
Pengaruh *Organizational Learning Culture* dan *Talent Management* Terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi oleh *Employee Engagement* pada Bank Mandiri dan Bank BNI di Jakarta Barat

Muhammad Rangga Mardhika Ramdhan¹, Beta Oki Baliartati², Netania Emilisa³

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti
E-mail: ranggamardhika@gmail.com¹, beta.oki@trisakti.ac.id², netania@trisakti.ac.id³

Article History:

Received: 14 Maret 2025

Revised: 10 April 2025

Accepted: 13 April 2025

Keywords: *Organizational Learning Culture, Talent Management, Employee Engagement, and Employee Performance.*

Abstract: *This research was conducted with the aim of testing the effect of Organizational Learning Culture and Talent Management on Employee Performance mediated by Employee Engagement at Bank Mandiri and Bank BNI in West Jakarta. This study design uses a hypothesis test (hypothesis testing). Data collection is cross-sectional. The data is primary and collected by distributing questionnaires via Google Form as many as 188 samples from permanent employees of Bank Mandiri and Bank BNI in West Jakarta. The sampling technique uses Snowball Sampling. The analysis method used is a descriptive statistical test with SPSS software version 25 and Structural Equation Model (SEM) with AMOS software version 24. The results of this study indicate that Organizational Learning Culture has a positive effect on Employee Engagement, Talent Management has a positive effect on Employee Engagement, Organizational Learning Culture has a positive effect on Employee Performance, Talent Management has a positive effect on Employee Performance, Employee Engagement has a positive effect on Employee Performance, Organizational Learning Culture has a positive effect on Employee Performance mediated by Employee Engagement, and Talent Management has a positive effect on Employee Performance mediated by Employee Engagement. It is hoped that the results of this research can improve Employee Performance by creating a supportive environment, providing opportunities for learning and development, and making employees feel more connected in their work in order to create optimal performance.*

Article History:

Received: 14 Maret 2025

Revised: 10 April 2025

Accepted: 13 April 2025

Abstrak: Penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk menguji pengaruh *Organizational Learning Culture* dan *Talent Management* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee*

Kata Kunci: *Organizational Learning Culture, Talent Management, Employee Engagement, dan Employee Performance.*

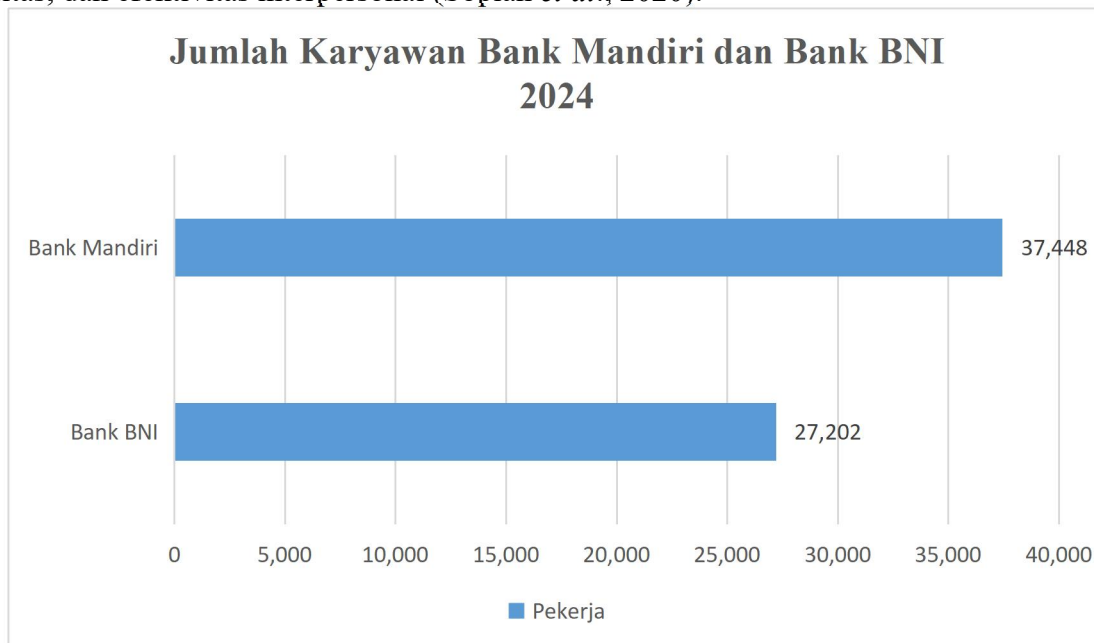
Engagement pada Bank Mandiri dan Bank BNI di Jakarta Barat. Rancangan penelitian ini menggunakan uji hipotesis (*hypothesis testing*). Pengumpulan data berlangsung secara *cross sectional*. Data bersifat primer dan dihimpun dengan menyebarkan kuesioner melalui *Google Form* sebanyak 188 sampel dari karyawan tetap Bank Mandiri dan Bank BNI di Jakarta Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Snowball Sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah uji statistik deskriptif dengan *software* SPSS versi 25 dan *Structural Equation Model* (SEM) dengan *software* AMOS versi 24. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Learning Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*, *Talent Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*, *Organizational Learning Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*, *Talent Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*, *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*, *Organizational Learning Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*, dan *Talent Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*. Diharapkan hasil penelitian ini dapat meningkatkan *Employee Performance* dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang, serta membuat karyawan merasa lebih terhubung dalam pekerjaan guna menciptakan kinerja yang optimal.

