

**JIMT:**
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Employee Engagement: Determinan dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Generasi Milenial

Indria Harbani¹, Liswandi², Endi Rekarti³

¹Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia, piccolo.dindi@gmail.com

²President University, Bekasi, Indonesia, liswandi@president.ac.id

³Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia, endirekarti@ecampus.ut.ac.id

Corresponding Author: piccolo.dindi@gmail.com¹

Abstract: *The Direktorat Jenderal Perbendaharaan is currently facing a generational workforce shift from the baby boomer generation to the Millennial generation due to natural demographic changes. Millennials constitute the largest proportion of employees at 38.44%. Research conducted by Gallup (2018) indicates that the employee engagement rate among Millennials is only 29%, which is lower than that of Generation X employees (32%) and baby boomers (33%). On the other hand, based on evaluations conducted from 2021 to 2024, the performance of the Directorate General of Treasury has declined in one of its Key Performance Indicators (KPI). Based on this phenomenon, this study aims to analyze the effect of talent development and job rotation on the performance of Millennial civil servants, with employee engagement serving as a mediating variable. This research employed a quantitative method. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire distributed online through Google Forms. The survey targeted Millennial employees of the Directorate General of Treasury across Indonesia. The study population consisted of 2,443 employees, and responses were successfully obtained from 404 participants. Data were analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with SmartPLS software. The results show that talent development and job rotation have a positive effect on the performance of Millennial civil servants. Employee engagement also has a positive and significant effect on their performance. Furthermore, employee engagement plays a mediating role, strengthening the impact of job rotation and talent development on the performance of Millennial civil servants.*

Keyword: *Talent Development, Job Rotation, Employee Engagement, Performance, Millennial*

Abstrak: Direktorat Jenderal Perbendaharaan sedang dihadapkan pada *shifting* generasi pekerja dari generasi *baby boomers* menjadi generasi Milenial dikarenakan perubahan demografi secara alami. Generasi Milenial memiliki populasi terbanyak sebesar 38,44%. Penelitian yang dilakukan Gallup (2018) menyatakan bahwa tingkat *engagement* pegawai milenial hanya 29% dan lebih rendah daripada pegawai dari generasi sebelumnya yaitu generasi X (32%) dan generasi *baby boomers* (33%). Disisi lain, berdasarkan evaluasi tahun 2021-2024, kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan mengalami penurunan pada salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dimiliki DJPb. Berdasarkan fenomena tersebut penelitian

ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *talent development* dan *job rotation* terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Milenial melalui mediasi *employee engagement*. Penelitian dilakukan menggunakan metode kuantitatif, pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 yang disebar secara daring melalui google form. Penelitian ini melakukan survei terhadap pegawai Milenial Ditjen Perbendaharaan yang tersebar di seluruh Indonesia. Populasi penelitian ini sejumlah 2.443 pegawai, dan berhasil diperoleh data responden 404 pegawai. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS- SEM), dengan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Talent Development* dan *Job Rotation* berpengaruh positif terhadap kinerja PNS Milenial sedangkan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PNS Milenial. Selain itu, diketahui pula bahwa *Employee Engagement* mampu memainkan perannya sebagai variabel mediasi yang memperkuat dampak *Job Rotation* dan *Talent Development* terhadap Kinerja PNS Milenial.

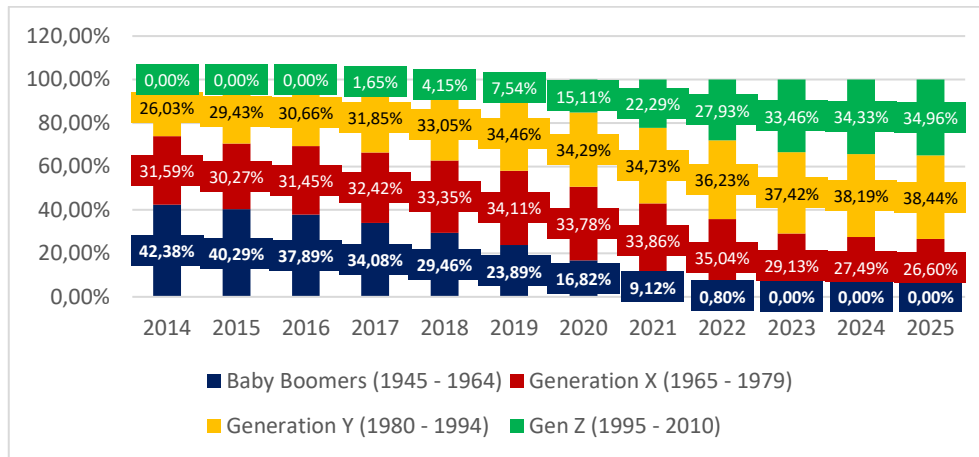
Kata Kunci: *Talent Development*, *Job Rotation*, *Employee Engagement*, Kinerja Pegawai, Generasi Millennial

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset yang sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. SDM yang unggul merupakan pilar utama dalam membangun keunggulan bersaing perusahaan. Dalam perkembangannya, tenaga kerja dunia saat ini didominasi oleh generasi milenial. Menurut data Perserikatan Bangsa Bangsa yang disajikan dalam laporan Morgan Stanley Capital International (MSCI) menunjukkan bahwa pada tahun 2020 jumlah milenial merepresentasikan 23% dari total penduduk dunia. Kondisi ini akan terus berkembang sehingga pada tahun 2025, milenial akan merepresentasikan 75% dari keseluruhan angkatan kerja perusahaan di dunia (PWC, 2011). Menurut Badan Pusat Statistik (2024) menyatakan bahwa generasi Millennial telah menduduki urutan pertama, yaitu sebesar 34.5% dari total seluruh penduduk Indonesia. Dengan jumlah tersebut, generasi Millennial juga telah menduduki urutan pertama dalam partisipasi angkatan kerja di Indonesia yaitu sebesar 65.5% dari total seluruh angkatan kerja di Indonesia. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara tahun 2024, proporsi generasi milenial Pegawai Negeri Sipil menyumbang 50% dari total keseluruhan PNS atau sekitar 2,13 juta pegawai (BKN, 2024). Namun demikian, dalam penelitian yang dilakukan Gallup (2018) menyebutkan bahwa generasi milenial tidak memiliki keterikatan yang baik mengenai pekerjaan yang dilakukannya, saling terkoneksi dengan internet sehingga memiliki wawasan secara global, menyenangi standar kinerja yang fleksibel dan memiliki idealisme yang tinggi dalam kehidupan dan pekerjaan. Lebih lanjut Gallup (2018) juga menyebutkan bahwa tingkat *engagement* pegawai milenial hanya 29%, lebih rendah daripada pegawai dari generasi sebelumnya yaitu generasi X (32%) dan generasi *baby boomers* (33%). Hal ini juga didukung dengan hasil survei yang dilakukan oleh Dale Carnegie Indonesia (2017) yang menyatakan bahwa hanya terdapat 25% tenaga kerja Millennial yang merasa *full engaged* dengan perusahaan. Meningkatnya dominasi generasi Milenial dalam dunia kerja di Indonesia, menyebabkan strategi pengelolaan SDM yang tepat sangat diperlukan agar potensi generasi ini dapat dimanfaatkan secara optimal.

