TALENT MANAGEMENT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT: PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KINERJA KARYAWAN

Oleh
Febi Indriani[1], Murdjani Kamaluddin[2], Fauzih[3]
[1,2,3]Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari, Kendari, Sulawesi Tenggara, Indonesia
Email: [1]febiindriani24@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh talent management dan employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai mediator pada PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas (Perseroda) Provinsi Sulawesi Tenggara. Survei kuantitatif melibatkan 145 karyawan yang dipilih secara proportional random sampling dari populasi 229 karyawan dan dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil menunjukkan bahwa talent management berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (β=0,337; p=0,003) dan kinerja karyawan (β=0,103; p=0,047). Employee engagement berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (β=0,589; p<0,001) dan kinerja karyawan (β=0,470; p<0,001), sedangkan komitmen organisasional meningkatkan kinerja (β=0,407; p<0,001). Efek tidak langsung talent management (β=0,137; p=0,022) dan employee engagement (β=0,240; p=0,002) juga signifikan, menunjukkan complementary partial mediation. Secara teoretis, penelitian ini memperlihatkan bahwa praktik pengelolaan talenta dan keterlibatan kerja dikonversi menjadi kinerja melalui keterikatan psikologis terhadap organisasi. Secara praktis, bank perlu mengintegrasikan pengembangan talenta, pengalaman kerja yang engaging, dan penguatan komitmen dalam agenda transformasi organisasinya.

Kata Kunci: ***Talent Management; Employee Engagement; Komitmen Organisasional; Kinerja Karyawan; PLS-SEM***

PENDAHULUAN

Transformasi digital, perubahan kebutuhan nasabah, dan persaingan layanan keuangan menempatkan kualitas sumber daya manusia sebagai penentu penting daya adaptasi organisasi. Dalam konteks organisasi publik dan perusahaan milik daerah, talent management semakin dipandang bukan sekadar aktivitas rekrutmen atau pelatihan, melainkan sistem strategis untuk mengidentifikasi posisi kritis, memperoleh, mengembangkan, melibatkan, dan mempertahankan talenta yang dibutuhkan organisasi [1,2,3,4]. Literatur terbaru juga menekankan bahwa efektivitas talent management bergantung pada kejelasan konseptual dan konsistensi implementasi, karena praktik yang terlalu eksklusif dapat memunculkan persepsi ketidakadilan, sedangkan desain yang terintegrasi dapat memperkuat kapabilitas organisasi.

Perubahan lingkungan kerja pascapandemi dan akselerasi teknologi memperluas tuntutan terhadap sistem pengelolaan talenta. Organisasi perlu menghubungkan pengembangan karier, manajemen kinerja, mobilitas, retensi, dan kesiapan kompetensi digital dengan strategi organisasi [5,6,7,8]. Kajian mutakhir menunjukkan bahwa pengelolaan talenta yang responsif terhadap perubahan teknologi tidak hanya menjaga ketersediaan kompetensi, tetapi juga membentuk pengalaman kerja yang lebih bermakna dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Karena itu, talent management dan employee engagement semakin relevan untuk dibahas secara bersama ketika organisasi

menghadapi perubahan proses kerja dan kebutuhan layanan.

Selain sebagai sistem pengelolaan SDM, talent management juga memengaruhi sikap psikologis karyawan terhadap organisasi. Praktik pengembangan, kesempatan karier, pengakuan, dan retensi memberikan sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan sehingga mendorong komitmen yang lebih kuat [9,10,11,12]. Bukti internasional memperlihatkan bahwa organizational commitment dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana investasi organisasi pada talenta diterjemahkan menjadi kesediaan untuk bertahan, memberikan usaha ekstra, dan mendukung tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen tidak hanya berfungsi sebagai outcome sikap, tetapi juga berpotensi menjadi jalur konversi dari kebijakan SDM menuju kinerja.

Hubungan talent management dengan kinerja juga tidak selalu identik antarkonteks. Sejumlah penelitian menemukan bahwa praktik talent management meningkatkan employee performance secara langsung atau melalui engagement, sedangkan studi lain menunjukkan bahwa kekuatan hubungan tersebut bergantung pada dukungan manajerial, karakteristik praktik talent management, dan lingkungan organisasi [13,14,15,16]. Pada sektor perbankan Nigeria, misalnya, talent management terbukti relevan terhadap task performance, tetapi kontribusi setiap praktik tidak selalu sama [14]. Variasi tersebut menunjukkan bahwa penting untuk menguji mekanisme psikologis yang menjembatani talent management dan performance, terutama dalam organisasi keuangan daerah yang memiliki karakteristik regulasi, struktur, dan transformasi layanan yang berbeda.

