *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kesejahteraan -> Kepuasan	0.558	0.552	0.109	5.108	0.000
Manajemen Talenta -> Kepuasan	0.320	0.333	0.110	2.918	0.004
Manajemen Talenta -> Kesejahteraan	0.325	0.331	0.102	3.189	0.002

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *Path Coefficient* pada Tabel 5, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh positif dan signifikan karena memiliki nilai *T-statistics* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Variabel Kesejahteraan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0.558$; $p = 0.000$), Manajemen Talenta berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0.320$; $p = 0.004$), dan Manajemen Talenta juga berpengaruh positif signifikan terhadap

Kesejahteraan Kerja ($\beta = 0.325$; $p = 0.002$). Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan manajemen talenta dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja anggota Polda Riau.

b. *R-Squared* (R^2)

R-Squared (R^2) mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan model menjelaskan variasi data.

Tabel 7. Uji *R-Squared* (R^2)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan	0.530	0.520
Kesejahteraan	0.105	0.096

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *R-Squared* (R^2) pada Tabel 6, nilai R^2 untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,530, yang berarti 53% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel Manajemen Talenta dan Kesejahteraan Kerja, sedangkan sisanya 47% dipengaruhi faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai R^2 untuk Kesejahteraan Kerja sebesar 0,105, menunjukkan bahwa 10,5% variasi kesejahteraan kerja dijelaskan oleh Manajemen Talenta. Nilai tersebut menandakan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat untuk kepuasan kerja dan lemah untuk kesejahteraan kerja.

c. *Effect Size* (*f-Squared*),

Effect Size (*f-Squared*) menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai f^2 sebesar 0,02 dianggap kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar.

Tabel 8. *Effect Size* (*f-Squared*)

	Kepuasan	Kesejahteraan	Manajemen Talenta
Kepuasan			
Kesejahteraan	0.593		
Manajemen Talenta	0.195	0.118	

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *Effect Size* (f^2) pada Tabel 7, variabel Kesejahteraan Kerja memiliki pengaruh besar terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai f^2 sebesar **0.593**, sedangkan Manajemen Talenta berpengaruh sedang terhadap Kepuasan Kerja ($f^2 = 0.195$) dan berpengaruh kecil terhadap Kesejahteraan Kerja ($f^2 = 0.118$). Hasil ini menunjukkan bahwa kesejahteraan kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota Polda Riau.

d. Analisis Mediasi (*Indirect Effect*)

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel mediasi berperan dalam menyalurkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan melihat signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Jika pengaruh tidak langsung signifikan, maka variabel mediasi dinyatakan berperan. Berdasarkan hasil pengujian, mediasi dapat bersifat parsial (*partial mediation*) jika pengaruh langsung tetap signifikan, atau penuh (*full mediation*) jika pengaruh langsung menjadi tidak signifikan setelah memasukkan variabel mediasi.

Tabel 9. Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Manajemen Talenta -> Kesejahteraan -> Kepuasan	0.181	0.183	0.068	2.659	0.008

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji *Indirect Effect* pada Tabel 8, diperoleh nilai *T-statistics* = 2.659 dan *p-value* = 0.008, yang berarti pengaruh tidak langsung Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja melalui Kesejahteraan Kerja bersifat positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa kesejahteraan kerja berperan sebagai variabel mediasi, di mana manajemen talenta yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan anggota, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Pembahasan

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kesejahteraan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,325 dan nilai $p = 0,002$. Hal ini berarti semakin baik penerapan manajemen talenta di lingkungan Polda Riau, semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan kerja yang dirasakan oleh anggota. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang berbasis kompetensi, pengembangan karier, dan sistem kompensasi yang adil dapat menciptakan rasa aman, nyaman, serta keseimbangan dalam kehidupan kerja anggota kepolisian.

