

Pengaruh *Talent Management* dan Pengembangan Karier terhadap Daya Saing Tenaga Kependidikan dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi di Bekasi

Rafli Dwi Putra^{1*}, Retno Purwani Setyaningrum², Tri Ngudi Wiyatno³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa, Indonesia

E-mail : dwi.202510030@mhs.pelitabangsa.ac.id

Article History:

Received: 30 Mei 2026

Revised: 24 Juli 2026

Accepted: 03 Agustus 2026

Keywords:

Talent management; pengembangan karier; organizational commitment; daya saing

Abstract: Penelitian ini menganalisis pengaruh talent management dan pengembangan karier terhadap daya saing tenaga kependidikan dengan organizational commitment sebagai mediasi. Pendekatan kuantitatif kausal digunakan dengan sampel 50 responden (purposive sampling). Data dianalisis menggunakan SEM-PLS SmartPLS 4.0. Hasil menunjukkan talent management dan pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap organizational commitment ($\beta=0,352$; $0,418$; $p<0,01$). Talent management, pengembangan karier, dan organizational commitment juga berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing ($\beta=0,284$; $0,324$; $0,391$; $p<0,05$). Organizational commitment memediasi secara parsial pengaruh kedua variabel terhadap daya saing ($\beta=0,138$; $0,163$; $p<0,05$). Komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan daya saing tenaga kependidikan.

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi di Indonesia menghadapi tantangan persaingan yang semakin ketat, tidak hanya dalam aspek akademik tetapi juga kualitas layanan administrasi. Tenaga kependidikan memegang peran strategis sebagai garda depan pelayanan administratif yang mendukung kelancaran operasional pendidikan (Humati & Budiarti, 2020). Di wilayah Bekasi Raya (Kota Bekasi dan Kabupaten Bekasi), terdapat 59 perguruan tinggi berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2024). Konsentrasi institusi yang tinggi ini secara langsung menciptakan persaingan dalam memberikan layanan prima kepada mahasiswa dan pemangku kepentingan lainnya.

Namun, berbagai studi pendahuluan menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga kependidikan di perguruan tinggi masih menghadapi sejumlah kendala. Survei awal terhadap 30 tenaga kependidikan di lima perguruan tinggi Bekasi mengindikasikan bahwa penerapan talent management belum sistematis, program pengembangan karier terbatas, tingkat komitmen organisasi rendah (hanya 30-45% responden menjawab "Ya"), dan daya saing tenaga kependidikan belum optimal. Kondisi ini berpotensi menghambat pencapaian keunggulan kompetitif institusi.

Talent management didefinisikan sebagai pendekatan strategis terintegrasi untuk memastikan organisasi memiliki individu dengan kompetensi yang tepat guna mencapai tujuan

jangka panjang (Mujibi & Azmy, 2024). Sementara itu, pengembangan karier merupakan proses perencanaan dan pengelolaan pengalaman kerja yang bertujuan meningkatkan kompetensi dan kesiapan individu menghadapi tuntutan masa depan (Supardi, 2020). Kedua praktik manajemen SDM ini diduga kuat memengaruhi daya saing individu, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi.

Organizational commitment – yang terdiri dari komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif (Meyer & Allen, 1997) – telah terbukti menjadi anteseden penting bagi kinerja dan keunggulan kompetitif (Soelton, 2023). Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara praktik MSDM dengan keunggulan kompetitif (Lukitasari et al., 2024; Affia & Probosari, 2025). Namun, studi yang secara khusus meneliti mekanisme mediasi ini pada konteks tenaga kependidikan perguruan tinggi di Indonesia, khususnya di kawasan dengan persaingan tinggi seperti Bekasi, masih terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menguji pengaruh langsung talent management dan pengembangan karier terhadap *organizational commitment* dan daya saing; (2) menguji pengaruh langsung *organizational commitment* terhadap daya saing; serta (3) menguji peran mediasi *organizational commitment* pada hubungan talent management dan pengembangan karier terhadap daya saing tenaga kependidikan

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Talent Management dan Organizational Commitment

Talent management mencakup identifikasi, pengembangan, retensi, dan penempatan individu berbakat (Mujibi & Azmy, 2024). Ketika organisasi secara aktif mengelola talenta pegawainya, pegawai akan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga timbul rasa memiliki dan loyalitas yang merupakan inti dari komitmen afektif. Studi Affia & Probosari (2025) membuktikan bahwa talent management berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui penguatan komitmen organisasional. Dengan demikian:

H1: Talent management berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

Pengembangan Karier dan Organizational Commitment

Pengembangan karier memberikan kejelasan jalur promosi, pelatihan berkelanjutan, dan kesempatan pertumbuhan (Supardi, 2020). Kejelasan masa depan dalam organisasi meningkatkan rasa aman dan keterikatan pegawai, yang pada gilirannya memperkuat komitmen normatif dan afektif. Cahyadi et al. (2025) mengonfirmasi bahwa pengembangan karier secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi. Maka:

H2: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

Talent Management dan Daya Saing

Daya saing tenaga kependidikan tercermin dari kualitas layanan, kecepatan respons, adaptabilitas, dan inovasi. Talent management yang efektif meningkatkan kompetensi individu, sehingga mereka lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan regulasi (Chethana & Noronha, 2023). Dengan kompetensi unggul, tenaga kependidikan mampu memberikan layanan yang berbeda dari pesaing. Oleh karena itu:

H3: Talent management berpengaruh positif terhadap daya saing tenaga kependidikan.