DJPb Kementerian Keuangan sebagai instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, memiliki Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang didominasi oleh Genegrasi Milenial. Berdasarkan data pada Bulan Januari 2025 Pegawai Negeri Sipil DJPb berjumlah 6.413 orang dengan populasi terbesar pada Generasi Milenial yaitu 38,44%. Perkembangan Generasi milenial di DJPb terus meningkat pada kurun waktu 5 tahun terakhir dikarenakan generasi sebelumnya berkurang secara alami karena memasuki masa usia pensiun

sehingga dalam 10 (sepuluh) terakhir, DJPb mengalami *sifting* pekerja dimana sebelumnya generasi *baby boomers* dan Gen X mendominasi negerasi PNS pada DJPb dengan 40,29% dan 30,43%, sementara generasi Milenial hanya 29,43%. Generasi milenial mulai mendominasi tingkat pekerja DJPb sejak tahun 2022 dengan prosentasi 36,23% lebih besar dibandingkan akumulasi generasi *baby boomers* (33,86%) dan generasi X (0,80%) dan terus mendominasi sampai dengan tahun 2025.

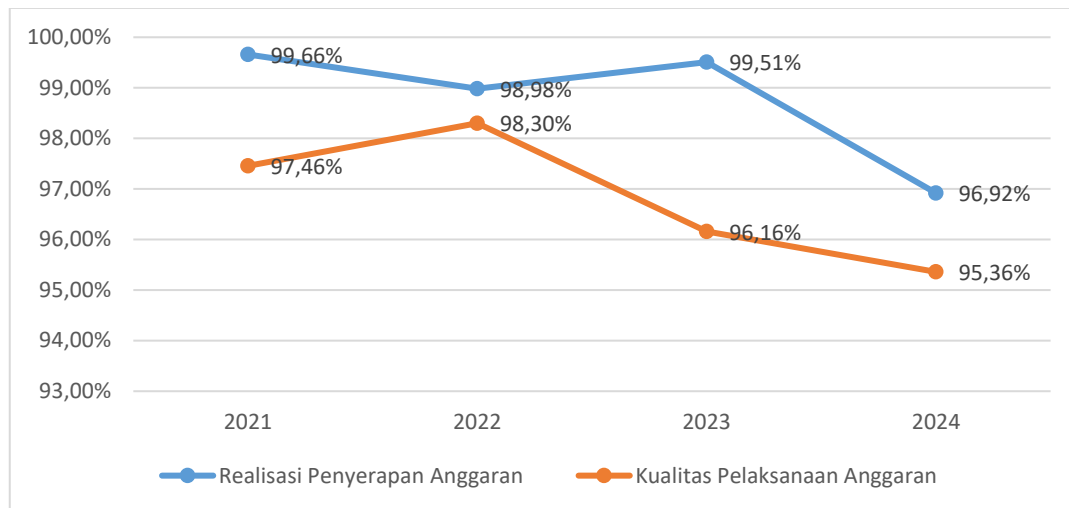


Di sisi lain, berbekal tingkat pekerja yang didominasi generasi milenial, Ditjen Perbendaharaan sebagai salah satu unit eselon I di Kementerian Keuangan dihadapkan pada tantangan untuk mencapai tujuan organisasi dengan berbagai target kinerja yang telah ditetapkan. Sebagai instansi pemerintah, yang memberikan pelayanan publik kepada para pemangku kepentingan (stakeholder) terutama dalam hal penyaluran Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), DJPb memiliki tugas utama dalam bidang penyelenggaraan perumusan dan pelaksanaan kebijakan pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan bagi Badan Layanan Umum (BLU), serta akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah. Dari sejumlah tugas yang dimiliki, salah satu *core business* DJPb adalah terkait penyaluran pembiayaan atas beban APBN, diantaranya adalah penyaluran belanja pemerintah pusat yang terdiri atas Belanja Kementerian/Lembaga dan Belanja Non Kementerian Lembaga. Dalam Laporan Kinerja DJPb Tahun 2021-2024 disebutkan bahwa salah satu target kinerja DJPb yang diukur adalah indikator persentase Kinerja Pelaksanaan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (K/L). Nilai Kinerja Pelaksanaan Anggaran K/L bertujuan mengetahui kinerja satker K/L dalam kegiatan pelaksanaan anggaran secara optimal sebagaimana tercantum dalam dokumen pelaksanaan anggaran (DIPA). Nilai kinerja pelaksanaan anggaran K/L mengukur kualitas kinerja pelaksanaan anggaran secara kuantitatif, yang dihitung dengan menggunakan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) dengan beberapa aspek, yaitu (1) Aspek Kualitas Perencanaan, dengan indicator Revisi DIPA dan Deviasi Halaman III; (2) Aspek Kepatuhan Kualitas Pelaksanaan, dengan indicator Penyerapan Anggaran, Belanja Kontraktual, Penyelesaian Tagihan, UP dan TUP dan Dispensasi; (3) Aspek Kualitas Hasil, dengan indicator Capaian Output.

Selanjutnya, dalam Laporan Kinerja DJPb Tahun 2021-2024, diketahui bahwa Nilai Kualitas Pelaksanaan Anggaran K/L mengalami tren penurunan. Kualitas Pelaksanaan Anggaran K/L sempat mengalami kenaikan pada tahun 2021 dari nilai 97,46% menjadi 98,3% pada tahun 2022, namun pada periode 2 (dua) tahun berturut turut mengalami penurunan yaitu menjadi 96,16% pada tahun 2023 dan kembali menurun menjadi 95,36% pada tahun 2024, meskipun selalu melampaui target tahunan yang ditetapkan pada periode tersebut. Di saat yang sama, DJPb sebagai salah satu entitas satuan kerja Kementerian Negara/Lembaga, yang mendapatkan alokasi anggaran yang berasal dari APBN, memiliki tingkat Realisasi Penyerapan Alokasi Anggaran sebagai indikator yang turut menyumbang Kualitas Pelaksanaan Anggaran

K/L juga mengalami tren penurunan yaitu dari nilai 99,66% di tahun 2021 menjadi 98,98% di tahun 2022, walaupun sempat mengalami peningkatan pada tahun 2023 menjadi 99,51%, namun pada tahun 2024 kembali mengalami penurunan menjadi 96,92%.

Gambar grafik Kualitas Pelaksanaan Anggaran K/L dan Realisasi Penyerapan Anggaran DJPb di bawah ini



Memperhatikan tren penurunan indikator Kualitas Pelaksanaan Anggaran K/L dan Realisasi Penyerapan Alokasi Anggaran DJPb tersebut, mengindikasikan bahwa DJPb menghadapi tantangan untuk menjaga momentum peningkatan kinerja realisasi anggaran sekaligus melakukan pembenahan agar dapat kembali meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran K/L yang dapat diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Peningkatan kinerja anggaran baik secara kuantitas maupun kualitas dibutuhkan agar DJPb dapat menyelenggarakan tugas pelayanan publik secara efektif untuk kemudian berdampak pada peningkatan kualitas dan akuntabilitas penyaluran APBN kepada masyarakat. Kinerja belanja negara yang berkualitas tersebut merupakan salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) yang dimiliki DJPb, yang secara sederhana dapat menjadi salah satu representasi Kinerja Organisasi. Menurut Mwangi et al (2018), kinerja karyawan merupakan suatu faktor penting sebagai bagian dari kapasitas organisasi yang akan menjadi kunci dalam membangun keunggulan kompetitif dan berkaitan erat dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pencapaian kinerja organisasi DJPb akan berkaitan erat dengan kinerja individu-individu yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, dalam hal ini kinerja Pegawai Negeri Sipil DJPb.