PENDAHULUAN

Industri jasa merupakan pilar utama dalam perekonomian global, berperan sebagai kekuatan pendorong utama dalam mempercepat pembangunan ekonomi (Guerrieri *et al.*, 2005). Saat ini industri jasa berperan penting dalam perkembangan revolusi industri dan pertumbuhan ekonomi, banyak negara yang beralih dari sistem ekonomi berbasis industri ke model yang lebih berorientasi pada sektor jasa (David, 2014; J. W. Lee & McKibbin, 2018). Untuk mendukung hal ini, berbagai organisasi telah membangun sistem yang memprioritaskan pembelajaran tim dan individu, pemberdayaan, peluang, dan kepemimpinan strategis (Song & Kolb, 2009b; Watkins & Marsick, 1993; Yoon *et al.*, 2010). Sektor perbankan merupakan pendorong kemajuan dan memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara (Kumar, 2022). Dalam hal ini, bank biasanya berfokus pada praktik terbaik untuk seleksi dan pengembangan sumber daya manusia (Sa'id, 2020). Fenomena terkait *Employee Performance* ini diakibatkan oleh tekanan

persaingan internasional yang ketat yang dihadapi oleh bank-bank yang beroperasi di tempat kerja global (Bolarinwa *et al.*, 2019). Untuk memastikan kinerja bank sesuai harapan, manajemen bank perlu memahami cara menarik, mempertahankan, melatih, mengembangkan, dan mengelola *Talent Management* mereka guna mencapai kinerja optimal (Jimoh & Kee, 2022). Maka dari itu, organisasi saat ini terus mencari karyawan berbakat yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (Ambrosius, 2018). Keberhasilan sebuah perusahaan berkaitan erat dengan *Employee Performance*, karena karyawan menjalankan fungsi dan tanggung jawab perusahaan (Aprilianti & Emilisa, 2023).

Kemampuan untuk mengidentifikasi dan meningkatkan elemen yang memengaruhi *Employee Performance* kini penting bagi bisnis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka (Banmairuroy *et al.*, 2022). Hal ini perlu didukung dengan persyaratan dan kualifikasi dalam merekrut karyawan yang harus sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh masing-masing perusahaan (Riyanto & Adhitama, 2020). Dengan demikian, *Employee Performance* dianggap sebagai konsep bisnis penting yang telah mendapatkan perhatian dan minat penelitian di kalangan peneliti dan praktisi dalam dekade terakhir (Mone *et al.*, 2011). *Employee Performance* mengacu pada kemampuan fisik dan psikologis yang ditunjukkan karyawan saat melakukan tugas Anjum *et al.*, (2015) yang biasanya dinilai dari segi kualitas, kuantitas, dan efektivitas interpersonal (Sopiah *et al.*, 2020).



Gambar 1. Jumlah Karyawan Bank Mandiri dan Bank BNI (2024)

Sumber: Databoks (2024)

Sebagaimana data yang terlampir diatas, menurut laporan Databoks per tanggal 16 April 2024. Karyawan Bank Mandiri menduduki posisi kedua dengan jumlah sebanyak 37.448 orang, dan posisi ketiga diikuti oleh Bank BNI dengan jumlah sebanyak 27.202 orang. Namun, berdasarkan jumlah karyawan di kedua bank tersebut Bank Mandiri dan Bank BNI telah mencapai kinerja terbaik dengan menduduki posisi pertama dan kedua pada bank BUMN di Indonesia. Penilaian kinerja ini dinilai dari sejumlah indikator, seperti kepercayaan nasabah, syarat dan ketentuan bank, layanan pelanggan, layanan digital, hingga kualitas penasihat keuangan (Muhamad, 2024).

Penelitian yang dilakukan saat ini ditujukan pada karyawan yang bekerja di Bank Mandiri dan Bank BNI tepatnya di Jakarta Barat. Terdapat relevansi yang kuat dalam berbagai konteks, yang berdampak pada produktivitas dan kualitas pekerjaan di industri perbankan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan bank yang mendorong *Organizational Learning Culture* cenderung lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi dinamika industri yang cepat berubah. Dalam lingkungan perbankan yang sangat kompetitif, kemampuan untuk belajar dari pengalaman, berbagi pengetahuan, serta merekrut atau mempertahankan *Talent Management* menjadi faktor penting untuk menciptakan *Employee Engagement* yang pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap *Employee Performance*. Perusahaan perbankan yang akan diteliti pada perusahaan Bank Mandiri dan Bank BNI.

Employee Performance begitu penting dan berpengaruh bagi keberlangsungan dan berjalannya perusahaan atau organisasi (Fake & Dabbagh, 2020) . Agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara efektif maka diperlukan *Employee Performance* yang baik dan sebaliknya jika *Employee Performance* buruk maka perusahaan akan rugi (Sitopu *et al.*, 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu secara berkala mengevaluasi *Employee Performance* untuk memastikan karyawan bekerja dengan efektivitas dan efisiensi yang optimal guna mencapai target yang telah ditetapkan (Harahap & Baliartati, 2024) . *Organizational Learning Culture* sebagai aspek kontekstual yang sangat berarti dalam meningkatkan pencapaian positif karyawan baik pada level individu maupun organisasi (Egan *et al.*, 2004) . *Organizational Learning Culture* mendorong karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dan berinovasi, serta mengaitkan mereka dengan proses bisnis yang lebih luas (Azeem *et al.*, 2021) . Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Organizational Learning Culture* bisa meningkatkan *Employee Performance* dengan memperdalam pengetahuan mereka dan membuat mereka lebih berkomitmen kepada organisasi (Dekoulou & Trivellas, 2015; Lau *et al.*, 2016). *Talent Management* yang tepat dianggap sebagai penentu penting keberhasilan organisasi (Beechler & Woodward, 2009). Dalam beberapa waktu terakhir, *Talent Management* (TM) telah menjadi topik yang semakin populer (Berrell *et al.*, 2008) . *Talent Management* sebagai alat penting untuk meningkatkan *Employee Performance* Turyahebwa *et al.*, (2022) yang selaras dengan proses pembinaan bakat Lawler, (2008) seperti yang dijelaskan dalam teori modal manusia, hal ini merupakan bagian penting dalam suatu organisasi untuk mendukung aktivitas yang berkaitan dengan tugas demi meningkatkan kinerja dan produktivitas. *Employee Engagement* memiliki peran yang krusial karena penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa tingkat *Employee Engagement* yang tinggi berhubungan dengan peningkatan produktivitas, perilaku kewarganegaraan, kepuasan karyawan, serta kinerja yang lebih optimal (Bakker & Albrecht, 2018) . Peningkatan *Employee Engagement* terbukti memberikan dampak positif terhadap *Employee Performance* (Ngwenya & Pelser, 2020; Wang & Chen, 2020).