Literatur terbaru juga menempatkan pengembangan talenta sebagai proses berkelanjutan yang terhubung dengan kesejahteraan, keterlibatan, dan hasil organisasi [17,18,19,20]. Pendekatan inclusive talent development menegaskan bahwa pengembangan tidak hanya diarahkan kepada kelompok berpotensi tinggi, tetapi perlu membangun kapasitas lebih luas agar organisasi memperoleh basis kompetensi yang berkelanjutan. Perspektif tersebut relevan bagi perbankan daerah, karena transformasi layanan membutuhkan bukan hanya beberapa individu unggul, melainkan kesiapan kolektif karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan proses, teknologi, dan tuntutan nasabah.

Employee engagement merupakan kondisi motivasional yang membuat karyawan menginvestasikan energi, perhatian, dan keterlibatan psikologis dalam pekerjaan. Studi pada industri perbankan menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan engagement saling berkaitan dalam membentuk kualitas pengalaman kerja [21]. Penelitian lain menunjukkan bahwa employee engagement meningkatkan organizational commitment serta mengurangi kecenderungan keluar [22], sedangkan bukti dari organisasi publik memperlihatkan hubungan erat antara engagement dan affective commitment [23]. Meta-analisis berbasis Job Demands-Resources juga menunjukkan bahwa engagement berkembang ketika sumber daya pekerjaan dan personal tersedia secara memadai [24].

Dampak engagement terhadap performance merupakan salah satu hubungan yang paling konsisten dalam literatur kerja kontemporer. Meta-analisis Neuber et al. menunjukkan hubungan positif yang kuat antara work engagement dan task performance [25], dan meta-analisis Corbeanu dan Iliescu mengonfirmasi hubungan engagement dengan task maupun contextual performance [26]. Studi empiris berbasis social exchange juga memperlihatkan bahwa job meaningfulness dan dukungan supervisor memperkuat engagement dan kemudian meningkatkan kinerja [27,28]. Pada sektor perbankan Lebanon, affective commitment dan work engagement bahkan terbukti menjadi mekanisme penting yang menghubungkan praktik organisasi dengan job performance [29].

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

Konteks perbankan semakin menegaskan relevansi hubungan tersebut. Studi terbaru pada industri perbankan Nigeria menunjukkan bahwa employee engagement berhubungan positif dengan job performance dan bahwa dukungan organisasi dapat memperkuat proses tersebut [30]. Di sisi lain, organizational commitment tetap penting karena karyawan yang memiliki keterikatan kuat cenderung lebih proaktif dalam mengatasi kendala organisasi dan mempertahankan kinerja [31]. Kajian talent management juga memperlihatkan bahwa engagement dapat menjadi jalur penting antara praktik pengelolaan talenta dan employee performance [32]. Dengan demikian, talent management, engagement, commitment, dan performance merupakan rangkaian konstruk yang secara konseptual berhubungan, tetapi jalur pengaruhnya perlu diuji secara terintegrasi.

PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas (Perseroda) Provinsi Sulawesi Tenggara menghadapi tantangan transformasi layanan, antara lain belum optimalnya fasilitas perbankan berbasis teknologi seperti ATM dan mobile banking. Pada saat yang sama, fenomena absensi dan kebutuhan peningkatan kesiapan SDM menunjukkan bahwa transformasi tidak semata-mata persoalan teknologi, tetapi juga kemampuan organisasi mengembangkan talenta, membangun keterlibatan, dan memperkuat komitmen. Kondisi ini menciptakan kebutuhan empiris untuk memahami faktor-faktor internal yang dapat menjaga kinerja karyawan selama proses perubahan.

Research gap penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, literatur internasional banyak menguji talent management, engagement, commitment, dan performance secara terpisah atau menggunakan mediator lain, sementara pengujian dua jalur sekaligus—talent management dan employee engagement menuju kinerja melalui organizational commitment—masih lebih terbatas pada konteks bank daerah. Kedua, temuan terdahulu menunjukkan variasi kekuatan pengaruh talent management terhadap performance [14,15,16], sehingga peran commitment sebagai psychological conversion mechanism perlu diuji. Ketiga, konteks BPR milik pemerintah daerah menghadirkan kombinasi karakteristik regulasi, pelayanan publik-ekonomi, dan tekanan digitalisasi yang berbeda dari bank komersial besar. Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini menguji tujuh hubungan langsung dan tidak langsung untuk menjelaskan bagaimana sistem pengelolaan talenta dan kondisi engagement dikonversi menjadi kinerja melalui komitmen organisasional.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Talent Management

Talent management berangkat dari gagasan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi posisi strategis dan membangun talent pool yang mampu menghasilkan kontribusi berbeda terhadap keunggulan organisasi [33]. Dalam perkembangan terbaru, talent management dipahami sebagai rangkaian terintegrasi yang mencakup identifikasi posisi kritis, talent acquisition, development, engagement, retention, dan succession planning [3,4]. Perspektif ini menempatkan talent management sebagai arsitektur sumber daya manusia, bukan sekadar program pengembangan individu. Pada penelitian ini, talent management direpresentasikan melalui identifikasi dan akuisisi talenta, pengembangan talenta, manajemen kinerja talenta, retensi talenta, serta succession planning.

