



ANALISIS KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN *TALENT MANAGEMENT* MELALUI MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN THE JAYAKARTA HOTEL KUTA BADUNG BALI

Cokorda Istri Agung Vera Nindia Putri¹, I Wayan Meryawan^{2*},
Octavianus sumardana pratama³, Ni Made Yuni Sukmawati⁴

Universitas Ngurah Rai Denpasar

Corresponding Author: meryawan.feb@unr.ac.id

ABSTRACT

Purpose. *This study aims to analyze the effect of talent management on employee performance and organizational commitment, employee performance is influenced by organizational commitment, and analyze employee performance based on talent management through the mediation of organizational commitment to the employees of Hotel Jayakarta Bali Kuta Badung Bali.*

Methods. *The research method in this study used quantitative research methods through a descriptive approach. The number of samples is 78 employees using stratified proportional random sampling. Power analysis in this research uses Smart PLS.*

Findings. *The results of the study show that talent management is able to have a positive and significant influence on employee performance based on organizational commitment as mediation for employees at The Jayakarta Bali Hotel, Kuta, Badung, Bali.*

Implication. *The influence of talent management mediated by organizational commitment is very large in determining employee performance in the hospitality sector.*

Keywords. *Employee Performance; Talent Management; Organizational Commitment.*

ABSTRAK

Tujuan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *talent management* dengan kinerja karyawan dan komitmen organisasi, kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi, dan menganalisis kinerja karyawan berdasarkan *talent management* melalui mediasi komitmen organisasi pada karyawan Hotel Jayakarta Bali Kuta Badung Bali.

Metode. Penelitian pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif melalui pendekatan deskriptif. Jumlah sampel adalah 78 karyawan dengan menggunakan *stratified proporsional random sampling*. Analisis daya pada riset ini menggunakan *Smart PLS*.

Hasil. Penelitian menunjukkan bahwa *talent management* mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan komitmen organisasi sebagai mediasi pada karyawan di The Jayakarta Bali Hotel, Kuta, Badung, Bali.

Implikasi. Pengaruh *talent management* yang dimediasi oleh komitmen organisasi sangat besar dalam menentukan kinerja karyawan dalam bidang perhotelan.

Kata Kunci. Kinerja Karyawan; *Talent Management*; Komitmen Organisasi.

1. Pendahuluan

Perkembangan yang terjadi dibidang usaha, secara khusus pada industri perhotelan yang terdapat di daerah Bali, saat ini dirasa makin pesat dan maju yang memberikan dampak kepada persaingan semakin besar pula. Pada beberapa tahun yang terakhir terdapat suatu fenomena yang mana perindustrian pariwisata belum berfokus kepatadarget atau hasil yang sudah ditetapkan, tetapi suatu perusahaan sekarang ini sudah mulai melihat perkembangan sumber dayanya (Dessler, 2015: 112). Pada dunia yang diwarnai dengan kompetisi secara global melalui persaingan yang makin besar, secara khusus pada aspek perekonomian dan bisnis, dari suatu perusahaan memerlukan kinerja yang besar melalui seluruh karyawan atau fenomena yang terjadi. Kinerja adalah sebuah suatu tingkat pencapaian yang ada didalam untuk menjalankan sebuah tugas dan kemampuan dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditentukan (Marwansyah, 2017: 228). Kinerja karyawan adalah sesuatu yang amat penting pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan, jadi amat penting untuk memperhatikan faktor-faktor yang mampu menggambarkan kinerja karyawan.

Talent management diartikan dengan sebuah manajemen yang secara strategis dalam melakukan pengelolaan suatu aliran bakat pada sebuah perusahaan yang memiliki tujuan untuk memberikan kepastian yang menyediakan pasokan bertalenta dan memberikan keselarasan kepada seorang karyawan yang jelas dengan waktu dan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan dari perusahaan dan prioritas aktivitas bisnis atau perusahaan (Pella & Inayati, 2014). Tujuan pokok *talent management* adalah sebagai upaya dalam menyelaraskan, memahami, dengan seluruh fungsi manajemen SDM guna peningkatkan kinerja karyawan dan organisasi dalam sebuah perusahaan (Sukoco & Fadillah, 2016).

Supaya kinerja yang besar mampu dijaga, dibutuhkan suatu komitmen dalam suatu organisasi. Komitmen yang terdapat pada sebuah organisasi adalah sebuah kondisi yang manaseseorang akan memihak organisasi dan keinginan serta tujuan untuk menjaga keanggotaan yang ada pada organisasi (Robbins & Judge, 2015: 118). Komitmen organisasi merupakan sebuah derajad yang mana karyawan mau menerima dan meyakini tujuan-tujuan yang terdapat pada suatu organisasi serta akan selalu tinggal dan tidak mempunyai keinginan untuk meninggalkan organisasinya (Mathis & Jackson, 2015: 89). Menurut (Kaswan, 2017: 294) terdapat beberapa pedoman untuk memberikan peningkatan kepada komitmen organisasi dalam diri karyawan, yakni: memiliki sebuah komitmen kepada nilai dasar dari seseorang, mengkomunikasikan dan memperjelas misi dari seorang karyawan, mendukung perkembangan karyawan, menciptakan rasa komunitas, serta menjamin keadilan organisasi.