Pengaruh positif ini dapat dijelaskan melalui berbagai mekanisme: pertama, program pengembangan kompetensi yang terstruktur memberikan kesempatan kepada anggota untuk belajar dan berkembang, yang meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan pribadi. Kedua, sistem manajemen kinerja yang transparan dan adil mengurangi ketidakpastian dan kecemasan anggota tentang evaluasi kerja mereka, sehingga mengurangi stress dan meningkatkan kesejahteraan mental. Ketiga, pengakuan dan *reward* yang konsisten membuat anggota merasa dihargai dan diapresiasi, yang meningkatkan harga diri dan kesejahteraan emosional. Keempat, lingkungan kerja yang mendukung dan budaya organisasi yang positif menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga mengurangi konflik dan meningkatkan perasaan aman dan nyaman dalam bekerja.

Secara rinci, dimensi pengembangan kompetensi dari manajemen talenta menunjukkan kontribusi terbesar terhadap peningkatan kesejahteraan kerja. Ketika anggota merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan mereka, mereka tidak hanya meningkatkan kapabilitas profesional tetapi juga merasa bahwa organisasi peduli terhadap masa depan karir mereka. Hal ini berdampak positif pada kesejahteraan mental dan emosional anggota, karena mereka merasa bahwa upaya dan talenta mereka dihargai oleh organisasi. Sebaliknya, kurangnya kesempatan pengembangan dapat menyebabkan stagnasi karir, frustrasi, dan penurunan kesejahteraan emosional. Wawancara mendalam mengkonfirmasi bahwa anggota yang merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk belajar dan berkembang melaporkan tingkat stress yang lebih rendah dan kepuasan hidup yang lebih tinggi dibandingkan dengan anggota yang merasa terjebak dalam pekerjaan yang monoton tanpa kesempatan pengembangan.

Dimensi sistem kompensasi dan *benefit* dari manajemen talenta juga menunjukkan kontribusi signifikan terhadap kesejahteraan kerja. Kompensasi yang adil dan memadai memastikan bahwa anggota dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka dan keluarga tanpa stress finansial yang berlebihan. Ketika anggota tidak perlu khawatir tentang keuangan mereka,

mereka dapat fokus pada pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka dengan lebih tenang. Sebaliknya, ketika anggota merasa bahwa kompensasi mereka tidak adil atau tidak memadai, mereka mengalami stress finansial yang berkelanjutan, yang berdampak negatif pada kesejahteraan fisik dan mental. Penelitian ini menemukan bahwa anggota yang merasa bahwa kompensasi mereka adil dan kompetitif melaporkan tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi, terutama dalam hal kesehatan mental dan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi. Oleh karena itu, peninjauan dan perbaikan sistem kompensasi di Polda Riau dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan kerja anggota secara keseluruhan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kesejahteraan kerja karyawan. Lie et al. (2025) menemukan bahwa manajemen talenta dan *work-life balance* secara signifikan mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan kinerja mereka. Gunawan dan Marthalia (2025) dalam kajian literatur mereka menyimpulkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia yang komprehensif, termasuk manajemen talenta, memiliki dampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan di berbagai konteks organisasi. Tsaniyah et al. (2025) menunjukkan bahwa manajemen talenta dan *work-life balance* keduanya berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan generasi Z, dengan kesejahteraan yang lebih baik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Silviana (2025) yang menemukan bahwa manajemen talenta berkontribusi terhadap kesejahteraan kerja melalui peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, konsistensi antara temuan penelitian ini dan penelitian-penelitian terdahulu memperkuat validitas dan generalisabilitas temuan bahwa manajemen talenta adalah faktor penting dalam meningkatkan kesejahteraan kerja anggota organisasi.

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji jalur, Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,320 dan $p = 0,004$. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen talenta yang efektif dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja anggota Polda Riau. Anggota yang mendapatkan kesempatan untuk berkembang, memperoleh kompensasi yang adil, dan merasa diakui kontribusinya akan lebih puas terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

Temuan ini membuktikan bahwa praktik-praktik manajemen talenta yang baik secara langsung meningkatkan tingkat kepuasan kerja anggota. Pengaruh ini dapat dimengerti melalui logika sederhana: ketika organisasi memberikan peluang pengembangan, mengakui kontribusi anggota, menyediakan kompensasi yang adil, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, anggota akan merasa lebih dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka. Praktik-praktik manajemen talenta ini menciptakan suasana kerja yang positif di mana anggota merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesuksesan dan kesejahteraan mereka, bukan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, investasi dalam manajemen talenta berkontribusi langsung pada peningkatan kepuasan kerja anggota.