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek dan variabel penelitian. Pada penelitian sebelumnya mengumpulkan sampel staf akademik di sebuah universitas di Uganda, dimana perbedaan pada penelitian ini dilakukan pada industri jasa khususnya perusahaan Bank Mandiri dan Bank BNI di Jakarta Barat. Keterbaruan penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian (Biswakarma & Subedi, 2024) terkait *Organizational Learning Culture* sebagai variabel bebas, *Employee Performance* sebagai variabel terikat serta *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi, dan penambahan *Talent Management* sebagai variabel bebas yang diambil dari penelitian (Obedgiu *et al.*, 2023). Berdasarkan informasi yang sudah diuraikan diatas, hal tersebut menjadi landasan peneliti untuk mengangkat judul penelitian yang berjudul “Pengaruh *Organizational Learning Culture* dan *Talent Management* terhadap

Employee Performance yang dimediasi oleh Employee Engagement pada Bank Mandiri dan Bank BNI di Jakarta Barat

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Learning Culture

Menurut Nurcahyo & Rachmawati, (2024) *Organizational Learning Culture* merupakan karakter, perbuatan, adat istiadat, kepercayaan dan sistem yang diciptakan, diterima, disebarluaskan dan dijaga agar keterampilan dan pengetahuan serta budaya organisasi dapat diterapkan untuk menjaga keberlangsungan organisasi. *Organizational Learning Culture* adalah serangkaian aturan dan nilai yang dianut organisasi yang dapat mendorong karyawan untuk terus belajar Chanani & Wibowo, (2019).

Talent Management

Menurut Dermawan *et al.*, (2022) *Talent Management* adalah serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mengelola karyawan berkinerja tinggi di berbagai tingkatan organisasi, dengan mengutamakan pengadaan, orientasi, pengembangan talenta, dan manajemen kinerja sebagai dasar utama untuk meningkatkan performa karyawan. *Talent Management* merupakan keharusan organisasi untuk menarik, mengembangkan, menyebarkan, dan mempertahankan karyawan berbakat demi mencapai tujuan organisasi (Cappelli & Keller, 2014).

Employee Engagement

Menurut Riaz *et al.*, (2021) *Employee Engagement* adalah cara seseorang berpikir dalam menyelesaikan pekerjaan, yang dipengaruhi oleh karakteristik mental mereka saat bekerja, serta menciptakan rasa antusiasme dan tantangan dalam menjalani tugas-tugas tersebut. *Employee Engagement* adalah ukuran ikatan emosional karyawan dengan pekerjaan, lingkungan kerja, dan organisasi mengikuti kemauan mereka untuk mengembangkan diri dalam suatu organisasi (Vorina *et al.*, 2017).

Employee Performance

Employee Performance adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, yang diukur berdasarkan jumlah, mutu, waktu, dan kerja sama (Quade *et al.*, 2020) . *Employee Performance* merupakan tingkat pencapaian yang dilakukan oleh setiap individu dalam pekerjaan mereka, yang mencakup kriteria, tanggung jawab, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Sihombing *et al.*, 2018).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merujuk pada studi yang dilakukan sebelumnya oleh (Biswakarma & Subedi, 2024) dan (Obedgiu *et al.*, 2023) . Desain penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) untuk menguji pengaruh *Organizational Learning Culture* dan *Talent Management* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* pada Bank Mandiri dan Bank BNI di Jakarta Barat. Tipe hubungan antar variabel yang diterapkan adalah penelitian *correlational* karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang relevan dengan permasalahan.

Data yang digunakan bersifat *cross sectional*, karena hanya akan dikumpulkan sekali dalam

periode waktu tertentu, dengan unit analisis berupa individu, yaitu karyawan dari Bank Mandiri Jakarta Kebon Jeruk, Bank Mandiri Jakarta Kebon Jeruk Perjuangan, Bank BNI Jl. Panjang, dan Bank BNI Meruya. Data diperoleh melalui pendekatan *cross sectional*, yang mana pengumpulan data dilakukan hanya dalam waktu dan periode yang telah ditentukan, melalui penyebaran kuesioner menggunakan *Google Form*.

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non Probability Sampling*, yaitu menggunakan *Snowball Sampling* dimana satuan sampling dipilih atau ditentukan berdasarkan informasi dari responden. Sampel ini terdiri dari para karyawan tetap Bank Mandiri Jakarta Kebon Jeruk, Bank Mandiri Jakarta Kebon Jeruk Perjuangan, Bank BNI Jl. Panjang, dan Bank BNI Meruya. Dalam menetapkan sampel penelitian, jumlah minimum yang disarankan adalah 5 hingga 10 kali dari jumlah item pernyataan (Hair *et al.*, 2010).

Penelitian ini memiliki 37 item pernyataan, sehingga jumlah sampel yang akan digunakan dihitung dengan rumus berikut: Ukuran sampel = jumlah item pernyataan x 5 (sampel minimum) atau 10 (sampel maksimum).

- Sampel minimum = $37 \times 5 = 185$
- Sampel maksimum = $37 \times 10 = 370$

Dari penjelasan diatas, diketahui jumlah sampel minimum penelitian ini sebanyak 185 responden dan untuk sampel maksimum sebanyak 370 responden. Terdapat 251 populasi dan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 188 responden yang disebarkan pada karyawan tetap Bank Mandiri dan Bank BNI di Jakarta Barat. Adapun jumlah karyawan tetap Bank Mandiri sebanyak 112 responden dan Bank BNI sebanyak 76 responden. Jumlah ini dipilih dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Penelitian ini memastikan keseimbangan antara karyawan laki-laki dan perempuan, serta mencakup variasi usia yang mencerminkan kelompok umur yang ada dalam perusahaan. Pertimbangan terhadap tingkat pendidikan terakhir juga penting karena dapat memengaruhi persepsi dan pengalaman kerja karyawan. Selain itu, faktor lama bekerja di perusahaan diperhatikan untuk mencakup karyawan dengan tingkat pengalaman yang berbeda, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu menggambarkan kondisi nyata di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh positif *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Engagement*, pengaruh positif *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*, pengaruh positif *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance*, pengaruh positif *Talent Management* terhadap *Employee Performance*, pengaruh positif *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*, pengaruh positif *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*, dan pengaruh positif *Talent Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*. Pengambilan keputusan uji hipotesis ini dilakukan dengan membandingkan p-value dengan level signifikan sebesar 0,05 atau 5% dan tingkat keyakinan 95%. Dasar pengambilan keputusan hipotesis dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka, Hipotesis didukung
- Jika $p\text{-value} > 0,05$ maka, Hipotesis tidak didukung

Adapun pembahasan dari masing – masing hipotesis penelitian sebagai berikut:

Analisis pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Engagement***Hipotesis 1:**