Menurut perspektif social exchange, investasi organisasi pada pengembangan, karier, dan retensi dapat dipersepsikan sebagai dukungan yang perlu dibalas melalui sikap positif dan kontribusi kerja. Temuan Luna-Arocas et al. [9], Aljbour et al. [10], dan Antony et al. [11] menunjukkan bahwa praktik talent management berkaitan dengan commitment. Di sisi performance, Abdullahi et al. [13,32], Jimoh dan Kee [14], serta Shah et al. [16]

menunjukkan bahwa talent management dapat memperbaiki hasil kerja, walaupun besar pengaruhnya bergantung pada mekanisme dan konteks. Berdasarkan argumen tersebut, diajukan H1 dan H3.

H1: Talent Management berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

H3: Talent Management berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.2 Employee Engagement

Employee engagement merujuk pada keterlibatan aktif karyawan ketika mereka menghadirkan energi fisik, kognitif, dan emosional dalam pelaksanaan peran kerja [34]. Dalam kerangka Job Demands-Resources, engagement berkembang ketika tuntutan pekerjaan diimbangi oleh sumber daya kerja dan personal yang mendukung motivasi [36]. Meta-analisis mutakhir memperlihatkan bahwa engagement merupakan kondisi motivasional yang konsisten berhubungan dengan task performance dan contextual performance [24,25,26].

Engagement juga berkaitan dengan organizational commitment karena pengalaman kerja yang bermakna, dukungan, dan keterlibatan aktif memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi. Aggarwal et al. [22] menunjukkan engagement meningkatkan commitment, sedangkan Ly [23] memperlihatkan keterkaitan engagement dan affective organizational commitment pada organisasi publik. Dalam konteks perbankan, Adi dan Fithriana [21] juga menunjukkan hubungan positif antara commitment dan work engagement. Berdasarkan bukti tersebut, diajukan H2 dan H4.

H2: Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

H4: Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional adalah keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi, menerima tujuan organisasi, dan memberikan kontribusi untuk keberhasilannya [35]. Model tiga komponen membedakan affective, continuance, dan normative commitment. Dalam penelitian ini, komitmen dipahami melalui keterikatan afektif, keberlanjutan, normatif, loyalitas, dan kesediaan memberikan kontribusi ekstra.

Komitmen dapat mendorong performance karena karyawan yang terikat dengan organisasi memiliki motivasi untuk menjaga kualitas kerja, memenuhi standar, serta merespons kendala secara proaktif. Turek et al. [31] menunjukkan bahwa commitment membantu karyawan mempertahankan performance bahkan ketika menghadapi organizational constraints. Bukti dari sektor perbankan juga menunjukkan bahwa affective commitment dapat berfungsi bersama engagement untuk meningkatkan job performance [29]. Karena itu diajukan H5.

H5: Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.4 Peran Mediasi Komitmen Organisasional

Secara teoretis, organizational commitment dapat menjelaskan bagaimana sumber daya organisasi dan pengalaman kerja berubah menjadi performance. Talent management menyediakan kesempatan, pengembangan, dan sinyal investasi organisasi; employee engagement mencerminkan aktivasi energi dan keterlibatan dalam pekerjaan; commitment kemudian mengikat kedua proses tersebut dengan tujuan organisasi. Gemedu et al. [12] menyebut hubungan talent–commitment–performance sebagai nexus yang logis, sedangkan Aljbour et al. [10] menunjukkan bahwa penggunaan praktik talent management meningkatkan commitment melalui persepsi pertumbuhan karier. Pada jalur engagement, studi di berbagai konteks juga menunjukkan bahwa engagement dan commitment saling memperkuat dan berkontribusi terhadap performance [22,23,29].

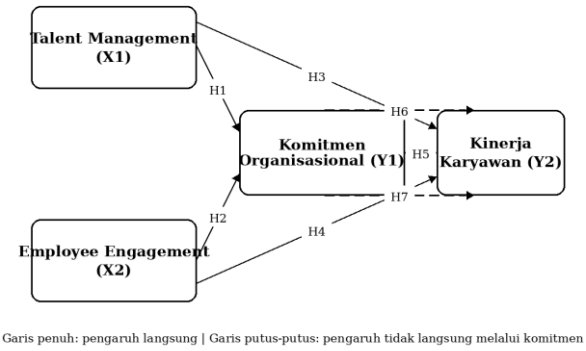
Dengan logika tersebut, pengaruh talent

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

management dan employee engagement terhadap performance diperkirakan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui commitment sebagai mekanisme psikologis. Jika jalur langsung dan tidak langsung sama-sama positif dan signifikan, pola tersebut menunjukkan complementary partial mediation. Berdasarkan argumentasi tersebut diajukan H6 dan H7.