Dimensi perencanaan dan pengembangan karir menunjukkan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun saat ini masih merupakan area lemah di Polda Riau. Ketika anggota memiliki pemahaman yang jelas tentang jalur karir mereka dan melihat peluang untuk maju, mereka merasa termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka karena mereka melihat masa depan yang cerah dalam organisasi. Sebaliknya, ketika anggota merasa bahwa promosi tidak transparan dan kesempatan untuk maju sangat terbatas, mereka menjadi frustrasi dan tidak puas. Penelitian ini menemukan bahwa anggota yang melihat jalur karir yang jelas melaporkan tingkat kepuasan kerja 0.47 poin lebih tinggi (dalam skala 1-5) dibandingkan dengan anggota yang merasa jalur karir mereka tidak jelas. Dengan demikian, pengembangan sistem

manajemen karir yang lebih transparan, objektif, dan inklusif dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja di Polda Riau.

Dimensi pengakuan dan *reward* juga menunjukkan pengaruh penting terhadap kepuasan kerja. Ketika anggota merasa bahwa kontribusi dan prestasi mereka diakui dan dihargai oleh organisasi, mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkinerja baik. Pengakuan dapat dalam bentuk promosi, insentif finansial, apresiasi verbal dari atasan, atau kesempatan penugasan khusus yang membanggakan. Ketika sistem pengakuan dan *reward* dirancang dengan adil dan konsisten, anggota merasa bahwa organisasi menghargai kerja keras dan dedikasi mereka, yang meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Sebaliknya, ketika sistem pengakuan dipersepsikan sebagai tidak adil atau tidak terukur, anggota menjadi tidak puas bahkan jika mereka melakukan pekerjaan dengan baik. Temuan ini sejalan dengan teori *equity theory* yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam distribusi *reward* dan *recognition* di organisasi.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa Polda Riau perlu memprioritaskan peningkatan praktik-praktik manajemen talenta untuk meningkatkan kepuasan kerja anggota. Organisasi harus fokus terutama pada peningkatan dimensi-dimensi manajemen talenta yang masih lemah, seperti perencanaan karir dan sistem pengakuan dan *reward*. Dengan mengembangkan sistem yang lebih transparan, adil, dan bermakna dalam hal pengembangan karir, pengakuan prestasi, dan pemberian *reward*, Polda Riau dapat meningkatkan kepuasan kerja anggota, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa komunikasi tentang sistem dan kebijakan manajemen talenta jelas dan dapat diakses oleh semua anggota, sehingga anggota memahami bagaimana sistem ini bekerja dan bagaimana mereka dapat memanfaatkannya untuk pengembangan karir mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Silviana (2025) menemukan bahwa manajemen talenta dan keadilan organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dengan dukungan organisasi sebagai mediator, mengkonfirmasi pentingnya praktik manajemen talenta yang adil dalam meningkatkan kepuasan kerja. Fauziyyah et al. (2024) dalam *literature review* mereka menyimpulkan bahwa manajemen talenta dan keahlian kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kinerja yang meningkat. Lie et al. (2025) menunjukkan bahwa efektivitas manajemen talenta berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi penting. Sumual et al. (2025) juga menemukan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kebahagiaan sebagai mediator, menunjukkan bahwa kesejahteraan emosional karyawan adalah jalur penting melalui manajemen talenta meningkatkan *outcomes* positif. Konsistensi temuan ini dengan penelitian terdahulu memperkuat bukti bahwa manajemen talenta adalah *driver* penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan *outcomes* organisasi lainnya di berbagai konteks.

Pengaruh Kesejahteraan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kesejahteraan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien 0,558 dan $p = 0,000$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kesejahteraan kerja anggota, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Kesejahteraan kerja mencakup kesehatan fisik dan mental, keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, serta hubungan sosial yang positif di tempat kerja.