Sebagai aset yang berharga bagi organisasi, PNS DJPb sebagai individu-individu yang terdapat pada organisasi, perlu dipelihara, dikembangkan dan dipertahankan agar dapat bekerja dengan nyaman dan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Kinerja pegawai perlu ditingkatkan agar dapat melayani kebutuhan masyarakat dengan maksimal. Upaya organisasi untuk meningkatkan mengembangkan kinerja pegawainya untuk mendukung kinerja organisasi dapat ditempuh dalam berbagai hal antara lain melalui penerapan *Talent Management*. Dalam penelitian Abdulahi et al. (2020) diketahui bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh praktek *Talent Management* yang terdiri dari praktek perencanaan suksesi, penilaian kinerja dan promosi. Menurut Pella & Inayati (2011) implementasi *Talent Management* sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengisian posisi kunci pemimpin di masa depan perusahaan. Peningkatan jumlah pensiunan di sektor publik merupakan tantangan yang muncul untuk *Talent Management* (Clarke & Scurry, 2020).

Proses manajemen talenta di Kementerian Keuangan terdiri dari analisis kebutuhan talent, identifikasi calon talent, penetapan talent, pengembangan talent, retensi talent dan evaluasi talent (Kemenkeu 2017). Dalam penelitian lain, disebutkan bahwa *Talent Development* dan

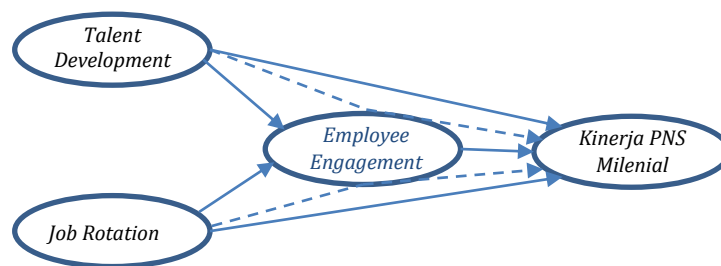
kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Irwanta dan Aribowo, 2025). Selain itu, teori kompetensi menyatakan bahwa pengembangan bakat meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif (Martini et al., 2020). Apabila dilaitkan dengan generasi milenial yang saat ini mendominasi pekerja pada Ditjen Perbendaharaan, menurut penelitian (Deloitte, 2019) tenaga kerja milenial mempunyai beragam ciri yang berbeda dengan generasi lain seperti fokus pada pengembangan diri untuk mencari pengetahuan baru, memiliki tujuan yang jelas dalam berkarir, fleksibel dalam bekerja dan cepat tanggap terhadap perkembangan teknologi. Menurut Saidah et al. (2021) generasi milenial memiliki ambisi dalam berkarir. Ambisi ini didasarkan pada aspek bahwa milenial memiliki orientasi dan idealisme berkarir yang sesuai dengan harapannya. Jika tempat bekerja saat ini tidak memberikan kesempatan berkarir yang luas, maka milenial tidak akan ragu untuk mencari pekerjaan di tempat yang lain. Oleh karena itu praktek *talent development* atau pengembangan karier bagi pegawai Milenial yang mendominasi tingkat pekerja pada Ditjen Perbendaharaan perlu mendapat perhatian agar dapat dioptimalkan mendukung kinerja organisasi.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya memberikan penyaluran belanja pemerintah pusat yang terdiri atas Belanja K/L dan Belanja Non Kementerian Lembaga, DJPb memiliki unit vertikal yang tersebar di seluruh Indonesia, terdiri atas 34 Kantor Wilayah yang berada di ibukota provinsi, dan 98 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tipe A1 dan 81 KPPN Tipe A2, yang diberada di kotamadya atau kabupaten. Kanwil DJPb memiliki tugas untuk melakukan koordinasi, supervisi, bimbingan teknis, kajian, analisis, dan tugas lainnya di bidang perbendaharaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan KPPN memiliki tugas untuk melakukan kewenangan dan kebijakan di bidang perbendaharaan dan Bendahara Umum Negara (BUN), menyalurkan pembiayaan atas beban APBN, menatausahakan penerimaan pengeluaran anggaran melalui atau dari kas negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk memastikan bahwa masing-masing unit kerja di lingkungan DJPb memiliki ketersediaan pegawai dengan proporsi yang ideal untuk mendukung tugas dan fungsi dalam melayani masyarakat, dilakukan rotasi pegawai (*job rotation*) antar unit kerja di seluruh wilayah Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian Suleman et al. (2022), disebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh rotasi pekerjaan melalui variabel kepuasan kerja. Fernando & Dissanayake (2019) menyatakan bahwa rotasi pekerjaan adalah program penting untuk memungkinkan karyawan memperoleh keterampilan baru, meningkatkan produktivitas staf, mengembangkan hubungan baru di seluruh perusahaan dan mendapatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk kemajuan karier di masa depan dan berdampak pada kinerja karyawan. Dalam penelitian Cherotich et al (2021) menyimpulkan bahwa rotasi pekerjaan memastikan bahwa karyawan memperoleh keterampilan yang berbeda sehingga meningkatkan kinerja mereka. Pendapat lain disampaikan Saletatu (Aryanto, 2020) yang menyebutkan bahwa survei menunjukan hampir 68,5% pada generasi milenial tidak memiliki kemauan untuk bekerja dalam waktu yang lama dan cenderung berpindah-pindah pekerjaan walaupun belum genap satu tahun bekerja pada instansi sebelumnya. Menurut Larasati dan Aryanto (2020), beberapa alasan generasi milenial berpindah pekerjaan dikarenakan tidak baiknya hubungan antar karyawan dengan rekannya maupun atasannya, kultur organisasi yang tidak sesuai atau tidak cocok dengan karyawan, ketidaknyamanan, dan tidak terpenuhinya fasilitas yang ada di perusahaan.

Dari beberapa penelitian di atas, diketahui bahwa rotasi pekerjaan menjadi bagian dari upaya organisasi untuk meningkatkan ketrampilan dan pengalaman pegawainya, perpindahan tugas baik secara *tour of duty* maupun *tour of area*, menumbuhkan keterampilan yang berbeda sehingga mampu meingkatkan kinerjanya. Namun demikian dalam penerapan *job rotation*, perlu memperhatikan karakteristik generasi milenial agar secara optimal mendukung kinerja dan ketercapaian target kinerja strategis organisasi secara keseluruhan.

Berangkat dari kondisi tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti seperti apa pengaruh variabel *Talent Development* dan *Job Rotation* sebagai pendorong *employee engagement* yang berdampak pada kinerja pegawai sektor publik khususnya pegawai milenial dengan mengambil studi kasus pada DJPb. Dalam rangka memberikan gambaran yang lebih akurat, maka dirasa penting untuk melakukan analisis deskriptif terhadap variabel-variabel yang diteliti dengan variabel demografi yang diperoleh dari survei penelitian. Alasan pengambilan topik tersebut dikarenakan penelitian mengenai *Talent Development* dan *Job Rotation* untuk kalangan milenial di instansi pemerintah dirasakan masih belum banyak dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas, informasi dan pengetahuan bagi DJPb dan umumnya bagi instansi pemerintah dalam pengambilan keputusan dan kebijakan pengelolaan SDM di kalangan PNS milenial. Adapun kerangka pemikiran penelitian ini yaitu sebagai berikut:



Sumber: Hasil riset

Gambar 1 Kerangka Konseptual

METODE

Untuk menguji hubungan antar variabel dalam kerangka pemikiran, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, dengan populasi sejumlah PNS milenial di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan berjumlah 2.443 pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei melalui kuesioner yang disampaikan secara daring menggunakan *google form*, mulai tanggal 6 sampai dengan 16 Mei 2025, dengan jumlah kuesioner yang diterima sejumlah 414 jawaban. Berdasarkan perhitungan sampel menggunakan diambil menggunakan rumus yang dikembangkan oleh Issac dan Michael diperoleh hasil target responden minimal yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah 319 responden. Sehingga dengan jumlah 414 responden yang terkumpul sudah cukup mewakili populasinya.