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Engagement* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_{01} : *Organizational Learning Culture* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H_{a1} : *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p -value ($<0,05$)	Keputusan
<i>Organizational Learning Culture</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i>.	0,336	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS 24

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel diatas, diketahui besarnya estimasi (β) adalah sebesar 0,336 artinya semakin tinggi nilai persepsi *Organizational Learning Culture* maka dapat menaikkan persepsi dari nilai *Employee Engagement* yaitu sebesar 0,336 satuan. Dengan nilai p -value $0,000 < \alpha 0,05$ maka keputusan dari pengujian statistik tersebut adalah H_{a1} didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan tetap Bank Mandiri dan Bank BNI yang merasakan *Organizational Learning Culture* tinggi maka karyawan tersebut juga akan merasakan *Employee Engagement* dalam dirinya. Begitu juga sebaliknya, karyawan yang tidak merasakan adanya *Organizational Learning Culture* maka, tingkat *Employee Engagement* dalam dirinya juga akan rendah.

Analisis pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement***Hipotesis 2:**

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Talent Management* terhadap *Employee Engagement* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_{02} : *Talent Management* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H_{a2} : *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p -value ($<0,05$)	Keputusan
<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i>.	0,681	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS 24

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel diatas, diketahui besarnya estimasi (β) adalah sebesar 0,681 artinya semakin tinggi nilai persepsi *Talent Management* maka dapat menaikkan persepsi dari nilai *Employee Engagement* yaitu sebesar 0,681 satuan. Dengan nilai p -value $0,000 < \alpha 0,05$ maka keputusan dari pengujian statistik tersebut adalah H_{a2} didukung, sehingga

dapat disimpulkan bahwa *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan tetap Bank Mandiri dan Bank BNI yang merasakan *Talent Management* tinggi maka karyawan tersebut juga akan merasakan *Employee Engagement* dalam dirinya. Begitu juga sebaliknya, karyawan yang tidak merasakan adanya *Talent Management* maka, tingkat *Employee Engagement* dalam dirinya juga akan rendah.

Analisis pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance*

Hipotesis 3:

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_{03} : *Organizational Learning Culture* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H_{a3} : *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	<i>p-value</i> ($<0,05$)	Keputusan
<i>Organizational Learning Culture</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>.	0,365	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS 24

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel diatas, diketahui besarnya estimasi (β) adalah sebesar 0,365 artinya semakin tinggi nilai persepsi *Organizational Learning Culture* maka dapat menaikkan persepsi dari nilai *Employee Performance* yaitu sebesar 0,365 satuan. Dengan nilai *p-value* $0,000 < \alpha 0,05$ maka keputusan dari pengujian statistik tersebut adalah H_{a3} didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan tetap Bank Mandiri dan Bank BNI yang merasakan *Organizational Learning Culture* tinggi maka karyawan tersebut juga akan merasakan *Employee Performance* dalam dirinya. Begitu juga sebaliknya, karyawan yang tidak merasakan adanya *Organizational Learning Culture* maka, tingkat *Employee Performance* dalam dirinya juga akan rendah.

Analisis pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance*

Hipotesis 4:

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Talent Management* terhadap *Employee Performance* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_{04} : *Talent Management* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H_{a4} : *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis 4

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	<i>p-value</i> ($<0,05$)	Keputusan
<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap	0,330	0,002	Hipotesis didukung

<i>Employee Performance</i>			
-----------------------------	--	--	--

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS 24

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel diatas, diketahui besarnya estimasi (β) adalah sebesar 0,330 artinya semakin tinggi nilai persepsi *Talent Management* maka dapat menaikkan persepsi dari nilai *Employee Performance* yaitu sebesar 0,330 satuan. Dengan nilai *p-value* 0,002 < *alpha* 0,05 maka keputusan dari pengujian statistik tersebut adalah H_0 didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan tetap Bank Mandiri dan Bank BNI yang merasakan *Talent Management* tinggi maka karyawan tersebut juga akan merasakan *Employee Performance* dalam dirinya. Begitu juga sebaliknya, karyawan yang tidak merasakan adanya *Talent Management* maka, tingkat *Employee Performance* dalam dirinya juga akan rendah.

Analisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

Hipotesis 5:

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 5: *Employee Engagement* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

H_a 5: *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis 5

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	<i>p-value</i> (<0,05)	Keputusan
<i>Employee Engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>.	0,276	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS 24

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel diatas, diketahui besarnya estimasi (β) adalah sebesar 0,276 artinya semakin tinggi nilai persepsi *Employee Engagement* maka dapat menaikkan persepsi dari nilai *Employee Performance* yaitu sebesar 0,276 satuan. Dengan nilai *p-value* 0,000 < *alpha* 0,05 maka keputusan dari pengujian statistik tersebut adalah H_a 5 didukung, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan tetap Bank Mandiri dan Bank BNI yang merasakan *Employee Engagement* tinggi maka karyawan tersebut juga akan merasakan *Employee Performance* dalam dirinya. Begitu juga sebaliknya, karyawan yang tidak merasakan adanya *Employee Engagement* maka, tingkat *Employee Performance* dalam dirinya juga akan rendah.

Analisis pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*

Hipotesis 6:

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* dimana bunyi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

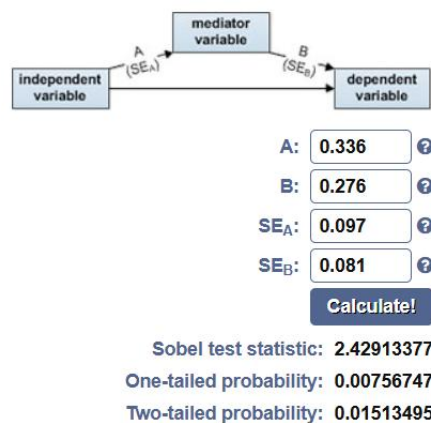
H06: *Organizational Learning Culture* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*.