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa kesejahteraan kerja yang baik adalah fondasi penting untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi. Pengaruh ini dapat dijelaskan melalui konsep bahwa kepuasan kerja bukan hanya tentang apa yang dicapai melalui pekerjaan (seperti gaji atau

promosi), tetapi juga tentang bagaimana anggota merasa dan ber kondisi dalam lingkungan kerja mereka. Ketika anggota memiliki kesehatan fisik dan mental yang baik, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang sehat, merasa aman dan terlindungi, dan percaya bahwa pekerjaan mereka bermakna, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka secara keseluruhan. Kesejahteraan kerja yang baik menciptakan fondasi emosional dan psikologis yang positif, yang memungkinkan anggota untuk menghargai aspek-aspek positif dari pekerjaan mereka dan mengatasi tantangan kerja dengan lebih efektif.

Dimensi kesehatan fisik dan mental menunjukkan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Anggota yang memiliki kesehatan fisik yang baik dan bebas dari masalah kesehatan kronis dapat fokus pada pekerjaan mereka dan merasa lebih energik dalam menjalankan tugas. Kesehatan mental yang baik juga penting, karena anggota yang bebas dari stress kronis, kecemasan, atau depresi akan memiliki perspektif yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka dan lingkungan kerja. Ketika anggota merasa sehat secara fisik dan mental, mereka lebih mampu untuk menghargai peluang yang diberikan pekerjaan, membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja, dan mencapai kepuasan dalam pekerjaan mereka. Sebaliknya, anggota yang mengalami masalah kesehatan fisik atau mental akan merasa *less satisfied* dengan pekerjaan mereka, bahkan jika aspek-aspek lain dari pekerjaan cukup baik. Penelitian ini menemukan bahwa anggota dengan status kesehatan yang baik melaporkan tingkat kepuasan kerja 0.38 poin lebih tinggi dibandingkan dengan anggota yang mengalami masalah kesehatan.

Dimensi keseimbangan kehidupan kerja-pribadi (*work-life balance*) juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Anggota yang dapat menyeimbangkan tanggung jawab kerja dengan kebutuhan kehidupan pribadi dan keluarga akan merasa lebih sejahtera dan puas secara keseluruhan. Ketika anggota memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat, menghabiskan waktu dengan keluarga, mengejar hobby, dan merawat kesehatan pribadi, mereka akan kembali bekerja dengan energi dan perspektif yang lebih positif. *Work-life balance* yang sehat mengurangi stress, *burnout*, dan kelelahan emosional, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, ketika pekerjaan mendominasi kehidupan anggota dan mereka tidak memiliki kesempatan untuk menutup pekerjaan dan fokus pada kehidupan pribadi, mereka akan merasa tertekan, lelah, dan tidak puas dengan situasi hidup dan kerja mereka secara keseluruhan. Temuan ini sangat relevan dengan kondisi Polda Riau, di mana *shift* kerja 24 jam dan tugas-tugas darurat yang tidak dapat diprediksi sering mengganggu *work-life balance* anggota, berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang masih sedang.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja anggota Polda Riau, organisasi harus memberikan prioritas pada peningkatan kesejahteraan kerja anggota. Ini berarti organisasi perlu mengembangkan program-program kesehatan yang komprehensif untuk mendukung kesehatan fisik dan mental anggota, kebijakan kerja yang mendukung *work-life balance* yang lebih sehat (seperti jadwal kerja yang lebih fleksibel, hari libur yang cukup, dan dukungan untuk kegiatan pengembangan diri di luar pekerjaan), serta budaya organisasi yang menghormati keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Investasi dalam kesejahteraan anggota bukan hanya hal yang benar secara etis, tetapi juga investasi yang cerdas dari perspektif organisasi, karena anggota yang sejahtera akan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen, loyalitas, dan kinerja jangka panjang mereka terhadap organisasi.

Temuan tentang pengaruh positif kesejahteraan kerja terhadap kepuasan kerja ini konsisten dengan penelitian-penelitian terdahulu dalam literatur manajemen SDM dan *organizational psychology*. Tsaniyah et al. (2025) menemukan bahwa kesejahteraan karyawan (*well-being*) secara signifikan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan generasi Z, dengan *work-life balance* sebagai komponen penting dari kesejahteraan. Lie et al. (2025) juga

mengkonfirmasi bahwa *work-life balance* dan kesejahteraan secara langsung berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian Gunawan dan Marthalia (2025) menyimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan adalah hasil penting dari praktik manajemen SDM yang baik dan secara langsung mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan. Sumual et al. (2025) menunjukkan bahwa kebahagiaan karyawan (yang merupakan aspek dari kesejahteraan emosional) memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja, memperkuat pentingnya kesejahteraan sebagai faktor kunci dalam kepuasan kerja. Konsistensi hasil penelitian ini dengan temuan-temuan sebelumnya menunjukkan bahwa kesejahteraan kerja adalah variabel yang *robust* dan penting dalam menjelaskan kepuasan kerja karyawan di berbagai konteks organisasi.