H6: Talent Management berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional.

H7: Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antarvariabel pada karyawan PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas (Perseroda) Provinsi Sulawesi Tenggara. Populasi penelitian berjumlah 229 karyawan. Sampel sebanyak 145 responden ditentukan dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5% dan dipilih menggunakan probability sampling dengan metode proportional random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin.

Talent management diukur melalui lima dimensi, yaitu identifikasi dan akuisisi talenta, pengembangan talenta, manajemen kinerja talenta, retensi talenta, dan succession planning. Employee engagement diukur melalui keterlibatan emosional, kognitif, energi fisik, dedikasi terhadap pekerjaan/organisasi, dan discretionary effort. Komitmen organisasional mencakup affective, continuance, normative commitment, loyalitas, serta kesediaan memberikan kontribusi ekstra. Kinerja karyawan mencakup kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, disiplin dan kepatuhan, inisiatif-kreativitas, serta kerja sama dan komunikasi. Literatur pengukuran talent management mutakhir menekankan pentingnya integrasi acquisition, development, engagement, dan retention dalam instrumen [3,4].

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS. Evaluasi model pengukuran mencakup outer loading, Average Variance Extracted (AVE), reliabilitas internal, dan validitas diskriminan. Berdasarkan output penelitian, seluruh outer loading berada di atas 0,70, seluruh AVE di atas 0,50, serta Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Validitas diskriminan dievaluasi melalui cross-loading. Model struktural dievaluasi menggunakan Adjusted R-square, Q-square, koefisien jalur, t-statistic, p-value, serta specific indirect effects melalui bootstrapping. Hipotesis dinyatakan didukung pada $p<0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Evaluasi Model Pengukuran dan Struktural

Hasil evaluasi outer model menunjukkan bahwa indikator memenuhi validitas konvergen dan reliabilitas internal berdasarkan kriteria yang digunakan dalam penelitian. Seluruh outer loading melebihi 0,70 dan AVE melebihi 0,50, sedangkan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability berada di atas 0,70. Cross-loading menunjukkan setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk yang dimaksud. Temuan ini mendukung kelayakan model pengukuran untuk dilanjutkan ke evaluasi model struktural.

Tabel 1. Daya Jelaskan dan Relevansi Prediktif Model

Konstruk/Indeks	Nilai	Interpretasi
Komitmen Organisasional	Adjusted R^2 = 0,821	82,1% variasi dijelaskan model
Kinerja Karyawan	Adjusted R^2 = 0,900	90,0% variasi dijelaskan model
Q^2 model	0,9381	Relevansi prediktif sangat tinggi

Adjusted R-square sebesar 0,821 pada komitmen organisasional menunjukkan bahwa talent management dan employee engagement menjelaskan sebagian besar variasi komitmen. Adjusted R-square sebesar 0,900 pada kinerja menunjukkan daya jelas model yang sangat tinggi. Nilai Q-square 0,9381 memperlihatkan relevansi prediktif model yang tinggi. Karena seluruh data bersumber dari satu survei cross-sectional, interpretasi terhadap daya jelas yang tinggi tetap perlu mempertimbangkan potensi shared-method variance dan kedekatan konseptual antarkonstruk.

4.2 Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Pengaruh Langsung

Jalur	β	t	p	Keputusan
TM → KO	0,337	3,080	0,003	Diterima
EE → KO	0,589	5,576	<0,001	Diterima
TM → KK	0,103	2,119	0,047	Diterima
EE → KK	0,470	5,362	<0,001	Diterima
KO → KK	0,407	4,760	<0,001	Diterima

Tabel 3. Pengaruh Tidak Langsung melalui Komitmen Organisasional

Jalur	β	t	p	Keputusan
TM → KO → KK	0,137	2,327	0,022	Diterima
EE → KO → KK	0,240	3,221	0,002	Diterima

Seluruh hubungan langsung dan tidak langsung memiliki arah positif serta signifikan. Employee engagement merupakan prediktor langsung terkuat terhadap komitmen organisasional (β=0,589) dan kinerja karyawan (β=0,470). Talent management memiliki pengaruh langsung yang lebih kecil terhadap kinerja (β=0,103), tetapi tetap signifikan. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja (β=0,407) dan menyalurkan pengaruh talent management maupun employee engagement. Karena direct effect dan indirect effect pada kedua jalur sama-sama positif dan signifikan, pola mediasi diklasifikasikan sebagai complementary partial mediation.