Ha6: *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis 6

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	p -value ($<0,05$)	Keputusan
<i>Organizational Learning Culture</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Employee Engagement</i>.	0,093	0,003	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS 24 dan Uji Sobel



Gambar 1. Uji Mediasi Hipotesis 6 (Uji Sobel)

Hasil perhitungan menunjukkan berpengaruh terhadap *Employee Performance* ditunjukkan dengan nilai estimate sebesar 0,093. Peran *Organizational Learning Culture* lebih baik lagi maka akan meningkatkan *Employee Performance* sebesar 0,093 atau sebaliknya yang dimediasi oleh *Employee Engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis teori yang diajukan terbukti memiliki hubungan tidak langsung (*Indirect Effect*) secara positif antara *Organizational Learning Culture* berpengaruh terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* dan memiliki nilai signifikansi sebesar $0,003 < 0,05$ (alpha 5%) dengan arti Ha6 didukung. Sehingga *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance*.

Analisis pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*

Hipotesis 7:

Hipotesis ini menguji pengaruh antara *Talent Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* dimana bunyi hipotesis nol (H0) dan hipotesis alternatif (Ha) adalah sebagai berikut:

H07: *Talent Management* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*.

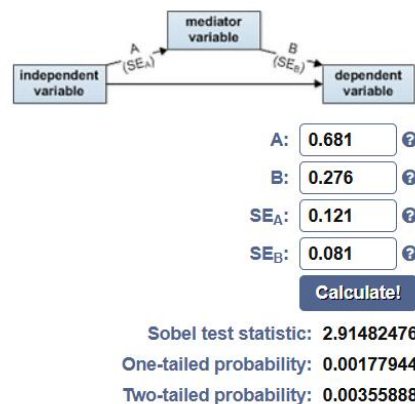
Ha7: *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*

melalui *Employee Engagement*.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis 7

Hipotesis Deskripsi	Estimasi (β)	<i>p-value</i> ($<0,05$)	Keputusan
<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Employee Engagement</i> .	0,188	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data diolah menggunakan AMOS 24 dan Uji Sobel



Gambar 2. Uji Mediasi Hipotesis 7 (Uji Sobel)

Hasil perhitungan menunjukkan berpengaruh terhadap *Employee Performance* ditunjukkan dengan nilai estimate sebesar 0,188. Peran *Talent Management* lebih baik lagi maka akan meningkatkan *Employee Performance* sebesar 0,188 atau sebaliknya yang dimediasi oleh *Employee Engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis teori yang diajukan terbukti memiliki hubungan tidak langsung (*Indirect Effect*) secara positif antara *Talent Management* berpengaruh terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* dan memiliki nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ (alpha 5%) dengan arti Ha7 didukung. Sehingga *Employee Engagement* dapat memediasi pengaruh positif yang signifikan antara *Talent Management* terhadap *Employee Performance*.

Pembahasan Hasil Penelitian

Adapun pembahasan dari masing – masing hasil penelitian sebagai berikut:

H1: *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Pengujian hipotesis pertama disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Engagement*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Song *et al.*, (2014c) menyebutkan bahwa fitur *Organizational Learning Culture* memiliki dampak signifikan dan positif terhadap *Employee Engagement*. Hal ini menggambarkan ketika *Organizational Learning Culture* meningkat dalam perusahaan bank, *Employee Engagement* juga cenderung meningkat.

Organizational Learning Culture memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* di Bank Mandiri dan Bank BNI, khususnya bagi karyawan dengan rentang lama

bekerja 5-6 tahun. Karyawan dengan pengalaman kerja 5-6 tahun di Bank Mandiri dan Bank BNI umumnya telah melewati fase adaptasi dan penguasaan budaya kerja di lingkungan perbankan. Mereka sudah memahami sistem, prosedur, serta nilai-nilai organisasi, sehingga lebih mudah untuk menyerap dan menerapkan pembelajaran yang diberikan dalam *Organizational Learning Culture*. Selain itu, pada rentang waktu ini, karyawan cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan dan perusahaan, karena telah membangun hubungan yang stabil dengan rekan kerja, atasan, maupun nasabah.

Berdasarkan hasil yang ada, lingkungan yang mendorong pembelajaran, inovasi, dan pengembangan diri membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diberdayakan. Ketika perusahaan menciptakan ruang bagi karyawan untuk terus belajar dan berkembang, mereka merasa lebih dihargai dan diberdayakan, rasa dihargai ini tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga membangun ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan. Selain itu, lingkungan yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan menciptakan suasana kerja yang dinamis, di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide, dan mengambil inisiatif.

Implementasi nyata dari hipotesis bahwa *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* di Bank Mandiri dan Bank BNI terlihat ketika karyawan ketika karyawan diberikan akses ke program pelatihan yang relevan, kesempatan untuk mengikuti proyek inovatif, dan forum berbagi pengetahuan, mereka merasa lebih terhubung dengan visi dan misi perusahaan. Dengan meningkatnya keterlibatan ini, karyawan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka.

H2: Talent Management memiliki pengaruh positif terhadap Employee Engagement.

Pengujian hipotesis kedua disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sabbatho *et al.*, (2020) menguatkan temuan penelitian ini yang menunjukkan *Talent Management* berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan *Employee Engagement*. Hal ini menggambarkan *Talent Management* dalam perusahaan bank secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan *Employee Engagement*. Ketika perusahaan berinvestasi dalam pengelolaan dan pengembangan talenta, seperti melalui pelatihan, dan program pengembangan karir karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi.

Talent Management memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* di Bank Mandiri dan Bank BNI, khususnya bagi karyawan dengan rentang usia 24-35 tahun. Karyawan dengan rentang usia 24-35 tahun berada dalam fase stabilitas karier, di mana mereka cenderung lebih ambisius dan berorientasi pada pertumbuhan profesional. *Talent Management* yang efektif, seperti program pelatihan dan pengembangan, serta peluang karier yang jelas, memberikan rasa apresiasi dan motivasi bagi karyawan dalam kelompok usia ini. Selain itu, mereka sering kali mencari stabilitas finansial dan pengakuan atas kontribusinya, sehingga adanya program pengelolaan bakat yang terstruktur dapat meningkatkan loyalitas serta keterlibatan mereka terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil yang ada, karyawan memiliki rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap tujuan perusahaan, meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Sehingga, hubungan antara manajemen dan karyawan menjadi lebih solid, dan mendorong pertumbuhan organisasi yang lebih baik.