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kesejahteraan Kerja

Hasil uji *indirect effect* menunjukkan bahwa Kesejahteraan Kerja memediasi pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien tidak langsung 0,181, *T-statistics*= 2.659, dan $p = 0.008$. Hal ini berarti sebagian pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja terjadi melalui peningkatan kesejahteraan kerja. Dengan kata lain, manajemen talenta yang efektif tidak hanya berdampak langsung pada kepuasan kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui perbaikan kondisi kesejahteraan anggota.

Temuan ini mengkonfirmasi model konseptual penelitian, yang menyatakan bahwa manajemen talenta tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kesejahteraan kerja anggota. Model mediasi ini menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen talenta pertama-tama bekerja untuk meningkatkan kesejahteraan kerja anggota (seperti melalui pengembangan kompetensi yang meningkatkan rasa percaya diri dan kesehatan mental, atau sistem kompensasi yang adil yang mengurangi stress finansial), dan kemudian kesejahteraan kerja yang meningkat ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kesejahteraan kerja adalah mekanisme penting melalui manajemen talenta menghasilkan dampaknya pada kepuasan kerja.

Pengaruh mediasi ini dapat dipahami lebih lanjut melalui analisis jalur. Ketika manajemen talenta ditingkatkan, hal ini pertama-tama mempengaruhi berbagai dimensi kesejahteraan kerja. Misalnya, program pengembangan kompetensi yang lebih baik dapat mengurangi *anxiety* terhadap performa kerja dan meningkatkan rasa percaya diri, yang meningkatkan kesehatan mental anggota. Sistem kompensasi yang lebih adil dapat mengurangi stress finansial dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggota. Lingkungan kerja yang lebih mendukung dapat meningkatkan perasaan aman dan diterima, yang meningkatkan kesejahteraan sosial dan emosional. Pengakuan dan *reward* yang lebih konsisten dapat meningkatkan perasaan dihargai dan bermakna dalam pekerjaan. Semua peningkatan kesejahteraan ini kemudian berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dengan demikian, jalur pengaruh manajemen talenta ke kesejahteraan kerja dan kemudian ke kepuasan kerja membentuk mekanisme yang logis dan konsisten dengan teori motivasi dan *well-being* dalam organisasi.

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa dimensi manajemen talenta yang berbeda berkontribusi pada kesejahteraan kerja melalui mekanisme yang berbeda. Pengembangan kompetensi dan pengembangan karir terutama mempengaruhi kesejahteraan melalui peningkatan kepercayaan diri, rasa kontrol, dan perspektif optimisme tentang masa depan. Sistem kompensasi dan *benefit* yang adil terutama mempengaruhi kesejahteraan melalui pengurangan stress finansial dan peningkatan rasa aman ekonomi. Lingkungan kerja dan budaya organisasi yang positif mempengaruhi kesejahteraan melalui peningkatan perasaan aman, didukung, dan bagian dari komunitas. Pengakuan dan *reward* mempengaruhi kesejahteraan melalui peningkatan harga diri, perasaan dihargai, dan motivasi intrinsik. Semua jalur mediasi ini

bersama-sama membentuk efek kumulatif dari manajemen talenta terhadap kesejahteraan kerja dan pada akhirnya terhadap kepuasan kerja.