Instrumen penelitian sejumlah 29 item pertanyaan dengan 5 skala Likert, yang disusun dengan mengacu pada referensi instrumen yang telah digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya, sebagaimana disajikan pada tabel 1.

No.	Butir Pertanyaan	Kode	Referensi
Variabel <i>Talent Development</i>			- Rifai et al. (2021) dari Pella & Inayati (2011)
1.	Pimpinan saya memotivasi saya untuk mengembangkan karir	TD1	
2.	Pimpinan saya menilai kebutuhan pengembangan karir saya secara objektif	TD2	
3.	Pimpinan saya mendorong saya untuk terus belajar	TD3	
4.	organisasi menyediakan Mentor untuk mengembangkan kompetensi pegawai	TD4	
5.	organisasi menyediakan fasilitas program pengembangan kompetensi pegawai	TD5	
6.	Pimpinan mendorong saya untuk mengembangkan karir.	TD6	
Variabel <i>Job Rotation</i>			- Alfuqaha et al. (2021) dari Ho, et al.
1.	Saya percaya bahwa rotasi pekerjaan merupakan salah satu jenis pelatihan kerja	JR1	

No.	Butir Pertanyaan	Kode	Referensi
2.	Rotasi pekerjaan memperluas pengetahuan dan keterampilan saya di bidang lain	JR2	(2009), dari Campion, et al. (1994)
3.	Saya bersedia menerima rotasi pekerjaan sekarang	JR3	
4.	Sebelum rotasi pekerjaan, organisasi meminta persetujuan saya	JR4	
5.	Saya percaya rotasi pekerjaan adalah sistem yang sangat baik	JR5	
6.	Secara keseluruhan, saya menyukai rotasi pekerjaan	JR6	
Variabel <i>Employee Engagement</i>			- Garg et al., (2018) dari Schaufeli et al.'s (2006)
1.	Saya bersemangat ketika berangkat bekerja	EE1	
2.	Saya merasakan energi yang besar di tempat kerja	EE2	
3.	Saya memilih tetap bertahan untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun mengalami kesulitan	EE3	
4.	Saya dapat bekerja dalam waktu yang lama	EE4	
5.	Saya tidak mengeluh mengenai pekerjaan yang saya kerjakan	EE5	
6.	Saya tidak mudah kelelahan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	EE6	
7.	Saya merasa tertantang dengan pekerjaan saya	EE7	
8.	Pekerjaan yang saya lakukan menginspirasi saya	EE8	
9.	Saya merasa antusias dalam menyelesaikan pekerjaan	EE9	
10.	Saya bangga dengan pekerjaan saya saat ini	EE10	
11.	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat bagi orang lain	EE11	
12.	Saya merasa waktu cepat berlalu ketika saya bekerja	EE12	
13.	Saya dapat melupakan hal di sekitar ketika saya bekerja	EE13	
14.	Saya senang dengan pekerjaan yang harus saya selesaikan di tempat kerja	EE14	
15.	Ketika bekerja, saya tidak mudah terganggu fokus dan konsentrasinya	EE15	
16.	Saya terbawa suasana ketika sedang bekerja	EE16	
17.	Saya sulit untuk tidak memikirkan mengenai pekerjaan yang harus diselesaikan	EE17	
Variabel <i>Kinerja Pegawai</i>			Pawirosumarto, S., dan Sarjana, P. K. (2017)
1.	Dalam bekerja, saya memiliki ketepatan waktu yang baik	KP1	
2.	Saya melakukan usaha ekstra untuk menghindari adanya kerugian perusahaan	KP2	
3.	Saya merasa memiliki kemampuan untuk bekerja secara mandiri	KP3	
4.	Saya merasa memiliki kemampuan untuk menjaga kerjasama	KP4	

Sumber: Hasil Riset

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan menggunakan software SmartPLS. Terdapat dua tahapan dalam mengevaluasi hasil PLS-SEM yaitu tahap 1 evaluasi model pengukuran dan tahap 2 evaluasi model struktural (Henseler et al., 2009 dalam Ringle et al., 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Profil Responden

Adapun profil 404 responden dalam penelitian ini sebagaimana disajikan pada tabel 2, yang dikelompokkan berdasarkan Zona Wilayah, Level Jabatan, Tingkat Pendidikan Terakhir dan Masa Kerja.

Tabel 1 Profil Responden

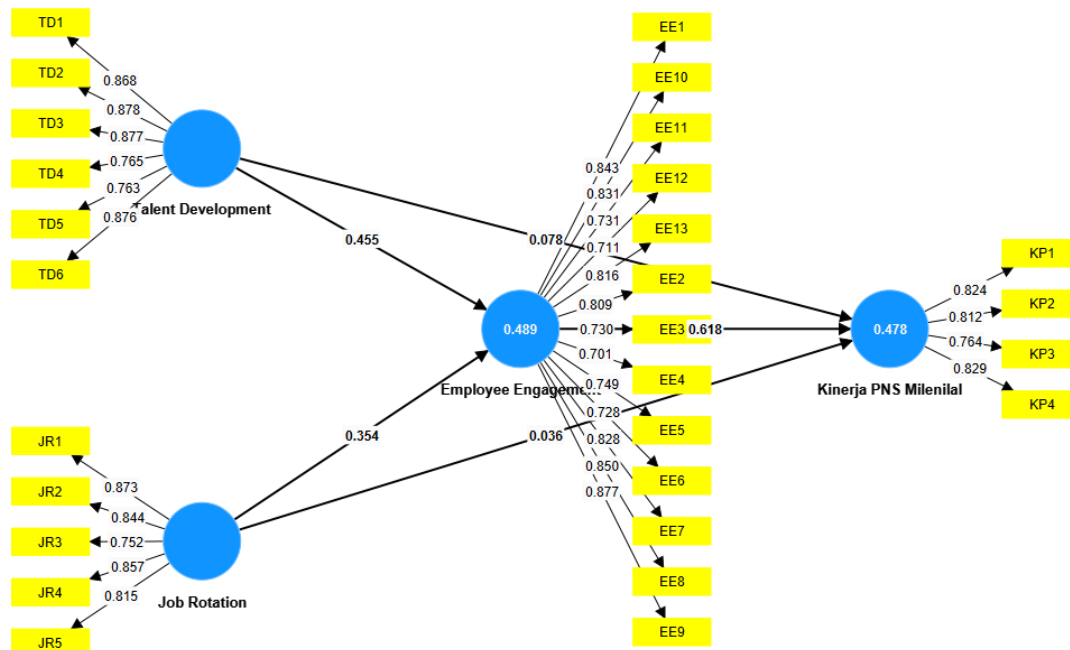
Uraian	Jumlah	Presentase
Zona Wilayah		
Bali Nusa	27	6,7%
Jawa	173	42,8%
Kalimantan	33	8,2%
Mama Papa	47	11,6%
Sulawesi	54	13,4%
Sumatera	69	17,1%
Level Jabatan		
Pejabat Fungsional	32	7,9%
Pejabat Struktural	212	52,5%
Pelaksana	160	39,6%
Pendidikan Terakhir		
SD/SMP/SMA	2	0,5%
DI/DIII	43	10,6%
D4/S1	227	56,2%
S2	132	32,7%
Masa Kerja		
Kurang dari 3 Tahun	5	1,2%
3-5 Tahun	3	0,7%
5 - 10 Tahun	20	5,0%
10 - 20 Tahun	208	51,5%
Lebih dari 20 Tahun	168	41,6%
Jumlah	404	100%