Karyawan yang belum mempunyai suatu bakat yang secara unik dan berharga akan merasa sulit untuk mempunyai komitmen kepada sebuah organisasi. sehingga makin bagus proses pelaksanaan kepada *talent (talent management)* maka akan meningkatkan komitmen organisasi (Nugroho, 2021). Komitmen dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi akan memotivasi kepada pencapaian kinerja yang memiliki kualitas baik (Astuti, 2019).

Komitmen organisasi digunakan sebagai *intervening* dalam memediasi pengaruh *talent management* kepada kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Perusahaan yang mampu memantau komitmen yang terdapat di dalam organisasi akan memberikan peningkatan kinerja karyawannya. Komitmen yang terdapat pada organisasi yang secara kuat didukung perhatian perusahaan pada *talent management* akan menghasilkan kinerja yang bagus. untuk mempunyai komitmen yang tinggi bagi karyawan maka sebuah organisasi akan ikut dengan kuat dalam menajga tantangan dari suatu bisnis. Kinerja dari seorang karyawan akan memberikan tingkatan jika sebuah perusahaan mampu memberikan tingkatan kepada *talent management* yang dimediasi komitmen organisasi (Avriani, 2021).

The Jayakarta Bali Hotel, Kuta, Badung, Bali menjadi sebuah tempat riset, aktivitasnya yang cukup banyak menjadi pelayanan terhadap wisatawan atau tamu, sehingga sudah sepatutnya kinerja yang dimiliki oleh karyawan perlu ditingkatkan berhubungan dengan kegiatan pelayanan wisatawan atau tamu dan proses administrasi. Berdasarkan *Key Performance Indicator (KPI)* dapat dilihat kualitas

kerja karyawan dalam departemen *house keeping* menjadi sebuah departemen yang memberikan ketersediaan dalam pelayanan suatu keperluan dan kebutuhan kamar bagi tamu atau wisatawan yang terdapat pada tingkatan efektifitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan belum secara penuh dapat menjalankan pekerjaan.

Permasalahan yang secara rendah pada kinerja ini karena adanya beberapa faktor seperti minimnya *talent management* dalam pembinaan seorang karyawan. Permasalahan yang terjadi mengenai pelaksanaan *talent management* yaitu adanya aktivitas dari seorang manajemen yang belum disetujui dari seorang karyawan, seperti sebuah penempatan yang terdapat pada karyawan yang belum sesuai SOP. Seorang karyawan akan merasa diberikan edukasi melalui seorang manajemen yang jarang dijalankan sehingga para karyawan akan merasakan kebisanan untuk melakukan pekerjaan serta memili untuk keluar dari sebuah perusahaan itu sendiri.

Hasil wawancara yang dilakukan juga memperlihatkan beberapa orang karyawan mempunyai komitmen organisasi yang masih rendah. Hal ini ditunjukkan oleh karyawan masih belum mampu menyatukan prioritas serta kegiatan kerja yang dipunyai sesuai dengan tujuan yang dimiliki oleh sebuah organisasi, dan karyawan masih belum memiliki sebuah pemahaman atas keperluan serta kebutuhan dari suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi secara lebih tinggi.

2. Kajian Pustaka dan Hipotesis

Manajemen adalah ilmu serta seni mengelola proses penggunaan sumber daya manusia dan sebagainya untuk mencapai tujuan tertentu dengan efektif dan efisien (Hasibuan, 2016:2). Salah satu tujuan manajemen pada organisasi atau perusahaan adalah menciptakan kinerja karyawan yang baik. Kinerja adalah perilaku yang diperlihatkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Rivai & Sagala, 2016: 549). Kinerja atau unjuk kerja yaitu tindakan atas kinerja seseorang sehubungan dengan tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2017: 229). Hasil kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila telah memenuhi persyaratan dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja yaitu proses dimana organisasi menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat meningkatkan keputusan karyawan dan memberikan umpan balik kepada karyawan atas prestasi kerjanya (Handoko, 2017:135).

Talent Management sebagai proses yang menjamin kemampuan organisasi untuk mengisi posisi pemimpin masa depan dan tugas-tugas yang mendukung kompetensi inti organisasi (Pella & Inayati, 2014: 82). Secara umum, manajemen talenta yaitu strategi manajemen untuk mengelola talenta internal suatu organisasi, yang tujuannya adalah untuk memastikan ketersediaan talenta pada waktu dan waktu yang tepat (Savitri, 2019).

Komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasional yaitu sejauh mana karyawan percaya pada tujuan organisasi dan bersedia menerimanya dan tetap bersama organisasi atau tidak meninggalkannya (Mathis & Jackson, 2015: 89). Komitmen organisasi yaitu sebagai situasi di mana seorang karyawan berada di pihak organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Rivai & Sagala, 2016 :58).

Menurut (Kaswan, 2017: 298) ada lima tolak ukur perilaku umum dari komitmen organisasi terdiri dari prioritas kerja, Paham kebutuhan organisasi, Kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan.