Implementasi nyata dari hipotesis bahwa *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* di Bank Mandiri dan Bank BNI terlihat melalui berbagai program yang dirancang untuk meningkatkan *Employee Engagement*. Salah satu bentuk

implementasi adalah pemberian akses terhadap program pelatihan yang terstruktur dan relevan dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Program ini mencakup pelatihan teknis, pengembangan *soft skills*, dan program kepemimpinan, yang tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan tetapi juga memberikan mereka kepercayaan diri untuk berkontribusi lebih besar. Selain itu, adanya program mentoring yang memungkinkan karyawan untuk belajar langsung dari para pemimpin senior menciptakan hubungan yang lebih kuat antara individu dan perusahaan.

H3: *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

Pengujian hipotesis ketiga disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Rose *et al.*, (2020) berpendapat bahwa *Organizational Learning Culture* berdampak signifikan pada *Employee Performance*. Hal ini menggambarkan peningkatan *Organizational Learning Culture* secara langsung memengaruhi *Employee Performance* dalam perusahaan bank, karena budaya ini mendorong karyawan untuk terus belajar, berinovasi, dan mengembangkan kompetensi mereka.

Organizational Learning Culture memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* di Bank Mandiri dan Bank BNI, khususnya bagi karyawan dengan *gender* perempuan. Dalam penerapan budaya *Continuous learning*, perempuan dinilai cenderung lebih antusias dan memiliki semangat tinggi dalam belajar. Selain itu, perempuan juga dikenal memiliki tingkat ketekunan dan kedisiplinan yang lebih tinggi dalam mengejar pengembangan diri dibandingkan pria. Dengan budaya pembelajaran yang kuat, perempuan dapat lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan *Employee Performance*.

Berdasarkan hasil yang ada, dengan akses terhadap pelatihan, pembelajaran berbasis tim, dan peluang untuk berbagi pengetahuan, karyawan menjadi lebih terampil dalam menyelesaikan tugas, lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan, dan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan. Selain itu, kesempatan untuk berbagi pengetahuan memperkuat hubungan antar karyawan dan menciptakan budaya yang inklusif, di mana pengalaman dan wawasan dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung pencapaian perusahaan.

Implementasi nyata dari hipotesis bahwa *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* di Bank Mandiri dan Bank BNI terlihat ketika karyawan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang terus berkembang, produktivitas, akurasi, dan kualitas pekerjaan mereka meningkat, sehingga secara keseluruhan memperkuat kinerja karyawan.

H4: *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

Pengujian hipotesis keempat disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *Talent Management* terhadap *Employee Performance*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ilham *et al.*, (2022) mengemukakan bahwa *Talent Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Hal ini menggambarkan peningkatan *Talent Management* dalam perusahaan perbankan secara langsung berdampak pada peningkatan *Employee Performance*.

Talent Management memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* di Bank Mandiri dan Bank BNI, khususnya bagi karyawan dengan pendidikan terakhir Sarjana 1 (S1).

Karyawan dengan lulusan Sarjana 1 (S1) cenderung lebih bertalenta dan mampu meningkatkan kinerja, karena mereka telah dibekali dengan pengetahuan teoritis serta keterampilan analitis yang lebih matang. Pendidikan tinggi memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep bisnis, manajemen, serta pemecahan masalah, yang menjadi modal penting dalam dunia kerja, terutama di sektor perbankan seperti Bank Mandiri dan Bank BNI. Selain itu, lulusan S1 umumnya memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan dan perkembangan teknologi, sehingga mereka dapat lebih cepat menyesuaikan diri yang pada akhirnya akan meningkatkan *Employee Performance*.

Berdasarkan hasil yang ada, *Talent Management* yang efektif menjadi kunci dalam memastikan bahwa perusahaan dapat mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat yang memiliki potensi besar untuk mendukung keberhasilan jangka panjang. Dengan strategi *Talent Management* yang terencana, perusahaan mampu mengenali bakat unik setiap individu dan menempatkannya pada peran yang paling sesuai dengan kemampuan mereka. Selain itu, pengembangan bakat dilakukan secara berkesinambungan melalui pelatihan, program mentoring, dan peluang karir yang menarik.

Implementasi nyata dari hipotesis bahwa *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* di Bank Mandiri dan Bank BNI terlihat ketika karyawan dapat merasakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan keterampilan, tetapi juga meningkatkan motivasi. Akibatnya, produktivitas, kualitas layanan, dan kontribusi karyawan terhadap tujuan perusahaan dapat meningkat.

H5: *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

Pengujian hipotesis kelima disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para oleh H. N. Ismail *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Hal ini menggambarkan peningkatan *Employee Engagement* memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap peningkatan *Employee Performance* di perusahaan perbankan. Dalam industri perbankan yang kompetitif, peningkatan ini terlihat dari kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan ramah kepada nasabah, menyelesaikan masalah dengan solusi inovatif, serta berkontribusi secara aktif dalam pencapaian target perusahaan.

Employee Engagement memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* di Bank Mandiri dan Bank BNI, khususnya bagi karyawan dengan rentang lama bekerja 5-6 tahun. Pada tahap ini, karyawan cenderung memiliki tingkat *Employee Engagement* yang lebih tinggi karena sudah membangun hubungan yang kuat dengan rekan kerja, memiliki kepercayaan terhadap manajemen, serta merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, mereka juga mulai merasakan manfaat dari insentif yang diberikan oleh perusahaan, yang semakin meningkatkan motivasi dan komitmen mereka. Dengan keterlibatan yang lebih besar, mereka menunjukkan *Employee Performance* yang lebih optimal, seperti peningkatan produktivitas, kualitas layanan yang lebih baik, serta kontribusi yang lebih aktif terhadap pencapaian target perusahaan.

Berdasarkan hasil yang ada, *Employee Engagement* berperan penting dalam mendorong *Employee Performance*, yang pada gilirannya mendukung pencapaian target perusahaan secara lebih optimal, sehingga karyawan perlu berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Implementasi nyata dari hipotesis bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif

terhadap *Employee Performance* di Bank Mandiri dan Bank BNI terlihat ketika karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki keterikatan yang kuat dengan perusahaan, mereka cenderung bekerja lebih efektif, menghasilkan *output* berkualitas tinggi, dan menunjukkan dedikasi yang luar biasa dalam menyelesaikan tugas. Hasilnya, performa individu yang meningkat mendorong performa tim dan perusahaan secara keseluruhan.

H6: *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*.