Sumber: Olahan Data Responden Tahun 2025

2. Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran/*outer model* menampilkan hubungan antara konstruk dan variabel manifes/indikatornya (Hair et al., 2022:13). Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali & Latan, 2021:67). Validitas berarti sejauh mana suatu konsep diukur secara akurat dalam studi kuantitatif, sedangkan reliabilitas berarti keandalan atau konsistensi suatu instrumen, yaitu sejauh mana instrumen penelitian secara konsisten memiliki hasil yang sama jika digunakan secara berulang-ulang (Heale & Twycross, 2015). Menurut Ghozali & Latan (2021), indikator dianggap valid apabila nilai *loading factor* minimal 0,7 dan nilai AVE minimal 0,5. Sedangkan indikator dianggap reliabel apabila nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7.

Berdasarkan hasil pengujian *loading factor* pada SmartPLS diperoleh bahwa sebagian besar nilai *loading factor* lebih dari 0,7, dan terdapat nilai *loading factor* dari indikator dalam penelitian yang kurang dari 0,7 yaitu indikator JR4 memiliki nilai sebesar 0,357, dan indikator EE13 sebesar 0,591, EE 15 sebesar 0,677, EE16 sebesar 0,584, dan EE17 sebesar 0,490. Oleh karena itu, indikator yang memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,7 selanjutnya akan dikeluarkan dalam analisis penelitian selanjutnya, dan nama dari indikator penelitian dilakukan penyesuaian.



Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2025

Gambar 2 Nilai Loading Factor

Tabel 2 Nilai AVE, Cronbach Alpha dan Composite Reliability

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Talent Development _(X1)	0,70	0,92	0,93
Job Rotation _(X2)	0,69	0,89	0,92
Employee Engagement _(Z)	0,62	0,95	0,95
Kinerja PNS Milenial _(Y)	0,65	0,82	0,88

Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2023

Berdasarkan hasil uji model pengukuran di atas, diperoleh hasil bahwa seluruh indikator yang dipergunakan memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,6, nilai AVE lebih dari 0,5, serta nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dimaksud telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas.

3. Uji Model Struktural (Inner Model)

Model struktural/*inner model* merupakan model yang menampilkan hubungan antar konstruk/variabel laten (Hair et al., 2022:13). Menurut (Ghozali & Latan, 2021:67), evaluasi model struktural/*inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten yang dilakukan dengan pengujian nilai R-Squares (R²) untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural tersebut, dengan kategori nilai R-Squares 0,75 berarti model kuat, 0,50 berarti model moderat dan 0,25 berarti model lemah.

Tabel 3 Nilai R Square

Variabel Endogen	R Square
Employee Engagement _(Z)	0,489
Kinerja PNS Milenial _(Y)	0,478

Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data SmartPLS sebagaimana disajikan pada tabel 4 di atas, diperoleh nilai R-Squares (R²) Nilai R² sebesar 48,9% artinya keragaman nilai variabel *Employee Engagement* yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogennya adalah sebesar 48,9% sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model. Nilai

R^2 sebesar 47,8% artinya keragaman nilai variabel Kinerja PNS Milenial yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogennya adalah sebesar 47,8% sedangkan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model. Nilai R-Square ini termasuk dalam kategori moderate.

Adapun berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai *predictive relevance* sebesar 0,73 (besar karena $0,73 > 0$), nilai tersebut menunjukkan variabel laten eksogen memiliki kemampuan prediksi model yang baik, dengan kata lain variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel laten yang mampu menerangkan variabel endogen dalam model.

4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan estimasi *path coefficient* dan signifikansinya, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pengaruh antar variabel dikatakan signifikan jika nilai P Values $< 0,05$ dan T Statistics $> 1,96$. Disamping itu dapat diketahui arah hubungan antar variabel apakah hubungan pengaruhnya positif atau negatif. Berdasarkan proses bootstrapping SmartPLS, diperoleh hasil *path coefficient* sebagai berikut:

Tabel 4 Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Talent Development -> Employee Engagement	0,455	0,047	9,599	0,000	Positif dan Signifikan
Talent Development -> Kinerja PNS Milenial	0,078	0,058	1,348	0,178	Positif dan tidak Signifikan
Job Rotation -> Employee Engagement	0,354	0,049	7,253	0,000	Positif dan Signifikan
Job Rotation -> Kinerja PNS Milenial	0,036	0,064	0,559	0,576	Positif dan tidak Signifikan
Employee Engagement -> Kinerja PNS Milenial	0,618	0,051	12,028	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2023

Sebagaimana disajikan pada tabel 5 di atas pada hubungan pengaruh variabel *Talent Development* terhadap *Employee Engagement* pegawai diperoleh nilai t-statistics sebesar 9,599 dan nilai p-values 0,000 dengan nilai original sample sebesar 0,455. Dengan nilai original sample sebesar 0,455 dan nilai T-Statistic > 1.96 dan nilai P value < 0.05 dapat diartikan bahwa hubungan pengaruh antara variabel *Talent Development* terhadap variabel *Employee Engagement* memiliki hubungan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil temuan tersebut mendukung penelitian terdahulu oleh Dawwas, M. I. F. (2022) yang menemukan bahwa *Employee Engagement* dan *Talent Development* merupakan pendorong penting keberlanjutan organisasi. Dalam penelitian Weng, T.-C., Shen, Y.-H., & Kan, T.-T. (2023) juga menyatakan adanya hubungan positif yang signifikan antara manajemen talenta (terdapat *talent development* di dalamnya), keterlibatan kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, dan niat untuk tetap bekerja, dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa perusahaan harus terus berinovasi dalam strategi manajemen talenta untuk memenuhi harapan tinggi karyawan akan lingkungan kerja yang baik dan peluang pengembangan, sehingga mencapai manfaat bersama bagi organisasi dan karyawannya.

Selanjutnya mencermati faktor yang paling dominan dalam menjelaskan variabel *Talent Development* yaitu pada TD1 (pimpinan memotivasi untuk mengembangkan karir) dan *Employee Engagement* yaitu pada EE11 (merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat bagi orang lain) dapat diketahui bagaimana pandangan pegawai bahwa dengan

adanya pemberian motivasi dari pimpinan untuk mengembangkan diri, mempengaruhi kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dipandang bermanfaat bagi orang lain. Dari hasil temuan yang menyebutkan bahwa *Talent Development* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* tersebut, dapat disimpulkan bahwa H1 *Talent Development* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* diterima.