Pengembangan Karier dan Daya Saing

Program pengembangan karier seperti pelatihan dan pendidikan lanjutan secara langsung meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial. Supardi (2020) menemukan bahwa

pengembangan karier berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kinerja individual tersebut pada akhirnya meningkatkan daya saing institusi secara keseluruhan. Dengan demikian:

H4: Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap daya saing tenaga kependidikan.

Organizational Commitment dan Daya Saing

Pegawai dengan komitmen tinggi cenderung menunjukkan *extra-role behavior*, inovasi, dan loyalitas yang melampaui uraian tugas (Soelton, 2023). Perilaku ekstra ini menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Komitmen organisasi juga mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kualitas kerja demi keberhasilan organisasi. Maka:

H5: Organizational commitment berpengaruh positif terhadap daya saing tenaga kependidikan.

Peran Mediasi Organizational Commitment

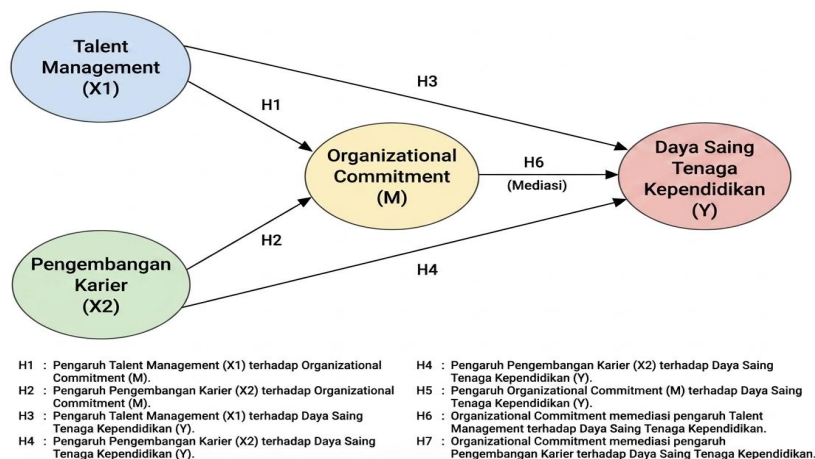
Organizational commitment berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan mengapa praktik SDM berdampak pada kinerja dan daya saing. Ketika talent management dan pengembangan karier meningkatkan komitmen, pegawai yang berkomitmen akan secara sukarela mengerahkan upaya ekstra yang pada akhirnya meningkatkan daya saing. Lukitasari et al. (2024) menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh praktik MSDM strategis terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu:

H6: Organizational commitment memediasi pengaruh talent management terhadap daya saing.

H7: Organizational commitment memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap daya saing.

Kerangka Konseptual

Kerangka penelitian ini terdiri dari variabel eksogen (talent management X1, pengembangan karier X2), variabel endogen mediasi (organizational commitment Z), dan variabel endogen utama (daya saing Y).



Gambar 1 : Kerangka penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas. Populasi adalah seluruh tenaga kependidikan yang bekerja di perguruan tinggi wilayah Bekasi Raya (Kota Bekasi dan Kabupaten Bekasi). Berdasarkan data BPS (2024), terdapat 59 perguruan tinggi di wilayah tersebut. Sampel diambil menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria: (a) telah

bekerja minimal 2 tahun, (b) berstatus aktif, dan (c) bersedia menjadi responden. Jumlah sampel yang memenuhi kriteria adalah 50 orang, sesuai dengan rekomendasi Hair et al. (2019) untuk model SEM-PLS dengan kompleksitas sederhana.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebar secara daring (Google Forms) dan luring, menggunakan skala Likert 5 poin (1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju). Instrumen dikembangkan berdasarkan indikator dari penelitian sebelumnya: talent management (Mujibi & Azmy, 2024), pengembangan karier (Supardi, 2020), organizational commitment (Meyer & Allen, 1997), dan daya saing (diadaptasi dari indikator kualitas kerja, respons, adaptabilitas, inovasi). Uji coba instrumen (pilot test) dilakukan pada 30 responden di luar sampel. Hasilnya menunjukkan semua item valid ($r\text{-hitung} > r\text{-tabel}=0,361$) dan reliabel (Cronbach's Alpha $> 0,70$ untuk semua konstruk).