Hipotesis

Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Talent management adalah manajemen strategis yang mengontrol aliran talenta dalam organisasi dengan tujuan memastikan ketersediaan talenta dan mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan dan prioritas strategis organisasi. usaha perusahaan atau perusahaan. Hasil yang dapat dicapai perusahaan dengan strategi manajemen talenta adalah dengan mengisi posisi pimpinan dengan karyawan yang berkualitas, sehingga perusahaan tidak perlu meragukan kinerja karyawan yang diangkat pada posisi kunci di perusahaan. Ini terkait dengan teori bahwa berinvestasi dalam manajemen bakat dapat menghasilkan karyawan berkualitas tinggi dan menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan (Nugroho, 2021b).

Pernyataan ini dipertegas oleh hasil penelitian (Fatmasari, 2017) menunjukkan *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Karina, 2020) membuktikan secara empiris bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *talent management* terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh (Avriani, 2021) menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. (Nugroho, 2021b) dalam penelitiannya menemukan bahwa manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian (Novitasari, 2019) yaitu manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan paparan yang telah diuraikan, rumusan hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H₁: *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Talent Management* Terhadap Komitmen Organisasi

Talent management merupakan pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Karyawan yang tidak memiliki bakat yang berharga dan unik akan sulit untuk memiliki komitmen terhadap organisasi. Sehingga semakin baik pengelolaan terhadap *talent (talent management)* maka akan meningkatkan komitmen organisasi. (Nugroho, 2021b)

Pernyataan ini dipertegas oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya. yakni (Dayeh & Farmanesh, 2021) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil yang ditemukan dari analisis data pada penelitian (Avriani, 2021) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan manajemen talenta terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian (Nugroho, 2021b) menunjukkan bahwa manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan paparan yang telah diuraikan, rumusan hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H₂: *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi bersedia bekerja lebih keras dari yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Seluruh hati dan pikirannya terfokus untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Mereka lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kebutuhan pribadi. Tingkat partisipasi karyawan yang terlibat juga baik. Mereka akan terus bekerja pada hari dan jam kerja reguler. Waktu kerja digunakan secara optimal agar perusahaan tidak berada pada posisi yang tidak menguntungkan. Komitmen karyawan terhadap organisasi mendorong penyampaian layanan yang berkualitas (Astuti, 2019).

Pernyataan ini dipertegas oleh hasil penelitian (Astuti, 2019) membuktikan secara empiris bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlandaskan hasil analisis penelitian (Karina, 2020) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi

mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Berdasarkan paparan yang telah diuraikan, rumusan hipotesisi penelitian dirumuskan sebagai berikut.

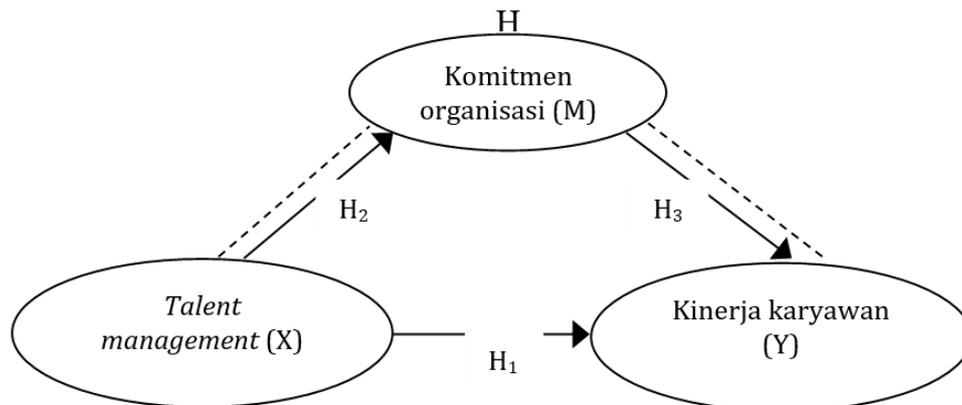
H₃: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peran Komitmen Organisasi Sebagai *Intervening* Dalam Memediasi Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan yang memperhatikan komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen organisasi yang kuat didukung perhatian perusahaan pada *talent management* akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan memiliki karyawan yang berkomitmen kuat maka organisasi pun ikut menjadi kuat dalam menghadapi tantangan bisnis. Kinerja karyawan akan meningkat apabila perusahaan dapat meningkatkan *talent management* yang dimediasi komitmen organisasi (Avriani, 2021).

Pernyataan ini dipertegas oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya. Penelitian oleh Penelitian oleh Sarfraz & Ramirez-Asís (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. (Karina, 2020) dalam penelitiannya menemukan komitmen organisasi memoderasi *talent management* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian (Avriani, 2021) membuktikan secara empiris bahwa komitmen organisasi mampu memediasi manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Hasil tidak konsisten ditunjukkan oleh penelitian (Nugroho, 2021b) yaitu komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh manajemen bakat dan *servant leadership* terhadap kinerja SDM. Berdasarkan paparan yang telah diuraikan, rumusan hipotesisi penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H₄: Komitmen organisasi sebagai *intervening* berperan dalam memediasi pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