Pada hubungan pengaruh variabel *Job Rotation* terhadap variabel *Employee Engagement* diperoleh nilai t-statistics sebesar 7,253 dan nilai p-values 0,000 dengan nilai original sample sebesar 0,354. Dengan nilai original sample sebesar 0,354 dan nilai T-Statistic > 1.96 dan nilai P value < 0.05 dapat diartikan bahwa hubungan pengaruh antara variabel *Job Rotation* terhadap variabel *Employee Engagement* positif dan signifikan. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yafei, A. A. (2024) yang menunjukkan bahwa *Job Rotation* memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kepuasan kerja dan *Employee Engagement*. Demikian pula penelitian Setiyarti et al., (2025) yang menyatakan bahwa rotasi kerja, kesesuaian person-job, dan kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi keterlibatan karyawan. Selanjutnya mencermati faktor yang paling dominan dalam menjelaskan variabel *Job Rotation* yaitu pada JR2 (Rotasi pekerjaan memperluas pengetahuan dan keterampilan saya di bidang lain) dan *Employee Engagement* yaitu pada EE11 (merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat bagi orang lain) dapat diketahui bagaimana pandangan pegawai bahwa dengan adanya rotasi pekerjaan yang akan memperluas pengetahuan di bidang lain, mempengaruhi kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dipandang bermanfaat bagi orang lain. Berdasarkan temuan bahwa *Job Rotation* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* tersebut, dapat disimpulkan bahwa H2 *Job Rotation* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* diterima.

Pada hubungan pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap variabel kinerja pegawai diperoleh nilai t-statistics sebesar 12,028 dan nilai p-values 0,000 dengan nilai original sample sebesar 0,618. Dengan nilai original sample sebesar 0,618 dan nilai T-Statistic > 1.96 dan nilai P value < 0.05 dapat diartikan bahwa hubungan pengaruh antara variabel *Employee Engagement* terhadap variabel kinerja pegawai memiliki hubungan berpengaruh positif dan signifikan. Temuan tersebut sejalan dengan Schaufeli et al. (2002, 2006) yang menunjukkan bahwa, ada tiga karakteristik keterlibatan karyawan yang terlihat: *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*. *Vigor* terdiri dari tingkat energi dan ketahanan mental, tekad, dan konsistensi dalam pekerjaan; *Dedication* terdiri dari inspirasi, antusiasme, dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan; dan *Absorption* melibatkan rasa detasemen dari lingkungan, konsentrasi pada pekerjaan, dan kesadaran tentang waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan (Garg et al., 2018). Dalam penelitian yang dilakukan Wicaksono & Rahmawati, (2020) secara parsial ditemukan pengaruh elemen *Absorption* terhadap kinerja karyawan. Secara bersama *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption* memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya *Employee Engagement* mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya mencermati faktor yang paling dominan dalam menjelaskan variabel *Employee Engagement* yaitu pada EE11 (merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan bermanfaat bagi orang lain) dan kinerja pegawai yaitu pada KP4 (merasa memiliki kemampuan untuk menjaga kerjasama) dapat diketahui bagaimana pandangan pegawai yang merasa bahwa dengan pekerjaan yang dilaksanakan bermanfaat bagi orang lain, mampu mempengaruhi kemampuan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dengan menjaga kemampuannya dalam bekerjasama. Dari temuan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tersebut, dapat disimpulkan bahwa H3 *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima.

Pada hubungan pengaruh variabel *Talent Development* terhadap variabel kinerja pegawai diperoleh nilai t-statistics sebesar 1,348 dan nilai p-values 0,178 dengan nilai original sample sebesar 0,618. Dengan nilai original sample sebesar 0,618 dan nilai T-Statistic < 1.96 dan nilai P value > 0.05 dapat diartikan bahwa hubungan pengaruh antara variabel *Talent Development* terhadap kinerja pegawai memiliki arah hubungan positif namun tidak signifikan.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya diantaranya Kravariti dkk. (2022) yang menemukan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara manajemen talenta, perencanaan tenaga kerja, dan kinerja sektor public, dimana pengembangan talenta memainkan peran kunci dalam mengembangkan modal manusia dan pemimpin yang dibutuhkan untuk daya saing nasional. Selanjutnya mencermati faktor yang paling dominan dalam menjelaskan variabel *Talent Development* yaitu pada TD1 (pimpinan memotivasi untuk mengembangkan karir) dan Kinerja Pegawai yaitu pada KP4 (merasa memiliki kemampuan untuk menjaga kerjasama) dapat diketahui bagaimana pandangan pegawai dengan adanya pemberian motivasi dari pimpinan untuk mengembangkan diri, mempengaruhi kemampuan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dengan menjaga kemampuannya dalam bekerjasama. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa H4 *Talent Development* berpengaruh positif terhadap kinerja PNS Milenial diterima.

Pada hubungan pengaruh variabel *Job Rotation* terhadap variabel kinerja pegawai diperoleh nilai t-statistics sebesar 0,559 dan nilai p-values 0,576 dengan nilai original sample sebesar 0,036. Dengan nilai original sample sebesar 0,036 dan nilai T-Statistic < 1.96 dan nilai P value > 0.05 dapat diartikan bahwa hubungan pengaruh antara variabel *Job Rotation* terhadap kinerja pegawai memiliki arah hubungan positif namun tidak signifikan. Hasil temuan tersebut mendukung penelitian terdahulu oleh Idris & Wahyudi (2021) dan Suleman et al. (2022) yang menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu dalam penelitian Salih, M. O. I., Al.Nabulsi, A. B., & Al.Ibed, Y. (2017) dinyatakan bahwa tidak ada hubungan antara variabel rotasi pekerjaan (Manfaat, Hambatan & Kerugian) & kinerja karyawan (signifikan > 0,05). Selanjutnya mencermati faktor yang paling dominan dalam menjelaskan variabel *Job Rotation* yaitu pada JR2 (Rotasi pekerjaan memperluas pengetahuan dan keterampilan saya di bidang lain) dan Kinerja Pegawai yaitu pada KP4 (merasa memiliki kemampuan untuk menjaga kerjasama) dapat diketahui bagaimana pandangan pegawai dengan adanya rotasi pegawai yang mampu memperluas kemampuan di bidang lain, mempengaruhi kemampuan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dengan menjaga kemampuannya dalam bekerjasama. Dari hasil temuan yang menyebutkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut, dapat disimpulkan bahwa H5 rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima.

5. Analisis Mediasi Employee Engagement

Berdasarkan hasil olah data SmartPLS, diperoleh hasil hubungan tidak langsung disajikan pada tabel 6.

Tabel 5 Spesific Indirect Effect

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket.
<i>Job Rotation</i> (X1) -> <i>Employee Engagement</i> (Z) -> Kinerja PNS Milenial (Y)	0,219	0,038	5,775	0,000	positif dan signifikan
Talent Development (X2) -> <i>Employee Engagement</i> (Z)-> Kinerja PNS Milenial (Y)	0,281	0,037	7,625	0,000	positif dan signifikan

Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2025

Selanjutnya, hubungan langsung dan hubungan tidak langsung antar variabel melalui mediasi kepuasan kerja disajikan pada tabel 7.