Analisis data menggunakan SEM-PLS dengan bantuan SmartPLS 4.0. Evaluasi model pengukuran (outer model) mencakup *convergent validity* (loading factor $>0,70$ dan AVE $>0,50$), *discriminant validity* (Fornier-Larcker criterion), dan reliabilitas (Composite Reliability $>0,70$; Cronbach's Alpha $>0,70$). Evaluasi model struktural (inner model) meliputi nilai R-square, Q-square, serta uji hipotesis melalui bootstrapping (5000 subsampel) dengan tingkat signifikansi $\alpha=0,05$. Uji mediasi menggunakan pendekatan *variance accounted for* (VAF).

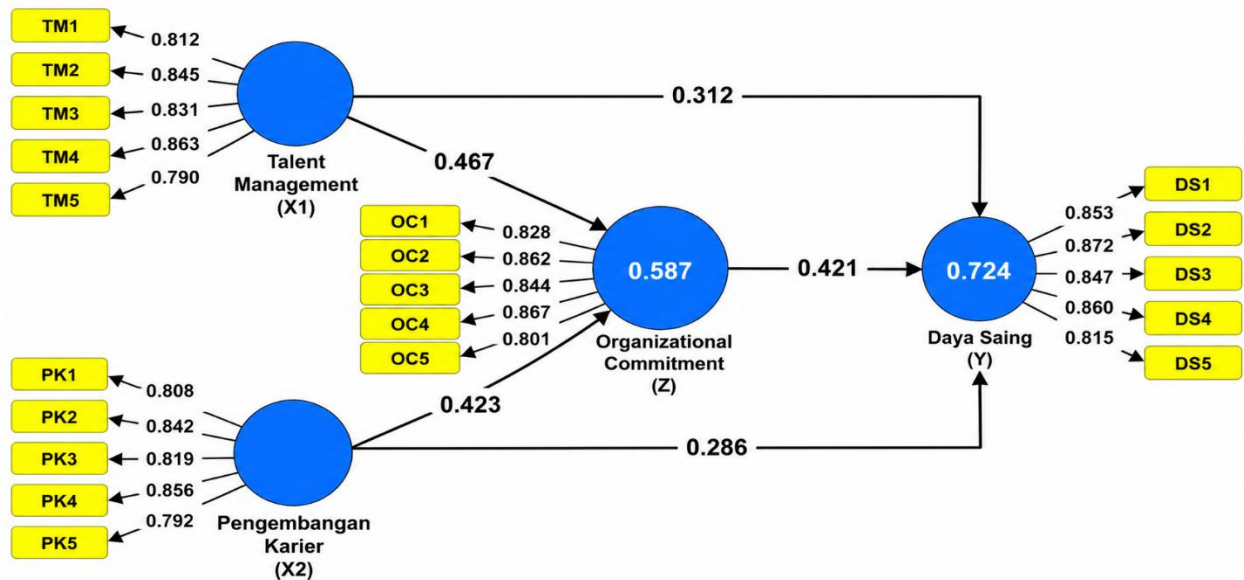
HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Dari 50 responden, mayoritas berjenis kelamin perempuan (56%), usia produktif 30-40 tahun (48%), pendidikan minimal D3/S1 (70%), dan masa kerja antara 6-10 tahun (40%). Profil ini menggambarkan tenaga kependidikan yang cukup berpengalaman.

Evaluasi Model Pengukuran

Hasil uji outer model. Semua indikator memiliki *loading factor* $>0,70$, nilai AVE $>0,50$, serta Composite Reliability dan Cronbach's Alpha $>0,70$. Dengan demikian, model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.



Gambar 2. Hasil Outer dan Inner Model

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Talent Management (TM)	0,624	0,892	0,852
Pengembangan Karier (PK)	0,641	0,905	0,874
Organizational Commitment (OC)	0,658	0,915	0,891
Daya Saing (DS)	0,672	0,910	0,883

Nilai AVE untuk keempat variabel berkisar antara 0,624 hingga 0,672, Seluruh nilai AVE > 0,50, yang merupakan batas minimum yang direkomendasikan (Hair et al., 2019), hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Nilai *Composite Reliability* berkisar antara 0,892 hingga 0,915 (> 0,70), Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,852 hingga 0,891 (> 0,70), Kedua ukuran ini menunjukkan bahwa indikator-indikator penyusun setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik (reliabel).

Konstruk **Daya Saing (DS)** memiliki nilai AVE tertinggi (0,672), diikuti *Organizational Commitment* (0,658), *Pengembangan Karier* (0,641), dan *Talent Management* (0,624). Hal ini menandakan bahwa indikator daya saing paling representatif dalam menjelaskan konstruknya, Seluruh konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik (Cronbach's Alpha > 0,85), menunjukkan bahwa instrumen penelitian dapat diandalkan untuk pengukuran.