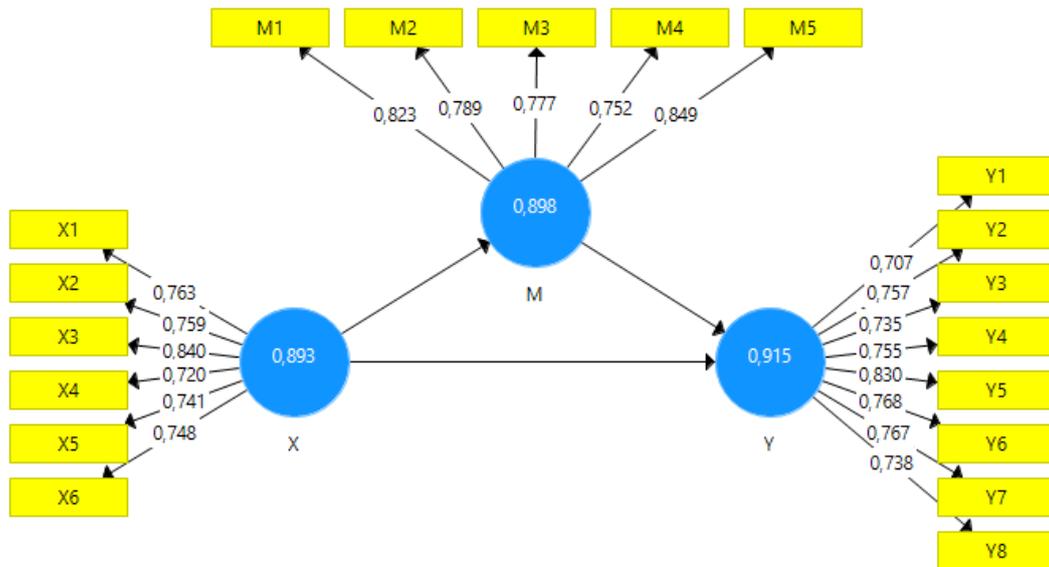
3. Metode Penelitian

Desain riset menggunakan riset kuantitatif yakni riset asosiatif, yaitu sebuah riset untuk mencari tahu posisi keterikatan dari sebuah variabel yang dipakai pada riset serta hubungannya dengan variabel yang lain. Populasi pada riset yakni karyawan The Jayakarta Bali Hotel, Kuta, Badung, Bali tahun 2022 yaitu sebanyak 350 orang, belum termasuk *top management* yang mencakup *Assistant General Manager, General Manager Secretary, serta General Manager*. Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Riduwan & Akdon, 2015: 254) sebanyak 78 orang karyawan. Besarnya sampel karyawan pada masing-masing bagian atau departemen ditetapkan secara *stratified proporsional random sampling* (Riduwan & Akdon, 2015: 258). Sampel pada riset ini memakai *purposive sampling* yakni sebuah metode untuk menentukan sampel secara non-probabilitas melalui berbagai kriteria yang telah dipertimbangkan (Sugiyono, 2018: 122). Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data pada riset dijalankan melalui kuesioner, studi pendokumentasian, proses

wawancara serta observasi. Pada tiap jawaban yang diberikan dari pengumpulan data secara kuesioner memiliki skor ataupun bobot nilai melalui skala *Likert* (Riduwan & Akdon, 2015: 17). Teknik analisis pada riset ini memalui sebuah pendekatan secara kuantitatif yakni memakai *Smart PLS* dengan beberapa tahapan yakni analisis *outer* serta *inner model*, dan uji hipotesis (Ghozali, 2016; Hussein, 2015).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian



Gambar 2. Analisis Outer Model (Model Pengukuran)

Analisis *outer model* bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten kinerja karyawan, *talent management* dan komitmen organisasi dengan indikator-indikatornya. Analisis *outer model* ini pada *Smart PLS* menggunakan bantuan prosedur *PLS Algorithm*.

Convergent validity menunjukkan nilai *outer loadings* semua item atau indikator adalah melebihi dari 0,7 menggambarkan korelasi yang tinggi antar setiap indikator dengan konstruksya, menunjukkan semua indikator adalah *valid*. Semua nilai AVE melebihi standar 0,50 menggambarkan validitas konvergen memadai.

Tabel 1. Outer Loadings pada Pengujian Convergent Validity

| Indikator | Y | X | M |
|----------------|-------|-------|-------|
| Y ₁ | 0,707 | | |
| Y ₂ | 0,757 | | |
| Y ₃ | 0,735 | | |
| Y ₄ | 0,755 | | |
| Y ₅ | 0,830 | | |
| Y ₆ | 0,768 | | |
| Y ₇ | 0,767 | | |
| Y ₈ | 0,738 | | |
| X ₁ | | 0,763 | |
| X ₂ | | 0,759 | |
| X ₃ | | 0,840 | |
| X ₄ | | 0,720 | |
| X ₅ | | 0,741 | |
| X ₆ | | 0,748 | |
| M ₁ | | | 0,823 |
| M ₂ | | | 0,789 |

| Indikator | Y | X | M |
|----------------|---|---|-------|
| M ₃ | | | 0,777 |
| M ₄ | | | 0,752 |
| M ₅ | | | 0,849 |

Sumber: Olah data *Smart PLS*, 2022.