Pengujian hipotesis keenam disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Malik & Garg, 2017; Ngwenya & Pelsers, 2020; Wang & Chen, 2020) *Organizational Learning Culture* berdampak positif pada *Employee Engagement*, yang pada gilirannya meningkatkan *Employee Performance*. Hal ini menggambarkan *Organizational Learning Culture* meningkat dalam sebuah perusahaan bank, hal ini berkontribusi pada peningkatan *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*.

Organizational Learning Culture memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* di Bank Mandiri dan Bank BNI, khususnya bagi karyawan dengan rentang usia 24-35 tahun. *Organizational Learning Culture* memiliki peran penting dalam meningkatkan *Employee Performance*, terutama pada usia 24-35 tahun, karena di usia ini karyawan biasanya sedang berada di fase perkembangan karier yang signifikan. Mereka lebih terbuka untuk belajar hal baru, serta memperbarui dan meningkatkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Di sisi lain, budaya organisasi yang mendukung proses pembelajaran dapat membantu karyawan merasa lebih dihargai dan diterima. *Employee Engagement* yang tinggi ini mendorong karyawan untuk lebih proaktif dan berkontribusi lebih banyak dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan meningkatnya keterampilan dan rasa terlibat, karyawan memiliki dorongan untuk memberikan hasil yang terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan *Employee Performance*.

Berdasarkan hasil yang ada budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan mendorong karyawan untuk lebih terlibat (*engaged*) dalam pekerjaan mereka. Dengan adanya kesempatan untuk berkembang dan belajar, karyawan merasa lebih termotivasi dan terikat, yang pada gilirannya meningkatkan *Employee Performance*.

Implementasi nyata dari hipotesis bahwa *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* di Bank Mandiri dan Bank BNI terlihat ketika *Employee Engagement* meningkat seiring dengan adanya dukungan terhadap pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan kompetensi. Di kedua bank tersebut, perusahaan menciptakan budaya yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan berinovasi. Hal ini tidak hanya memperluas wawasan dan keterampilan karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk lebih aktif dalam berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Ketika karyawan merasa didorong untuk terus belajar dan mengembangkan diri, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan diberdayakan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *Employee Performance*.

H7: *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*.

Pengujian hipotesis ketujuh disimpulkan terdapat pengaruh positif antara *Talent Management* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Irtaimah *et al.*, (2016) oleh menunjukkan bahwa *Talent Management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement*. Hal ini menggambarkan ketika *Talent Management* dalam perusahaan bank meningkat, maka *Employee Performance* juga akan mengalami peningkatan yang signifikan melalui peningkatan *Employee Engagement*.

Talent Management memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* di Bank Mandiri dan Bank BNI, khususnya bagi karyawan dengan rentang lama bekerja 5-6 tahun. Pada rentang waktu ini, karyawan cenderung berada pada titik di mana mereka telah mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang cukup, namun juga mencari peluang untuk berkembang lebih jauh dalam karir mereka. Dengan adanya program *Talent Management* yang dirancang untuk mengenali dan memaksimalkan potensi karyawan, seperti pelatihan, pengembangan, dan peluang pertumbuhan profesional lainnya, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, semakin terlibat seorang karyawan dalam pekerjaan dan perusahaan, semakin besar kemungkinannya untuk mencapai *Employee Performance*.

Berdasarkan hasil yang ada, perusahaan tidak hanya merekrut individu yang tepat, tetapi juga mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi mereka secara efektif. Melalui strategi *Talent Management* yang terstruktur, karyawan merasa dihargai dan mendapatkan peluang untuk berkembang, yang meningkatkan *Employee Engagement* mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. *Employee Engagement* yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan meningkatkan *Employee Performance*.

Implementasi nyata dari hipotesis bahwa *Talent Management* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement Performance* di Bank Mandiri dan Bank BNI ketika dengan adanya program pengelolaan talenta yang efektif, seperti pelatihan yang relevan, peluang pengembangan karir, dan pengakuan terhadap pencapaian individu, dapat menciptakan rasa kepemilikan dan motivasi yang lebih tinggi di kalangan karyawan. Hal ini akan memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, meningkatkan tingkat *Employee Engagement*, serta mendorong produktivitas dan kualitas kerja yang pada akhirnya meningkatkan *Employee Performance*.

KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya terkait pengaruh *Organizational Learning Culture* dan *Talent Management* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement* pada Bank Mandiri dan Bank BNI di Jakarta Barat, maka diperoleh simpulan bahwa:

1. Hasil statistik deskriptif *Organizational Learning Culture* menunjukkan bahwa para karyawan bank merasakan adanya *Organizational Learning Culture*, mereka merasa perusahaan dan komunitas bekerja sama untuk dapat memenuhi apa yang mereka butuhkan. Hasil dari statistik deskriptif *Talent Management* juga menunjukkan bahwa para karyawan bank merasakan adanya *Talent Management*, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya melalui *Job Rotation* untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar. Hasil dari statistik deskriptif *Employee Engagement* menunjukkan bahwa para karyawan bank merasakan adanya *Employee Engagement*, dimana mereka berusaha lebih keras dari yang diharapkan agar perusahaan mencapai kesuksesan. Selain itu, hasil dari statistik deskriptif

- Employee Performance* menunjukkan bahwa para karyawan bank merasakan adanya *Employee Performance*, mereka bekerja dengan baik dalam tim untuk berbagi keterampilan yang berbeda di perusahaan dan mempertahankan standar kerja yang tinggi.
2. Hasil pengujian hipotesis satu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Engagement*.
 3. Hasil pengujian hipotesis dua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*.
 4. Hasil pengujian hipotesis tiga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance*.
 5. Hasil pengujian hipotesis empat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Talent Management* terhadap *Employee Performance*.
 6. Hasil pengujian hipotesis lima menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*.
 7. Hasil pengujian hipotesis enam menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Learning Culture* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*.
 8. Hasil pengujian hipotesis tujuh menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Talent Management* terhadap *Employee Performance* yang dimediasi oleh *Employee Engagement*.