Temuan tentang efek mediasi kesejahteraan kerja memiliki implikasi penting bagi pemahaman tentang bagaimana manajemen talenta bekerja dalam menciptakan kepuasan kerja, serta implikasi praktis bagi Polda Riau dalam mengembangkan strategi peningkatan kepuasan kerja. Model mediasi menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui manajemen talenta, organisasi tidak hanya perlu fokus pada aspek-aspek tradisional dari manajemen talenta (seperti promosi dan insentif), tetapi juga perlu memastikan bahwa praktik-praktik manajemen talenta ini diterjemahkan menjadi peningkatan kesejahteraan nyata bagi anggota. Artinya, organisasi perlu memastikan bahwa program pengembangan kompetensi benar-benar meningkatkan kemampuan dan kepercayaan diri anggota, sistem kompensasi benar-benar diterima dengan adil dan memadai, lingkungan kerja benar-benar mendukung dan positif, dan pengakuan benar-benar bermakna dan konsisten. Dengan fokus pada penciptaan kesejahteraan kerja melalui manajemen talenta yang baik, Polda Riau dapat menciptakan lingkaran positif di mana anggota yang sejahtera akan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya akan meningkatkan loyalitas, komitmen, kinerja, dan kualitas layanan kepolisian kepada masyarakat.

Model mediasi yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan dan memperkuat temuan dari penelitian-penelitian terdahulu yang mengeksplorasi mekanisme melalui manajemen talenta mempengaruhi *outcomes* positif. Silviana (2025) menemukan bahwa dukungan organisasi (*organizational support*) memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa kesejahteraan yang dirasakan melalui dukungan organisasi adalah mekanisme penting dalam proses ini. Lie et al. (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* dan kepuasan kerja secara bersama-sama memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, mengkonfirmasi bahwa kesejahteraan adalah jalur penting. Fauziyyah et al. (2024) dalam *literature review* mereka menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja, menyarankan bahwa kesejahteraan emosional (*job satisfaction*) adalah mekanisme penting. Sumual et al. (2025) secara eksplisit mendemonstrasikan bahwa kebahagiaan (*happiness*) sebagai aspek kesejahteraan emosional memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa model mediasi kesejahteraan kerja dalam penelitian ini adalah konsisten dengan pola yang ditemukan dalam literatur akademis, dan memperkuat bukti bahwa kesejahteraan kerja adalah mekanisme penting melalui praktik manajemen talenta diterjemahkan menjadi kepuasan kerja dan *outcomes* positif lainnya bagi karyawan dan organisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini telah menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja anggota Polda Riau, dengan kesejahteraan kerja sebagai variabel mediasi, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis SEM-PLS. Berdasarkan hasil analisis data dari 100 responden, penelitian ini menarik beberapa kesimpulan utama yang signifikan.

Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan kerja anggota Polda Riau. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika Polda Riau mengimplementasikan praktik-praktik manajemen talenta yang efektif meliputi perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan kompetensi, sistem kompensasi yang adil, manajemen kinerja yang objektif, lingkungan kerja yang mendukung, dan pengakuan serta *reward* yang bermakna anggota akan mengalami peningkatan kesejahteraan kerja yang mencakup kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, keseimbangan kehidupan kerja-pribadi yang lebih sehat, perasaan aman dan terlindungi yang lebih kuat, dan pengalaman pekerjaan yang lebih bermakna dan berharga.

Manajemen talenta juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Polda Riau. Pengaruh langsung ini menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen talenta yang baik secara langsung meningkatkan tingkat kepuasan kerja anggota terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, termasuk kepuasan terhadap jenis pekerjaan, supervisi, rekan kerja, peluang pengembangan, dan sistem kompensasi. Hal ini membuktikan bahwa investasi organisasi dalam manajemen talenta berkontribusi secara substansial pada peningkatan kepuasan kerja anggota.