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE) pada Pengujian Convergent Validity

| Variabel | Average Variance Extracted (AVE) |
|----------|----------------------------------|
| Y | 0,574 |
| X | 0,582 |
| M | 0,638 |

Sumber: Olah data *Smart PLS*, 2022.

Discriminant validity berdasarkan nilai *cross loadings* menunjukkan korelasi konstruk dengan item pengukuran adalah melebihi dari 0,7 dan lebih besar daripada *cross loading*nya dengan konstruk lain, maka model memenuhi syarat validitas diskriminan. Semua nilai *Heterotrait-Monotriat Ratio* (HTMT) adalah kurang dari 0,9 menunjukkan semua konstruk *valid* secara validitas diskriminan.

Tabel 3. Cross Loadings pada Pengujian Convergent Validity

| Indikator | Y | X | M |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| Y ₁ | 0,707 | 0,583 | 0,492 |
| Y ₂ | 0,757 | 0,480 | 0,548 |
| Y ₃ | 0,735 | 0,615 | 0,649 |
| Y ₄ | 0,755 | 0,534 | 0,510 |
| Y ₅ | 0,830 | 0,678 | 0,689 |
| Y ₆ | 0,768 | 0,491 | 0,555 |
| Y ₇ | 0,767 | 0,557 | 0,599 |
| Y ₈ | 0,738 | 0,641 | 0,624 |
| X ₁ | 0,623 | 0,763 | 0,702 |
| X ₂ | 0,669 | 0,759 | 0,496 |
| X ₃ | 0,636 | 0,840 | 0,619 |
| X ₄ | 0,487 | 0,720 | 0,430 |
| X ₅ | 0,512 | 0,741 | 0,531 |
| X ₆ | 0,532 | 0,748 | 0,487 |
| M ₁ | 0,692 | 0,599 | 0,823 |
| M ₂ | 0,530 | 0,539 | 0,789 |
| M ₃ | 0,564 | 0,540 | 0,777 |
| M ₄ | 0,674 | 0,560 | 0,752 |
| M ₅ | 0,623 | 0,645 | 0,849 |

Sumber: Olah data *Smart PLS*, 2022.

Tabel 4. Heterotrait-Monotriat Ratio (HTMT) pada Pengujian Convergent Validity

| Variabel | Y | X | M |
|----------|---|-------|-------|
| Y | | 0,856 | 0,874 |
| X | | | 0,830 |
| M | | | |

Sumber: Olah data *Smart PLS*, 2022.

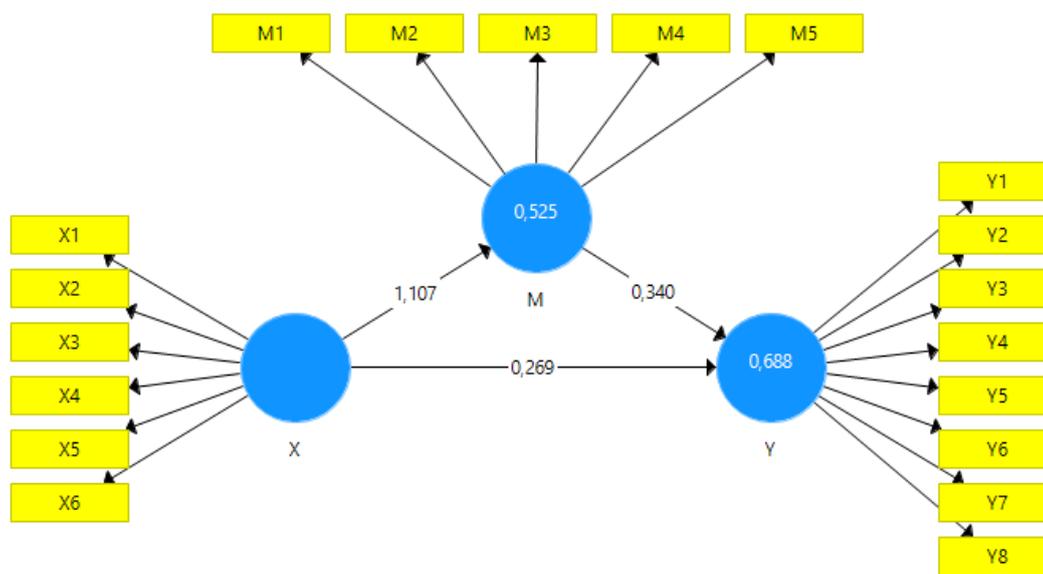
Internal consistency reliability diperoleh nilai *composite reliability*nya serta nilai *Cronbach's Alpha* secara keseluruhan konstruk yakni melebihi dari 0,7. Sehingga seluruh variabel pada riset adalah reliabel.

Tabel 5. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha pada Pengujian Internal Consistency Reliability

| Variabel | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|----------|------------------|-----------------------|
| Y | 0,894 | 0,915 |
| X | 0,856 | 0,893 |
| M | 0,857 | 0,898 |

Sumber: Olah data Smart PLS, 2022.