4.3 Talent Management terhadap Komitmen Organisasional

H1 didukung dengan β=0,337 dan p=0,003. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik organisasi mengidentifikasi, mengembangkan, mengevaluasi, mempertahankan, dan menyiapkan talenta untuk posisi masa depan, semakin kuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Mekanismenya dapat dijelaskan melalui social exchange: kesempatan berkembang, jalur karier, dan pengakuan kinerja merupakan bentuk investasi organisasi yang dibalas karyawan melalui loyalitas dan kesediaan berkontribusi. Hasil ini konsisten dengan Luna-Arocas et al. [9], yang menemukan hubungan talent management dan commitment, serta Aljbour et al. [10], yang menunjukkan penggunaan praktik talent management meningkatkan employee commitment melalui perceived career growth.

Dalam konteks BPR Bahteramas, implikasinya adalah talent management perlu dilihat sebagai pengalaman karyawan yang nyata, bukan hanya prosedur administrasi. Karyawan perlu memahami kriteria identifikasi talenta, memperoleh akses pengembangan yang transparan, menerima umpan balik kinerja, dan melihat jalur suksesi yang kredibel. Antony et al. [11] juga menunjukkan talent recruitment strategies memprediksi organizational commitment. Karena itu, transparansi dan persepsi keadilan dalam program talenta

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

menjadi penting agar kebijakan pengelolaan talenta memperkuat commitment, bukan menciptakan jarak antara kelompok talent pool dan karyawan lain.

4.4 Employee Engagement terhadap Komitmen Organisasional

H2 didukung dengan β=0,589 dan p<0,001, sekaligus menjadi jalur terbesar menuju komitmen organisasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengalaman psikologis sehari-hari—energi, fokus, keterlibatan emosional, dan kemauan memberikan usaha ekstra—lebih dekat dengan pembentukan commitment dibandingkan sistem SDM formal semata. Aggarwal et al. [22] menemukan engagement meningkatkan organizational commitment, sementara Ly [23] menunjukkan keterkaitan kuat work engagement dan affective organizational commitment dalam organisasi publik. Meta-analisis JD-R juga menempatkan engagement sebagai hasil dari kombinasi job resources dan personal resources [24].

Besarnya koefisien EE→KO dapat dibaca sebagai sinyal bahwa karyawan BPR Bahteramas membutuhkan bukan hanya program talenta, tetapi juga pengalaman kerja yang membuat mereka merasa pekerjaan bernilai, memperoleh dukungan, memiliki ruang berpartisipasi, dan dapat melihat kontribusi mereka pada keberhasilan bank. Dalam konteks transformasi digital yang belum optimal, keterlibatan menjadi penting karena perubahan proses membutuhkan energi adaptif dan willingness to learn. Organisasi dapat memperkuat engagement melalui komunikasi perubahan yang jelas, partisipasi dalam perbaikan layanan, pengakuan atas kontribusi, dan dukungan supervisor.

4.5 Talent Management terhadap Kinerja Karyawan

H3 didukung dengan β=0,103 dan p=0,047. Pengaruh ini positif tetapi relatif kecil dibandingkan jalur lain. Temuan tersebut menunjukkan bahwa talent management tetap relevan terhadap performance, tetapi manfaatnya tidak otomatis muncul hanya karena organisasi memiliki program talenta. Jimoh dan Kee [14] menunjukkan bahwa dimensi talent management di sektor perbankan dapat memberikan kontribusi yang berbeda terhadap task performance. Semaihi et al. [15] juga menunjukkan bahwa hubungan talent management dan individual work performance dapat dipengaruhi konteks implementasi serta dukungan manajerial. Shah et al. [16] menemukan praktik talent management berkontribusi pada organizational performance melalui mekanisme sikap karyawan.

Koefisien yang relatif kecil pada jalur langsung justru memperkuat pentingnya mekanisme tidak langsung dalam model penelitian ini. Program talent acquisition, development, performance management, retention, dan succession planning membutuhkan waktu sebelum menghasilkan perubahan perilaku kerja. Jika program tersebut berhasil meningkatkan commitment, pengaruhnya terhadap performance menjadi lebih kuat. Dengan demikian, evaluasi talent management di BPR Bahteramas sebaiknya tidak hanya menggunakan indikator administrasi seperti jumlah pelatihan atau jumlah talent pool, tetapi juga perubahan kompetensi, kesiapan suksesi, commitment, dan pencapaian kerja.