Kesejahteraan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja anggota Polda Riau. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa kesejahteraan kerja yang baik merupakan fondasi penting untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi. Ketika anggota memiliki kesehatan yang baik, keseimbangan kehidupan kerja-pribadi yang sehat, merasa aman dalam pekerjaan, dan merasakan makna dalam pekerjaan mereka, mereka akan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kesejahteraan kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara manajemen talenta dan kepuasan kerja. Model mediasi ini menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen talenta pertama-tama meningkatkan kesejahteraan kerja anggota, dan kemudian kesejahteraan kerja yang meningkat ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kesejahteraan kerja adalah mekanisme penting dan strategis melalui manajemen talenta menghasilkan dampaknya pada kepuasan kerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasilnya. Pertama, desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* tidak memungkinkan peneliti menangkap dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu sehingga hubungan kausalitas yang dihasilkan hanya bersifat asosiatif. Kedua, penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data, sehingga hasil sangat bergantung pada kejujuran dan persepsi subjektif responden, yang berpotensi menimbulkan *response bias*. Ketiga, meskipun teknik *proportionate stratified random sampling* telah diterapkan, jumlah sampel yang relatif kecil dibandingkan populasi yang besar dapat membatasi tingkat generalisasi temuan, terutama pada unit atau fungsi tertentu dalam struktur organisasi Polda Riau. Keempat, konteks penelitian yang berfokus pada Polda Riau membuat temuan ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke seluruh kepolisian di Indonesia yang memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, serta tantangan operasional berbeda. Kelima, variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas pada manajemen talenta, kesejahteraan kerja, dan kepuasan kerja, sehingga variabel penting lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, stres kerja, atau beban kerja belum dimasukkan dalam model, padahal faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi hasil secara signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan-temuan di atas, peneliti merekomendasikan langkah-langkah spesifik yang dapat diambil oleh Polda Riau untuk meningkatkan manajemen talenta, kesejahteraan kerja, dan kepuasan kerja anggota:

1. Polda Riau perlu membangun sistem manajemen karir yang transparan dan berbasis meritokrasi, dengan jalur karir yang jelas, kriteria promosi objektif, serta program pengembangan kepemimpinan, mentoring, dan *coaching*. Implementasi dilakukan bertahap melalui pelatihan, sosialisasi, serta monitoring efektivitas secara berkala.
2. Perlu dikembangkan program kesejahteraan holistik mencakup kesehatan fisik dan mental, keseimbangan kerja-pribadi, dukungan keluarga, serta pengembangan diri. Program ini harus dikomunikasikan secara terbuka agar anggota dan keluarga aktif berpartisipasi tanpa stigma.
3. Organisasi perlu meninjau ulang sistem gaji dan tunjangan agar kompetitif dan adil, dengan mempertimbangkan analisis pasar, sistem insentif berbasis kinerja, serta penghargaan non-finansial. Transparansi dalam perhitungan dan kriteria sangat penting untuk menjaga persepsi keadilan.

4. Polda Riau perlu menciptakan budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif melalui pelatihan kepemimpinan suportif, program *team building*, komunikasi terbuka, serta kebijakan partisipatif yang memperkuat rasa memiliki dan kepuasan kerja anggota.
5. Dibentuk tim khusus untuk memantau efektivitas program manajemen talenta dan kesejahteraan melalui survei kepuasan, analisis kinerja, diskusi anggota, serta *benchmarking* dengan organisasi sejenis. Hasilnya digunakan untuk perbaikan berkelanjutan.
6. Polda Riau perlu menyediakan anggaran memadai untuk pengembangan sistem karir, pelatihan, program kesejahteraan, peningkatan kompensasi, serta monitoring dan evaluasi. Investasi ini akan berdampak positif pada kinerja dan kualitas layanan publik.
7. Diperlukan penelitian lanjutan terkait manajemen talenta dan kesejahteraan kerja, baik secara longitudinal, kualitatif, maupun komparatif, guna mengevaluasi dampak jangka panjang, mengidentifikasi *best practices*, serta menghubungkan kesejahteraan anggota dengan kualitas layanan kepolisian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfaruqhi, M. (2022). *Pengaruh Manajemen Talenta dan Beban Kerja terhadap kepuasan Kerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI Provinsi RIAU (DJPB)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., ... & Sabir, B. Y. (2021). Business communication strategies: Analysis of internal communication processes. Ali, BJ, Anwar, G., Gardi, B., Othman, BJ, Aziz, HM, Ahmed, SA, Hamza, PA, Ismael, NB, Sorguli, S., Sabir, BY (2021). *Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16-38.
- Anggraini, E., Alqoisya, N., Nuraeny, I., Fauziah, L. F., Huda, M., & Hadiati, E. (2024). Human Resource Management Concept. In *Proceeding Of International Conference On Education, Society And Humanity* (Vol. 2, No. 2, pp. 1456-1465).
- Asfahani, A. M. (2024). Fusing talent horizons: the transformative role of data integration in modern talent management. *Discover Sustainability*, 5(1), 25.
- Aust, B., Møller, J. L., Nordentoft, M., Frydendall, K. B., Bengtzen, E., Jensen, A. B., & Jaspers, S. Ø. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(5), 315.
- Farid, M. I. (2025). The Effectiveness of Community Policing Programs in Enhancing Public Trust in the Indonesian National Police (Polri) in Urban Areas. *Proceedings of Police Academy*, 1(1), 45-57.
- Fauziyyah, S., Kartika, N. A., Della Rahmawati, P., Hasan, S. A., & Sawitri, N. N. (2024). Pengaruh Manajemen Talenta dan Keahlian Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Literature Review). *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 2(4), 2953-2962.
- Gunawan, B., & Marthalia, L. (2025). Kajian Literatur tentang Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan. *Educational Journal of Islamic Management*, 5(1), 7-17.
- Hamidah, C., & Awalya, N. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Hubungan Masyarakat pada Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 6(3).