DAFTAR REFERENSI

- Anjum, M., Muhammad Zia, S., & Ahmed Khan, W. (2015). Cultural Comparison of Trait Emotional Intelligence among the Provinces of Pakistan (Sindh, Punjab, Khyber Pakhtunkhwa and Balochistan). *Journal of Intercultural Management*, 7(3), 15–37. <https://doi.org/10.1515/joim-2015-0019>
- Aprilianti, I. A., & Emilisa, N. (2023). Pengaruh HRM Practice, Work-Family Conflict dan Job Satisfaction terhadap Employee Performance pada Karyawan di Perusahaan Manufaktur di Jakarta Barat. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi)*, 15(1). <https://doi.org/10.37151/jsma.v15i1.116>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. In *Career Development International* (Vol. 23, Issue 1, pp. 4–11). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Banmairuoy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Berrell, M., Park, J., Chuai, X., & Iles, P. (2008). Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31(12), 901–911. <https://doi.org/10.1108/01409170810920611>

- Biswakarma, G., & Subedi, K. (2024). The mediating role of employee engagement on the relationship between learning culture and employee performance in service sector. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0178>
- Bolarinwa, S. T., Obembe, O. B., & Olaniyi, C. (2019). Re-examining the determinants of bank profitability in Nigeria. *Journal of Economic Studies*, 46(3), 633–651. <https://doi.org/10.1108/JES-09-2017-0246>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 305–331). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Chanani, U. L., & Wibowo, U. B. (2019). A Learning Culture and Continuous Learning for a Learning Organization. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i17.4686>
- David, A. H. (2014). A service sector classification scheme using economic data. *Service Industries Journal*, 34(4), 335–353. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.778974>
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 367–375. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1212>
- Dermawan, M. R., Multazam, A., Atmaja, I. G. D., & Palimbong, Y. (2022). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT. Pas Indonesia Timur. *Empiricism Journal*, 3(1), 108–113. <https://doi.org/10.36312/ej.v3i1.899>
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3).
- Fake, H., & Dabbagh, N. (2020). Personalized Learning Within Online Workforce Learning Environments: Exploring Implementations, Obstacles, Opportunities, and Perspectives of Workforce Leaders. *Technology, Knowledge and Learning*, 25(4), 789–809. <https://doi.org/10.1007/s10758-020-09441-x>
- Guerrieri, P., Maggi, B., Meliciani, V., Padoan D Beer Paper, P. C., & Padoan, P. C. (2005). *Technology diffusion, services, and endogenous growth in Europe. Is the Lisbon Strategy still alive?* <http://www.coleurop.be/eco/publications.htm>
- Hair, William C. Black, Barry J. Babin, & Rolph E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*.
- Harahap, F. H., & Baliartati, B. O. (2024). Pengaruh Work Environment, Ethical Leadership, Organizational Citizenship Behavior dan Work Stress terhadap Employee Performance pada Karyawan Perusahaan Otomotif di Jakarta Timur. *Budgeting : Journal of Business, Management and Accounting*, 5(2), 835–851. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i2.9162>
- Ilham, S., Mujahid, & Andini. (2022). Pengaruh Talent Mangement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada PT. Borwita Citra Prima Makassar. *Jurnal Sinar Manajemen*, 09(01).
- Irtaimah, H. J., Faisal Al-Azzam, Z., & Abdul Halim Khaddam, A. (2016). Article ID: IJM_07_07_003 Talent Management Strategies and Service Quality on Beneficiaries Satisfaction in Jordan Healthcare Sector: Provider Point of View. *International Journal of Management (IJM)*, 7(7), 23–38.

- <http://www.iaeme.com/IJM/index.asp23http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp?JType=IJM&VType=7&IType=7JournalImpactFactor>
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- Jimoh, L. 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>
- Kumar, K. (2022). Emerging phenomenon of corporate sustainability reporting: Evidence from top 100 NSE listed companies in India. *Journal of Public Affairs*, 22(1). <https://doi.org/10.1002/pa.2368>
- Lawler, E. E. (2008). From the Ground up: Six Principles for Building the New Logic Corporation. In *Dave Ulrich The Academy of Management Review* (Vol. 23, Issue 1).
- Malik, P., & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 205–212. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9222-9>
- Muhamad, N. (2024). *Bank Terbaik di Indonesia Versi Forbes 2024, Berapa Banyak Pekerjanya?* Databoks. <https://databoks.katadata.co.id/keuangan/statistik/76a7a37ba247b58/bank-terbaik-di-indonesia-versi-forbes-2024-berapa-banyak-pekerjanya>
- Ngwenya, B., & Pelsner, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
- Nurchahyo, S. A., & Rachmawati, M. (2024). The Role of Organizational Learning Culture and Workplace Empowerment in Improving Workplace Spirituality through Knowledge Sharing Behavior as a Mediation Variable. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 9(1), 15. <https://doi.org/10.30659/ijibe.9.1.15-31>
- Obedgiu, V., Sang, J. C., & Charles, L. (2023). The Effect of Employee Engagement on Talent Management and Employee Performance: A Mediation Model. *Journal of Economics and Management*. <https://www.researchgate.net/publication/371253570>
- Quade, M. J., McLarty, B. D., & Bonner, J. M. (2020). The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations*, 73(8), 1157–1181. <https://doi.org/10.1177/0018726719858394>
- Riaz, H., Ahmed, H., & Ali, S. B. (2021). Mapping the Impact of Employee Engagement on Job Performance with Mediating Role of Work-Life Balance: An Investigation of Private Sector Organizations in Pakistan. *Market Forces College of Management Sciences*, 16(2). <https://doi.org/10.51153/mf.v16i2.512>
- Riyanto, S., & Adhitama, J. (2020). Maintaining Employee Engagement and Employee Performance during Covid-19 Pandemic at PT Koexim Mandiri Finance. *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, 8(3), 6–10. www.questjournals.org
- Rose, A. L., Dee, J., & Leisyte, L. (2020). Organizational learning through projects: a case of a German university. *Learning Organization*, 27(2), 85–99. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2018-0200>

- Sabbatho, K., Mintarti, S., & Hidayati, T. (2020). employee engagement sebagai variabel mediasi antara talent management, knowledge sharing dan employee capability. *Derivatif: Jurnal Manajemen* , 14(2).
- Sa'id, H. (2020). Exploring the development of Islamic banking in Nigeria using an actor-network theory perspective. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(5), 1083–1099. <https://doi.org/10.1108/JIABR-02-2018-0027>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.79>
- Song, J. H., & Kolb, J. A. (2009b). The influence of learning culture on perceived knowledge conversion: An empirical approach using structural equation modelling. *Human Resource Development International*, 12(5), 529–550. <https://doi.org/10.1080/13678860903274505>
- 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>
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55(2), 243–262. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2017-0014>