4.6 Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan

H4 didukung dengan β=0,470 dan p<0,001, menjadikan employee engagement sebagai prediktor langsung terkuat terhadap kinerja. Temuan ini selaras dengan meta-analisis Neuber et al. [25] yang mengonfirmasi hubungan positif work engagement dan task performance serta meta-analisis Corbeanu dan Iliescu [26] yang menunjukkan engagement berkaitan dengan task dan contextual performance. Panda et al. [27] juga menunjukkan engagement sebagai mekanisme penting yang menerjemahkan job meaningfulness menjadi performance, sedangkan Imam et al. [28] menempatkan

engagement sebagai penghubung dukungan supervisor dengan performance.

Pada bank daerah, engagement memiliki konsekuensi operasional langsung: karyawan yang fokus dan energik lebih mungkin memberikan pelayanan konsisten, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mematuhi prosedur, bekerja sama lintas unit, dan berinisiatif menyelesaikan masalah nasabah. Bukti terbaru dari industri perbankan juga menunjukkan employee engagement berhubungan positif dengan job performance [30]. Oleh karena itu, manajemen perlu memperlakukan engagement sebagai indikator manajerial yang dapat dipantau melalui feedback reguler, pulse survey, kualitas komunikasi, beban kerja, dukungan supervisor, dan akses pengembangan.

4.7 Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

H5 didukung dengan β=0,407 dan p<0,001. Hasil ini menunjukkan bahwa commitment bukan hanya sikap loyal, tetapi memiliki konsekuensi perilaku terhadap kualitas dan konsistensi kinerja. Karyawan yang merasa memiliki organisasi cenderung menjaga standar layanan, mematuhi prosedur, dan memberikan usaha ekstra ketika organisasi menghadapi tekanan. Turek et al. [31] menunjukkan organizational commitment membantu menjelaskan performance ketika karyawan menghadapi organizational constraints. Dalam studi perbankan, Bizri et al. [29] juga memperlihatkan affective commitment sebagai mekanisme yang berkontribusi pada job performance.

Dalam konteks BPR Bahteramas, commitment penting karena transformasi layanan memerlukan proses perubahan yang tidak selalu menghasilkan manfaat segera bagi karyawan. Komitmen membantu menjaga keberlanjutan kontribusi selama organisasi menata sistem, proses, dan kompetensi. Namun, commitment perlu dibangun melalui pengalaman organisasi yang adil dan kredibel; loyalitas yang hanya berbasis kebutuhan bertahan belum tentu menghasilkan discretionary performance yang sama dengan affective commitment. Karena itu, penguatan rasa memiliki, kejelasan tujuan transformasi, dan konsistensi kebijakan menjadi bagian penting dari strategi kinerja.

4.8 Mediasi Komitmen Organisasional pada Jalur Talent Management–Kinerja

H6 didukung dengan efek tidak langsung β=0,137 dan p=0,022. Karena pengaruh langsung TM→KK juga positif dan signifikan, pola ini menunjukkan complementary partial mediation. Artinya, talent management meningkatkan performance melalui dua jalur sekaligus: jalur langsung dari praktik pengelolaan talenta ke efektivitas kerja, serta jalur psikologis melalui peningkatan commitment. Temuan ini konsisten dengan argumen talent–commitment–performance nexus [12] dan bukti bahwa talent management meningkatkan commitment melalui career growth [10].

Secara substantif, hasil tersebut menjelaskan mengapa investasi talent management tidak cukup dinilai dari output program. Pelatihan, talent review, career planning, dan succession planning akan lebih produktif ketika karyawan menafsirkannya sebagai dukungan dan peluang jangka panjang yang memperkuat commitment. Pengaruh langsung TM terhadap kinerja yang hanya 0,103, sementara indirect effect 0,137, mengindikasikan bahwa jalur melalui commitment memiliki peran penting. Strategi implementasi karena itu perlu menghubungkan program talenta dengan komunikasi karier, pengakuan, keadilan, dan peluang kontribusi yang jelas.

4.9 Mediasi Komitmen Organisasional pada Jalur Engagement–Kinerja

H7 didukung dengan efek tidak langsung β=0,240 dan p=0,002. Direct effect EE→KK tetap signifikan dan positif, sehingga mediasi juga bersifat complementary partial. Employee engagement secara langsung meningkatkan intensitas, fokus, dan usaha kerja; pada saat yang sama, pengalaman engagement

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

memperkuat commitment yang kemudian menghasilkan performance lebih tinggi. Hubungan engagement dan commitment telah ditemukan dalam berbagai konteks [21,22,23], sedangkan hubungan keduanya dengan performance didukung oleh penelitian perbankan dan meta-analisis [25,26,29,30].

Temuan ini memperlihatkan bahwa engagement bukan kondisi sesaat yang hanya menghasilkan produktivitas jangka pendek. Ketika engagement berhasil membentuk attachment terhadap organisasi, dampaknya menjadi lebih berkelanjutan. BPR Bahteramas dapat memanfaatkan mekanisme ini dengan mengaitkan program engagement dengan identitas organisasi, tujuan pelayanan daerah, kesempatan belajar, dan partisipasi dalam transformasi digital. Dengan demikian, karyawan tidak hanya aktif menjalankan tugas, tetapi juga memahami alasan strategis perubahan dan merasa menjadi bagian dari keberhasilannya.