Analisis Inner Model (Model Struktural)



Gambar 3. Hasil Analisis Inner Model (Model Struktural)

Koefisien determinasi, didapatkan nilai *R square* X → M adalah 0,525 dengan nilai *R square adjusted* adalah 0,519 menjelaskan bahwa konstruk eksogen *talent management* mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 0,519 atau 51,90%. Nilai *R square* XM → Y adalah 0,688 dengan nilai *R square adjusted* adalah 0,680 menjelaskan bahwa konstruk eksogen *talent management* serta komitmen yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara bersamaan memberikan pengaruh kepada kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan sebesar 0,680 atau 68%.

f square X → Y adalah 0,269 berada antara 0,15-0,35 berarti pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan termasuk moderat/ sedang. *f square* X → M adalah 1,107 telah memenuhi standar dengan lebih tinggi dari 0,35 berarti *talent management* memiliki pengaruh dengan komitmen organisasi adalah termasuk kuat/ besar. *f square* M → Y adalah 0,340 berada antara 0,15-0,35 berarti pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan termasuk moderat/ sedang.

Pada model Fit diperoleh nilai SRMR yakni 0,078, yang mana nilai ini lebih kecil apabila dibandingkan dengan 0,10, sehingga model fit dengan data yang dipakai pada riset ini.

Pembahasan

Pengaruh *Talent Management* terhadap kinerja Karyawan

Pada pengujian hipotesis analisis yang dilakukan secara *direct effects* mampu memberikan kegunaan berupa pengujian hipotesis yang memberikan pengaruh secara langsung kepada suatu variabel laten atau konstruk secara eksogen dari sebuah variabel laten endogennya. Hasil analisis *direct effects* mampu dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Analisis Direct Effects

| Hubungan Variabel | Original Sample | T Statistic | P Values |
|-------------------|-----------------|-------------|----------|
| X -> Y | 0,420 | 4,613 | 0,000 |
| X -> M | 0,725 | 13,655 | 0,000 |
| M -> Y | 0,472 | 4,737 | 0,000 |

Sumber: Olah data *Smart PLS*, 2022.

Berdasarkan Tabel 6 maka dapat dijelaskan pengaruh *talent management* (X) kepada kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan (Y). *Path coefficients* atau koefisien parameter X -> Y (p_{xy}) senilai 0,420 artinya terdapat sebuah pengaruh yang secara positif antara *talent management* kepada kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. t-hitung $p_{xy} = 4,613$ dengan nilai sig. atau probabilitas (p values) = 0,000 < 0,05, **menunjukkan *talent management* mampu memberikan pengaruh secara positif serta signifikan kepada kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan di The Jayakarta Bali Hotel, Kuta, Badung, Bali** (mampu dilakukan penerimaan hipotesis pertama (H_1)). Hasil dari riset ini sesuai dengan teori dari *Talent management* yang disebutkan dengan seorang manajemen secara strategis dalam pengelolaan aliran bakat yang ada pada sebuah perusahaan yang memiliki tujuan untuk memberikan sebuah kepastian dalam ketersediaan pasokan pada suatu talenta dan memberikan penyesuaian seorang karyawan yang secara tepat sesuai dengan waktu dan pekerjaan yang jelas dan mengacu pada tujuan yang secara strategis dari sebuah perusahaan dan prioritas aktivitas bisnis atau perusahaan (Novitasari, 2019).

Hasil penelitian sejalan dengan berbagai hasil riset terdahulu, seperti riset dari (Fatmasari, 2017) memperlihatkan *talent management* yang memberikan pengaruh secara positif serta signifikan kepada kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Riset (Karina, 2020) membuktikan secara empiris bahwa ada pengaruh positif serta signifikan *talent management* kepada kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Riset oleh (Avriani, 2021) memberikan gambaran adanya pengaruh positif serta signifikan dari variabel manajemen talenta kepada kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan. (Nugroho, 2021) pada riset yang dijalankan menunjukkan bahwa seorang manajemen yang memiliki suatu bakat memberikan pengaruh secara positif serta signifikan kepada kinerja dari SDM.

Pengaruh *Talent Management* terhadap Komitmen Organisasi

Pengaruh *talent management* (X) terhadap komitmen organisasi (M) ditunjukkan oleh *path coefficients* atau koefisien parameter X -> M (p_{xm}) sebesar 0,725 berarti ada pengaruh positif antara *talent management* terhadap komitmen organisasi. t-hitung $p_{xm} = 13,655$ dengan nilai signifikansi atau probabilitas (p values) = 0,000 < 0,05, **menunjukkan *talent management* punya pengaruh secara positif serta signifikan kepada komitmen organisasi pada seorang karyawan yang bertugas di The Jayakarta Bali Hotel, Kuta, Badung, Bali** (mampu dilakukan penerimaan hipotesis kedua (H_2)). Hasil riset sesuai dengan teori dari *Talent management* yaitu sebuah pendekatan yang secara korporat terstruktur dan terencana dalam melakukan, perekrutan, mengembangkan, dan mempertahankan seseorang yang bertalenta pada suatu organisasi. Makin bagus proses penerapan kepada *talent management* maka akan memberikan sebuah peningkatan kepada komitmen yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri (Nugroho, 2021).