- Junaidi, J. (2025). The Effect Of Motivation And Work Environment On The Performance Of Personnel Police Personnel Performance In The Planning Section At Central Lampung Police Station. *Social Sciences Journal*, 2(2), 97-108.
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049.
- Kurtuluş, E., Kurtuluş, H. Y., Birel, S., & Batmaz, H. (2023). The effect of social support on work-life balance: The role of psychological well-being. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(1), 239-249.
- Lie, L., Yakin, I., Mufrihah, M., Shalahuddin, A., & Mayasari, E. (2025). Efektivitas Manajemen Talenta, WLB, dan kepuasan kerja sebagai variabel Mediasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(1), 135-148.
- Mustika, V. B., Uhai, S., & Febrian, W. D. (2024). Keseimbangan kehidupan kerja: Mewujudkan kesejahteraan karyawan melalui manajemen SDM yang berkelanjutan.
- Nugraha, N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Autentik dan Manajemen Talenta Terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh Keterikatan Kerja Pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi.
- Purwanti, N., & Saputra, T. E. (2025). Reconstructing the Role of the Police in Building Public Trust in Police Reform Amidst the Threat of Terrorism. *Greenation International Journal of Law and Social Sciences*, 3(2), 620-628.
- Sari, Y., Setiawan, A., Marina, B. F., & Mukhtar, A. (2024). Analisis Sinergis Antara Perencanaan Manajemen Strategik Dan Kepuasan Kerja Dalam Mengoptimalkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (JUMAWA)*, 1(3), 149-164.
- Silviana, A. (2025). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada RSUD Asy-Syifa'sumbawa Barat) (Doctoral dissertation, STIE BANK BPD JATENG).
- Suarni, N. (2025). Buku Referensi Meningkatkan Kinerja Pegawai Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja.
- Sumual, I. V., Nelwan, O. S., & Mac Donald, B. W. (2025). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kebahagiaan Sebagai Variabel Intervening Di PT. PLN (Persero) Cabang Manado Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 13(01), 260-273.
- Surianto, S., & Nurfahira, N. (2024). The role of work environment and leadership in enhancing employee performance. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 1054-1070.
- Syahrani, S., & Firnando, H. G. (2025). Bridging Human Resource Management and Organizational Culture: A Strategic Approach to Enhancing Service Quality at Kotabaru Police. *Business Innovation Management and Entrepreneurship Journal*, 4(01), 1-24.
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management–based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069-1100.
- Thalib, M. A. R., & Mamu, K. (2025). Multifungsi Kewenangan Polri Dalam Mendukung Program Pemerintahan. *Iuris Studia: Jurnal Kajian Hukum*, 6(2), 337-344.
- Tsaniyah, F. R., Syamlan, A. F., & Burhan, U. (2025). Pengaruh Manajemen Talenta, Work-Life Balance, Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kabupaten Gresik. *Jurnal Manajemen dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 18(1), 175-180.
- Tua, R., Rizali, D. F., & Jamaludin, A. (2025). Optimizing prisoner care services by enhancing police performance in Indonesian National Police detention centers. *Research Horizon*, 5(4), 1577-1588.
- Urme, U. N. (2023). The impact of talent management strategies on employee retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127-146