4.10 Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini menawarkan model dual pathway. Talent management merepresentasikan organizational resource system, sedangkan employee engagement merepresentasikan motivational activation. Keduanya memiliki jalur langsung menuju performance dan jalur tidak langsung melalui organizational commitment. Pola complementary partial mediation menunjukkan bahwa commitment bukan pengganti mekanisme langsung, tetapi psychological amplifier yang membantu mengonversi investasi organisasi dan energi kerja menjadi kontribusi yang lebih konsisten. Kerangka ini mempertemukan strategic talent management [1,5], social exchange [9,10,28], dan Job Demands-Resources [24,36] pada satu model empiris.

Secara praktis, hasil menunjukkan prioritas yang berbeda. Pertama, karena employee engagement memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap performance, manajemen perlu memperkuat kualitas pengalaman kerja melalui dukungan supervisor, komunikasi internal, meaningful work, recognition, serta ruang partisipasi. Kedua, talent management harus diintegrasikan dari acquisition sampai succession planning, bukan dijalankan sebagai kegiatan pelatihan terpisah. Ketiga, karena commitment memediasi kedua jalur, setiap kebijakan SDM perlu dinilai dari kemampuannya membangun rasa memiliki dan kepercayaan terhadap organisasi. Keempat, agenda digitalisasi bank perlu diperlakukan sebagai program perubahan manusia dan teknologi sekaligus, sejalan dengan literatur talent management di era digital [6,7,32].

4.11 Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, data berasal dari satu bank daerah sehingga generalisasi ke bank komersial, lembaga keuangan digital, atau organisasi non-keuangan perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, desain cross-sectional dan penggunaan kuesioner self-report tidak memungkinkan inferensi temporal yang kuat dan dapat meningkatkan common-method bias. Ketiga, validitas diskriminan pada output penelitian dilaporkan menggunakan cross-loading; studi berikutnya sebaiknya melengkapi evaluasi dengan HTMT dan pemeriksaan collinearity yang lebih eksplisit. Keempat, sebagian konsep engagement dapat beririsan dengan commitment; penelitian berikutnya disarankan menggunakan operasionalisasi work engagement yang lebih tajam seperti vigor, dedication, dan absorption agar batas konstruk semakin jelas. Kelima, penelitian berikutnya dapat menggunakan longitudinal design dan statistical power analysis untuk memperkuat penentuan sampel serta pengujian kausalitas.

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian menyimpulkan bahwa talent management dan employee engagement merupakan dua penggerak penting kinerja karyawan PT Bank Perekonomian Rakyat Bahteramas (Perseroda) Provinsi Sulawesi

Tenggara. Talent management meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja, sedangkan employee engagement memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kedua outcome tersebut. Komitmen organisasional juga meningkatkan kinerja dan memediasi secara parsial-komplementer pengaruh talent management serta employee engagement terhadap kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada tersedianya sistem pengelolaan talenta atau tingginya energi kerja, tetapi pada kemampuan organisasi mengubah keduanya menjadi keterikatan psikologis yang mendorong kontribusi berkelanjutan. Secara teoretis, hasil mendukung mekanisme resource/engagement–commitment–performance, sedangkan secara praktis menunjukkan bahwa pengembangan talenta, engagement, dan commitment perlu dikelola sebagai satu arsitektur SDM yang terintegrasi dengan agenda transformasi bank.

5.2 Saran

Manajemen BPR Bahteramas disarankan membangun talent management berbasis data yang menghubungkan pemetaan kompetensi, pengembangan, evaluasi, retensi, dan succession planning; memperkuat engagement melalui dukungan supervisor, komunikasi perubahan, pengakuan, partisipasi, dan meaningful work; serta menumbuhkan commitment melalui jalur karier yang transparan, keadilan program, dan keterlibatan karyawan dalam transformasi layanan. Penelitian berikutnya disarankan memperluas objek lintas bank, menggunakan desain longitudinal, melengkapi validitas diskriminan dengan HTMT, serta membedakan secara lebih tegas work engagement dan organizational commitment untuk menguji stabilitas model pada konteks yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. Public Management Review, 22(1), 75–95. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439

[2] Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. Employee Relations, 44(1), 94–120. https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374

[3] Mujtaba, M., Mubarik, M. S., & Soomro, K. A. (2022). Measuring talent management: A proposed construct. Employee Relations, 44(5), 1192–1215. https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0224

[4] Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2024). Towards the conceptualization and the operationalization of the construct of talent management. Management Research Review, 47(7), 1052–1076. https://doi.org/10.1108/MRR-03-2023-0164

[5] Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11, 393–421. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121

[6] Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: Implications for talent management. Management Decision, 62(10), 3085–3108. https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162

[7] Atay, S., Terzi Müftüoğlu, C., Gülmez, N., & Şahin, M. (2025). Society 5.0 and human-centered technology: Redefining talent management in the digital age. Sustainable Futures, 9, 100733. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100733

[8] Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M.