Tabel 6 Analisis Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Keterangan Mediasi
	<i>T Statistics</i> (<i>O/STDEV</i>)	<i>Ket.</i>	<i>T Statistics</i> (<i>O/STDEV</i>)	<i>Ket.</i>	
<i>Job Rotation</i> (X1) -> <i>Employee Engagement</i> (Z) - > Kinerja PNS Milenilal (Y)	0,559	Positif dan Tidak Signifikan	5,775	Positif dan Signifikan	<i>Indirect only</i> (<i>full mediation</i>)
<i>Talent Development</i> (X2) -> <i>Employee Engagement</i> (Z)-> Kinerja PNS Milenilal (Y)	1,348	Positif dan Tidak Signifikan	7,625	Positif dan Signifikan	<i>Indirect only</i> (<i>full mediation</i>)

Sumber: Olah Data SmartPLS Tahun 2025

Sebagaimana disajikan pada tabel 7, pada hubungan langsung variabel *Job Rotation* dan Kinerja PNS Milenilal pengaruhnya positif dan tidak signifikan, sedangkan hubungan tidak langsung melalui variabel *employee engagement* positif dan signifikan. Berdasarkan prosedur analisis mediasi yang disampaikan oleh Hair et al. (2022:235), apabila hubungan langsung tidak signifikan sedangkan hubungan tidak langsungnya signifikan maka dapat diatikan bahwa variabel *employee engagement* dalam hubungan antara variabel *job rotation* dan kinerja PNS Milenilal berperan sebagai *full mediation*. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Ahmad dkk (2023) dan Saputra dkk. (2025) yang menemukan bahwa *job rotation* tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun melalui keterlibatan kerja (*employee engagement*) sebagai mediator, *job rotation* dapat meningkatkan kinerja secara substansial.

Selanjutnya, pada hubungan langsung variabel *Talent Development* dan variabel Kinerja PNS Milenilal pengaruhnya positif dan tidak signifikan, sedangkan hubungan tidak langsung melalui *Employee Engagement* pengaruhnya positif dan signifikan. Berdasarkan prosedur analisis mediasi yang disampaikan oleh (Hair et al., 2022:235), apabila hubungan langsung tidak signifikan sedangkan hubungan tidak langsungnya signifikan maka dapat diatikan bahwa maka variabel *Employee Engagement* sebagai mediasi berperan *full mediation*. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Ekhsan dkk. (2023) menunjukkan bahwa *talent management* (termasuk *Talent Development* didalamnya) secara langsung tidak memiliki hubungan signifikan dengan *employee performance*. Namun setelah *employee engagement* dimasukkan sebagai variabel mediasi, hubungan tersebut menjadi signifikan, sehingga *employee engagement* berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) di antara kedua variabel. Melihat hasil analisis mediasi variabel *employee engagement* tersebut yang memainkan peran *full mediation* pada hubungan *job rotation* dan Kinerja PNS Milenilal serta *Talent Development* dan Kinerja PNS Milenilal, maka dapat disimpulkan bahwa H6 *Job Rotation* berpengaruh positif terhadap Kinerja PNS Milenilal dengan mediasi *Employee Engagement* dapat diterima. Demikian pula untuk H7 *Talent Development* berpengaruh positif terhadap Kinerja PNS Milenilal dengan mediasi *Employee Engagement* dapat diterima

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa ditemukan secara empiris bahwa *Talent Development*, dan *Job Rotation* berpengaruh terhadap kinerja PNS Milenilal dengan mediasi *Employee Engagement*. Adapun rincian masing-masing hubungan antar variabel diataranya, variabel *Talent Development* berpengaruh positif terhadap kinerja walaupun tidak signifikan. Pegawai menilai bahwa pengembangan talent diperlukan untuk mendukung peningkatan pengetahuan dan kompetensi pegawai, artinya semakin baik praktik *Talent Development* akan mempengaruhi kinerja pegawai. Selanjutnya variabel *Talent Development* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, pegawai menilai bahwa dengan sistem pengembangan talent yang dilakukan mempengaruhi *Employee Engagement* yang dapat diartinya semakin baik sistem pengembangan talent maka *Employee*

Engagement semakin tinggi. Sedangkan Variabel *Employee Engagement* berperan sebagai variabel mediasi penuh dalam hubungan antara *Talent Development* dengan kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dimaknai bahwa, praktik *Talent Development* harus mampu meningkatkan *Employee Engagement* sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sedangkan untuk variabel *Job Rotation* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai walaupun tidak signifikan. Pegawai menilai bahwa meskipun praktik rotasi dianggap sebagai suatu sistem yang sangat baik dan mampu memberikan pengayaan kompetensi dan keterampilan yang beragam bagi pegawai, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya variabel *Job Rotation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Pegawai menilai bahwa dengan sistem rotasi yang telah diterapkan mempengaruhi *Employee Engagement* yang dapat diartikan semakin baik sistem rotasi maka *Employee Engagement* semakin tinggi. Variabel *Employee Engagement* berperan sebagai variabel mediasi penuh dalam hubungan antara *Job Rotation* dengan kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dimaknai bahwa, praktik *Job Rotation* harus mampu meningkatkan *Employee Engagement* sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Variabel *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagai variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, yang dapat diartikan semakin tinggi *Employee Engagement* yang dirasakan oleh pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin baik. Variabel *Employee Engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Job Rotation* dan *Talent Development* dengan kinerja pegawai, artinya untuk meningkatkan kinerja PNS Milenial DJPb, maka pihak manajemen harus menerapkan *Talent Development* dan *Job Rotation* yang mampu memberikan peningkatan *Employee Engagement*.

Dengan memperhatikan hasil analisis dan indikator yang dominan, dalam rangka meningkatkan kinerja PNS Milenial DJPb manajemen harus memperhatikan *Employee Engagement* pegawai dengan cara memberikan dukungan yang tepat untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai yang dapat dilakukan dengan memberikan pengakuan dan penghargaan, serta memberikan kesempatan untuk berkembang dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.

REFERENSI

- Abbasi, B and Saravani, S.R. Investigating The Influence of *Job Rotation* on Performance By Considering Skill Variation and Job Satisfaction of Bank Employee's. 2013. Technical Gazette 20 No.3 : 473-478
- Adullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities: employee engagement as a mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 135–158. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2020-0283>
- Ahmad, I., Syaifuddin, S., Sofiyan, S., & Faris, S. (2023). *The role of work engagement in mediating job rotation on employee performance at the Regional Secretariat of Bireuen Regency. Digital Innovation: International Journal of Management*. DOI:10.61132/digitalinnovation.v1i4.89
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 20, pp. 1–21). <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2022). Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. *International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2256–2284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2001764>
- Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee

- Engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62–78.
<https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906105>
- Amrainy, D., & Nawangsari, L. C. (2021). The Effect of Talent Management, Knowledge Management and Work Culture on the Performance in the Survey Unit Centre of Hydrography and Oceanography Indonesia Naval (Pushidrosal). *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 23–29.
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.723>
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (6th ed.). Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resources Management* 7th Edition (7th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Human Resources Management Practice*. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management : An Experiential Approach*. In *Harvard Business Review* (Vol. 13, Issue January 2019).
- Barron, Reuben M dan Kenny, David A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6): 1173-1182
- BPS, B. P. S. (2021). Berita resmi statistik. Bps.Go.Id, 27, 1–52
- BKN, B. K. N. (2020). Statistik Pegawai Negeri Sipil Keadaan : Desember 2020 1. 1–69
- Cappelli, & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurevpsych-031413-091314>
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3)
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* 12th Edition. In *Business Research Methods*
- Dawwas, M. I. F. (2022). *The relationship between talent management practices, organizational justice, and employee engagement. Specialusis Ugdyimas* (Journal)
- Deloitte, I. (2019). Generasi Milenial dalam Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman. *Generasi Milenial Dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia Atau Ancaman*, edisi pertama September, 25–36
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2015). *Rilis Hasil Survey Employee Engagement Direktorat Jenderal Perbendaharaan Tahun 2014*.
- Ekhsan, M., Daspar, R. D. P., Ryani Dhyan Parashakti, & Didin Hikmah Perkasa. (2023). *The Impact of Talent Management on Employee Performance Mediated by Employee Engagement. East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4). DOI:10.55927/eajmr.v2i4.3913
- Eltahir, O. (2020). Impact of Job Rotation on Employees ' Performance : Case study Omdurman Ahlia University Employees, *Sudan Journal* ISSN : 1858 - 6228 93 - 2) 01/ 2/ 2102 م
Impact of Job Rotation on Employees ' Perfor. Gcnu, 1(93).
- Fernando, A. G. N. K., & Dissanayake, D. M. R. S. (2019). The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (with Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka). *International Journal of Engineering and Management Research*, 09(05), 27–31.
<https://doi.org/10.31033/ijemr.9.5.5>
- Gallup. (2007). Gallup Study : Engaged Employees Inspire Company Innovation. *Gallup Management Journal*, 1–5.
- Gallup. (2016). How Millennial Want to Work and Live. www.gallup.com/contact
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*,

- 20(1), 58–71. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS. In Semarang, Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2021). Partial Least Squares, Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk peneliti. In Universitas Diponegoro (Vol. 3).
- Ghozali, Imam, & Latan, H. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip. Semarang
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & SUSILO, P. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement. *Journal of Asian Finance, Eco33nomics and Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1089>
- Hidayat, M., Hadi, P., & Ishaq, R. M. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Employee Performance Pada Pegawai Ditjen Pajak Di Jakarta. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2704. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p12>
- Jackson, R. D. (2011). Perceptions of strategic planning, organizational alignment, and talent: A multiple site case study of selected small businesses in Pennsylvania. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 71(May)
- Juevesa, R., Juvesa, C. V., & Castino, J. M. P. (2020). Employee Engagement, Commitment, Satisfaction and Organizational Performance Among Multigenerational Workforce. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(7), 36–40. <https://www.journals.resaim.com/ijresm/article/view/14>
- Kahn W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724
- Kartikasari, M. P. N. (2018). Pengaruh Talent Management Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Intervening Terhadap Employee Engagement Pada Pt Berlian Jasa Terminal Indonesia Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(4), 559–566
- Kravariti, F., Tasoulis, K., & Scullion, H. (2022). *Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development*. *The International Journal of Human Resource Management*
- Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Mimbar Pendidikan*, 4 (1), 73–84.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Linggiallo, H. D., Riadi, S. S., Hariyadi, S., & Adhimursandi, D. (2021). The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance. *Management Science Letters*, 11, 31–40. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.033>
- Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT. In Remaja Rosdakarya
- Mende, C. D., & Dewi, Y. E. P. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Employee Engagement dan Work From Home sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 45–56. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36055>
- Meswantri, M., & Awaludin, A. (2018). International Review of Management and Marketing Determinant of Employee Engagement and its Implications on Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 36–44. <http://www.econjournals.com>
- Mudassir Shamsi. (2021). Impact of Job Rotation Practices on Employee Performance, in Banking Sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(24), 43–78. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1195>

- Nair K. 2019. Overcoming today's digital talent gap in organizations worldwide. *Development and Learning in Organizations*. 33(6): 16-18
- Nidan, P. (2016). To study the impact of Employee Engagement on employee productivity and motivational level of employee in retail sector. *IOSR Journal of Business and Management*, e-ISSN: 2278-487X, 41–47. www.iosrjournals.org
- Pawirosumarto, S., & Sarjana, P. K. (2017). The Effect Of Work Environment , Leadership Style , And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication Towards Employee Performance In Parador Hotels And Resorts , Indonesia, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/Ijlma-10-2016-0085>
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima. In Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- PWC. (2011). Reshaping the workplace. Pwc, 1–31. <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-atwork.pdf>
- Putra, Y. S. (2016). Theritical Review : Teori Perbedaan Generasi. Among Makarti, 1952, 123–134
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). Persepsi Pegawai Terhadap Implementasi Manajemen Talenta Di Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 366–378. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.366>
- Rukunga, Y. M., & Nzulwa, J. (2018). The role of talent management strategies on organizational performance: A case of telecommunication firms in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(3), 263–288.
- Sarangal, R. K., Sharma, P., & Manhas, P. S. (2020). Organizational commitment, talent management and performance in hospitality industry. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 12(3), 65–83.
- Saidah, I., Atmoko, A., & Muslihati, M. (2021). Aspirasi Karier Generasi Milenial. *Edu Consilium: Jurnal Bimbingan Dan Konseling Pendidikan Islam*, 2(1), 62– 89. <https://doi.org/10.1905/ec.v1i1.1808>
- Salih, M. O. I., Al.Nabulsi, A. B., & Al.Ibed, Y. (2017). *Job rotation & its impact on employees' performance. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*.
- Saputra, A. A., & Putra, I. C. (2025). *The effect of work stress and job rotation on employee performance with employee engagement as mediation on employees at PT Mitra Beton Mandiri Pekanbaru. Jurnal Al-Iqtishad*
- Schaufeli, W. B. (2013). Employee Engagement in theory and practice. In *Employee Engagement in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Sekaran, U., & Boogie, R. (2016). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach 7th Edition*. In Wiley. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084
- Setiyarti et al., (2025). *The effect of job rotation and person-job fit on employee engagement* (PDF). ResearchGate
- Sitorus, D., Lumbanraja, P., & Sinulingga, S. (2022). Effect of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable at PT Bank Mandiri, Jalan Bandung Branch. *International Journal of Research and Review*, 9(6), 406–411. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220643>
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E., & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335–341. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.335>
- Sukoco, I., & Fadillah, A. R. (2016). the Analysis of Talent Management Strategy Using

- Organizational Competency Approach in Pt Pindad (Persero) Bandung City. *AdBispreneur*, 1(1). <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v1i1.9101>
- Suwarno, E., Susita, D., & Wolor, C. W. (2022). The International Journal of Social Sciences World The Influence of Talent Management and Transformational Leadership: A Study on Work Effectiveness as Mediated by Employee Engagement. *The International Journal of Social Sciences World TIJOSSW*, 4(1), 281–296. <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future. In *The history of America's future, 1584 to 2069*
- Sugiyono, P. D. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. In Alfabeta, cv.
- Tazin, F., Hakim, E. B., & Services, S. I. (2022). Impact of Talent Management on Employee Performance in the Banking Industry of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 14(14), 38–51. <https://doi.org/10.7176/ejbm/14-14-05>
- Tampubolon, H. (2016). Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*
- Wahyuni, R. A. (2019). Perceived Organizational Support Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905–913.
- Weng, T.-C., Shen, Y.-H., & Kan, T.-T. (2023). *Talent sustainability and development: How talent management affects employees' intention to stay through work engagement and perceived organizational support*. *Sustainability*, 15(18), 13508
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 10(2), 133–146. <https://doi.org/10.29244/jmo.v10i2.30132>
- Yafei, A. A. (2024). *The relationship between job rotation and work engagement* (Unpublished thesis). University of Lancashire