Hasil riset dipertegas dengan beberapa hasil riset terdahulu, yakni (Dayeh & Farmanesh, 2021) pada riset yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa manajemen talenta berpengaruh secara positif serta signifikan kepada komitmen yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Mengacu pada hasil yang didapatkan melalui analisis sebuah data pada riset dari (Avriani, 2021) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif serta signifikan manajemen talenta kepada komitmen yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Hasil riset dari (Nugroho, 2021) memperlihatkan bahwa sebuah manajemen bakat mampu memberikan pengaruh yang secara positif serta signifikan kepada komitmen dari sebuah organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh komitmen yang dimiliki oleh sebuah organisasi (M) kepada kinerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan (Y) ditunjukkan oleh *path coefficients* atau koefisien parameter M -> Y (pmy) senilai 0,472 berarti ada pengaruh positif antara komitmen dari sebuah organisasi terhadap kinerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan. t-hitung pmy = 4,737 dengan nilai signifikansi atau probabilitas (*p values*) = 0,000 < 0,05, **menunjukkan komitmen yang terdapat pada sebuah organisasi memberikan pengaruh positif serta signifikan kepada kinerja yang dilaksanakan oleh seorang karyawan pada karyawan yang bertugas di The Jayakarta Bali Hotel, Kuta, Badung, Bali (mampu dilakukan penerimaan hipotesis ketiga (H₃)).** Hasil penelitian mendukung pernyataan teori. Karyawan yang memiliki komitmen kepada suatu organisasi akan selalu siap bekerja dengankeras dari apa yang diinginkan guna bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada suatu organisasi. Mereka akan mengutamakan kepentingan yang dimiliki oleh suatu organisasi dibandingkan dengan kebutuhan atau keperluan secara pribadi. Ketika melakukan pekerjaan dipakai dengan optimal supaya bukan merugikan suatu perusahaan. Komitmen yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu organisasi akan memotivasi kepada tercapainya kinerja dengan kualitas yang cukup besar (Astuti, 2019).

Hasil riset sejalan dengan berbagai riset terdahulu Riset oleh (Astuti, 2019) membuktikan secara empiris bahwa sebuah komitmen dari suatu organisasi memberikan pengaruh yang secara positif serta signifikan kepada kinerja yang diberikan oleh seorang karyawan. Berlandaskan hasil analisis riset (Karina, 2020) menyimpulkan bahwa komitmen yang dimiliki oleh sebuah organisasi mempengaruhi kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan secara positif dan signifikan.

Peran Komitmen Organisasi dalam memediasi pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan

Analisis secara *indirect effects* merupakan pengaruh yang dilakukan secara tidak langsung melalui suatu variabel laten eksogen atau konstruk melalui suatu variabel perantara endogennya. Seperti model *Smart PLS* pada riset ini, yaitu pengaruh secara tidak langsung *talent management* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (M). Hasil analisis *indirect effects* mampu dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Rekapitulasi Hasil Analisis *Indirect Effects*

| Hubungan Variabel | <i>Original Sample</i> | <i>T Statistic</i> | <i>P Values</i> |
|-------------------|------------------------|--------------------|-----------------|
| X -> M -> Y | 0,342 | 4,653 | 0,000 |

Sumber: Olah data *Smart PLS*, 2022.

Tabel 7 maka dapat dijelaskan *path coefficients* atau koefisien parameter X -> M -> Y (pxmy) sebesar 0,342 berarti ada pengaruh positif serta signifikan secara tidak langsung antara *talent management* kepada kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan melalui komitmen yang dimiliki dari suatu organisasi. t-hitung pxmy = 4,653 dengan nilai signifikansi atau probabilitas (*p values*) = 0,000 < 0,05, **menunjukkan komitmen organisasi sebagai *intervening* berperan dalam memediasi pengaruh dari *talent management* kepada kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan yang bertugas di The Jayakarta Bali Hotel, Kuta, Badung, Bali (mampu dilakukan penerimaan hipotesis keempat (H₄)).**

Hasil riset ini sesuai dengan teori, Komitmen organisasi adalah suatu kunci untuk menjaga kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan. Suatu organisasi akan berlangsung dengan baik saat adanya dukungan oleh terdapat *talent management* serta komitmen yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Komitmen organisasi yang didukung oleh perhatian pada *talent management* menunjukkan sikap yang mencerminkan loyalitas dari seorang karyawan pada suatu organisasi serta menjadi sebuah proses yang berlangsung secara kontinu melalui pelaksanaan *talent management* sebagai upaya pengembangan bakat karyawan akan mampu memberikan peningkatan kepada kinerja dari seorang karyawan (Suharnomo, 2019) Komitmen yang dimiliki

oleh suatu organisasi yang kuat didukung perhatian perusahaan pada *talent management* akan menciptakan sebuah kinerja yang bagus. Mempunyai seorang karyawan yang tetap berkomitmen secara kuat maka sebuah organisasi pun akan dilakukandengan kuat dalam menjalankan kendala bisnis yang dihadapi. Kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan akan memberikan peningkatan jika sebuah perusahaan mampu memberikan peningkatan jika sebuah perusahaan dapat memberikan peningkatan pada *talent management* yang dimediasi komitmen organisasi (Avriani, 2021).