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

(2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. Frontiers in Psychology, 15, 1439127. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127

[9] Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: The partial mediating role of pay satisfaction. Employee Relations, 42(4), 863–881. https://doi.org/10.1108/ER-11-2019-0429

[10] Aljbour, A., Ali, M., & French, E. L. (2024). Talent management practices and the influence of their use on employee outcomes via perceived career growth. Employee Relations, 46(8), 1625–1647. https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0245

[11] Antony, D. A. J., Arulandu, S., & Parayitam, S. (2024). Gender and experience as moderators between talent management and turnover intention among faculty members in higher educational institutions in India. The Learning Organization, 31(4), 526–546. https://doi.org/10.1108/TLO-04-2023-0051

[12] Gemedu, W. E., Birbirsa, Z. A., & Dinber, G. N. (2025). The talent–commitment–performance nexus. International Journal of Organizational Analysis, 33(11), 4033–4042. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4772

[13] Abdullahi, 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

[14] Jimoh, J. A., & Kee, D. M. H. (2022). Talent management: The way out of poor task performance. Industrial and Commercial Training, 54(4), 623–636. https://doi.org/10.1108/ICT-03-2022-0016

[15] Semaihi, S. O., Ahmad, S. Z., & Khalid, K. (2023). Talent management and performance in the public sector: The mediating role of line managerial support. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 10(4), 546–564. https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2022-0274

[16] Shah, N., Bano, S., Saraih, U. N., Abdelwaheed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2024). Developing organizational performance through talent management practices: Employee satisfaction's mediating role in learning organizations. Business Process Management Journal, 30(3), 641–670. https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0208

[17] Zargar, S. M. (2025). Fostering talent: The nexus of workplace well-being and enhanced employee performance. Industrial and Commercial Training, 57(3), 291–308. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2024-0109

[18] Al-Romeedy, B. S., Alshiha, A. A., Ozbek, O. T., Tarinç, A., & Eren, R. (2025). The effect of talent management on work engagement and organizational performance: The mediating role of emotional intelligence. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 8(7), 2706–2725. https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2024-0673

[19] Al Karim, R., Jebunnesa, U., & Rabiul, M. K. (2025). Linking talent management, work engagement and sustainable organizational performance: The mediating role of perceived supervisor support and perceived organizational support. Global Knowledge, Memory and Communication. https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2024-0383

[20] Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent

management approach: A systematic literature review. Human Resource Management Review, 33(1), 100926. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926

[21] Adi, A. N., & Fithriana, N. (2020). How the workplace spirituality influences work engagement through organizational commitment: Evidence from banking industry. Management Science Letters, 10(14), 3375–3386. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.041

[22] Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: The mediating role of employee engagement. International Journal of Quality and Service Sciences, 14(4), 525–554. https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2021-0112

[23] Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. Asia Pacific Management Review, 29(1), 44–52. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.06.003

[24] Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands–Resources model. Psychological Reports, 126(3), 1069–1107. https://doi.org/10.1177/00332941211051988

[25] Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. European Journal of Work and Organizational Psychology, 31(2), 292–315. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989

[26] Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance: A meta-analysis. Journal of Personnel Psychology, 22(3), 111–122. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316

[27] Panda, A., Sinha, S., & Jain, N. K. (2022). Job meaningfulness, employee engagement, supervisory support and job performance: A moderated-mediation analysis. International Journal of Productivity and Performance Management, 71(6), 2316–2336. https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0434

[28] Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: A social exchange perspective. Corporate Communications: An International Journal, 28(3), 489–505. https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102

[29] Bizri, R., Wahbi, M., & Al Jardali, H. (2021). The impact of CSR best practices on job performance: The mediating roles of affective commitment and work engagement. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 8(1), 129–148. https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2020-0015

[30] Jimoh, J. A. (2025). The effect of employee engagement and job satisfaction on job performance: The role of perceived organizational support. Journal of Management Development, 44(5), 700–710. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2024-0370

[31] Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-Turek, A. (2024). Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. European Management Journal, 42(6), 944–956. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.12.001

[32] Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Talent management practices on employee performance: A mediating role of employee engagement in institution of higher learning: Quantitative analysis. Industrial and Commercial Training, 54(4),

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

589–612. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2021-0075

[33] Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

[34] Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

[35] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

[36] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)