Hasil riset memberikan penegasan pada riset terdahulu. Penelitian oleh Sarfraz & Ramirez-Asís (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh manajemen talenta kepada kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan. (Karina, 2020) dalam penelitiannya menemukan komitmen yang dimiliki oleh suatu organisasi mampu memoderasi *talent management* guna meningkatkan kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan. Hasil penelitian (Avriani, 2021) membuktikan secara empiris bahwa komitmen organisasi mampu memediasimanajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Terdapat sejumlah keterbatasan dalam penelitian ini, pertama adalah penelitian selanjutnya dapat merujuk penelitian ini dengan menggunakan atau menambahkan variabel lain sebagai variabel independen atau variabel mediasi yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti Gaya manajemen, manajemen pengetahuan, retensi karyawan, *self-efficacy*, kompetensi dan niat menjual. Studi lebih lanjut juga merekomendasikan peningkatan jumlah sampel dan penelitian di industri lain.

Bagi seorang manajemen dalam sebuah perusahaan. Kinerja karyawan ditingkatkan dengan cara membangun ikatan kerja sama tim yang solid dan lebih memberi peluang seorang karyawan untuk penggunaan keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan ataupun tugas. *Talent management* ditingkatkan dengan cara melaksanakan pelatihan talenta secara periodik dan berkesinambungan serta memberi sebuah pertanggung jawaban serta wewenang yang secara tinggi dalam pengaturan sebuah tugas yang dilakukan dengan profesional. Komitmen organisasi ditingkatkan dengan cara karyawan lebih tepat dalam menentukan skala prioritas untuk menyelesaikan pekerjaan dan karyawan lebih meningkatkan pemahamannya pada kebutuhan atau keperluan dari sebuah organisasi dalam pencapaian tujuan.

6. Kesimpulan

Merujuk pada hasil penelitian yang diperoleh dari, ditarik kesimpulan dari hasil penelitian. Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang bekerja di hotel Jayakarta Bali, Kuta, Badung, Bali. Manajemen talenta dapat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan yang bekerja di Hotel Jayakarta Bali, Kuta, Badung, Bali. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang bekerja di Hotel Jayakarta Bali, Kuta, Badung, Bali. Komitmen organisasi sebagai *intervening* berperan dalam memediasi pengaruh dari *talent management* kepada kinerja yang dilakukan oleh seorang karyawan yang bertugas di The Jayakarta Bali Hotel, Kuta, Badung, Bali.

Daftar Pustaka

- Astuti, A. K. (2019). Pengaruh kepuasan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan hotel. . *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 71–81.
- Avriani, E. (2021). Analisis kinerja karyawan ditinjau dari manajemen talenta dan manajemen pengetahuan dengan mediasi komitmen organisasi pada PT Transco Pratama CRF Sungai Betung Dharmasraya. *Jurnal Pundi*, 5(2), 301–312.
- Dayeh, K. A., & Farmanesh, P. (2021). The link between talent management, organizational commitment and turnover intention: A moderated mediation model . *Management Science Letters*, 11(7), 2011–2020.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba. Empat.
- Fatmasari. (2017). *Pengaruh talent management dan self efficacy terhadap kinerja karyawan distributor alat berat*. 3(2), 89–105.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23. Edisi 8.* . Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. . Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hussein, A. S. (2015). *Penelitian bisnis dan manajemen menggunakan partial least squares (PLS) dengan Smart PLS 3.0*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Karina, N. K. (2020). Pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(2), 487–507.
- Kaswan. (2017). *Psikologi industri dan organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Marwansyah. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia (human resource management)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Novitasari, M. (2019). Beban kerja dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 832–840.
- Nugroho, M. (2021a). Peningkatan kinerja berbasis manajemen bakat, servant leadership dan komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16.
- Nugroho, M. (2021b). Peningkatan kinerja berbasis manajemen bakat, servant leadership dan komitmen organisasi. . *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2014). *Manajemen talenta: mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Riduwan, & Akdon. (2015). *Rumus dan data dalam analisis statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016a). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan, dari teori ke praktek*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2016b). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan, dari teori ke praktek*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi organizational behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarfraz, H., & Ramirez-Asís, E. (n.d.). *The impact of talent management on performance: moderating effect of career management Impact of investment decisions and interest rate on firm's financial performance of Fuel and Energy Sector of Pakistan View project Do board traits influence the dividend payout policy of Non-financial firms in Malaysia View project*. <https://www.researchgate.net/publication/353765017>
- Savitri, Citra. (2019). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai UBP Karawang. . *Jurnal Buana Ilmu*, 3(5), 130–144.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharnomo, A. K. (2019). Analisis pengaruh manajemen talenta dan global mindset terhadap kinerja karyawan dan turnover intention dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening

(studi pada karyawan PT Cipta Busana Mandiri Demak). *Jurnal Diponegoro Management*, 5(3), 1-15.

Sukoco, I., & Fadillah, A. R. (2016). Analisis strategi manajemen talenta menggunakan pendekatan kompetensi organisasional pada PT Pindad (persero) Bandung. *Jurnal Adbispreneur*, 1(1), 85-102.