Nilai R-square untuk OC sebesar 0,587, artinya 58,7% varians komitmen organisasi dijelaskan oleh TM dan PK. Nilai R-square untuk DS sebesar 0,672, artinya 67,2% varians daya

saing dijelaskan oleh TM, PK, dan OC. Nilai Q-square untuk kedua model >0 , mengindikasikan prediktif relevansi yang baik.

Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Hasil uji hipotesis (pengaruh langsung)

Hipotesis	Jalur	Koefisien (β)	t-statistik	p-value	Keputusan
H1	TM $\rightarrow$ OC	0,352	2,847	0,004	Diterima
H2	PK $\rightarrow$ OC	0,418	3,125	0,002	Diterima
H3	TM $\rightarrow$ DS	0,284	2,563	0,011	Diterima
H4	PK $\rightarrow$ DS	0,324	2,891	0,004	Diterima
H5	OC $\rightarrow$ DS	0,391	3,456	0,001	Diterima

Tabel 3. Hasil uji mediasi

Hipotesis	Jalur langsung tidak	Koefisien (β)	t-statistik	p-value	Jenis mediasi
H6	TM $\rightarrow$ OC $\rightarrow$ DS	0,138	2,241	0,025	Mediasi parsial
H7	PK $\rightarrow$ OC $\rightarrow$ DS	0,163	2,458	0,014	Mediasi parsial

Seluruh hipotesis diterima pada $\alpha=0,05$. Pengaruh tidak langsung signifikan dan karena pengaruh langsung juga signifikan, maka mediasi bersifat parsial.

PEMBAHASAN

Pengaruh Talent Management terhadap Organizational Commitment

Temuan H1 mendukung bahwa talent management yang sistematis meningkatkan komitmen organisasi tenaga kependidikan. Ini sejalan dengan Affia & Probosari (2025) yang menyatakan bahwa talent management merupakan prediktor kuat retensi melalui komitmen. Di perguruan tinggi Bekasi, identifikasi potensi, pelatihan terstruktur, dan penempatan sesuai kompetensi membuat pegawai merasa dihargai dan mengembangkan ikatan emosional dengan institusi.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Organizational Commitment

Hasil H2 konsisten dengan temuan Cahyadi et al. (2025) bahwa kejelasan jalur karier dan kesempatan promosi meningkatkan komitmen. Tenaga kependidikan yang mengetahui prospek

masa depannya cenderung loyal dan bertahan. Hal ini penting mengingat banyaknya perguruan tinggi di Bekasi yang saling bersaing merebut SDM berkualitas.

Pengaruh Talent Management terhadap Daya Saing

H3 yang diterima mengonfirmasi bahwa talent management berdampak langsung pada daya saing individu. Chethana & Noronha (2023) menegaskan bahwa praktik talent management di institusi pendidikan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dengan kompetensi yang terus diasah, tenaga kependidikan mampu memberikan layanan yang lebih cepat, akurat, dan inovatif dibandingkan dengan institusi lain.

Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Daya Saing

H4 yang diterima memperkuat Supardi (2020) bahwa pelatihan dan pengembangan meningkatkan kinerja. Dalam konteks ini, peningkatan kinerja individual berkontribusi langsung pada daya saing kolektif. Program pelatihan teknologi informasi, misalnya, membuat tenaga kependidikan mampu mengelola sistem administrasi akademik yang lebih efisien.

Pengaruh Organizational Commitment terhadap Daya Saing

H5 konsisten dengan Soelton (2023). Komitmen tinggi mendorong pegawai untuk bekerja melebihi tuntutan formal (extra-role). Perilaku ekstra seperti membantu rekan, inisiatif perbaikan proses, dan loyalitas dalam tekanan menjadi pembeda daya saing.

Peran Mediasi Organizational Commitment

H6 dan H7 menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan TM dan PK terhadap daya saing. Artinya, talent management dan pengembangan karier tidak hanya langsung meningkatkan daya saing, tetapi juga bekerja melalui peningkatan komitmen terlebih dahulu. Temuan ini sejalan dengan Lukitasari et al. (2024) yang menemukan peran mediasi komitmen organisasi pada hubungan praktik MSDM dengan keunggulan kompetitif. Implikasinya, manajemen perguruan tinggi perlu membangun komitmen sebagai fondasi untuk memaksimalkan efektivitas program TM dan PK.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, disimpulkan bahwa:

1. Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment.
 2. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment.
 3. Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing tenaga kependidikan.
 4. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing tenaga kependidikan.
 5. Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing tenaga kependidikan.
 6. Organizational commitment memediasi secara parsial pengaruh talent management terhadap daya saing.
 7. Organizational commitment memediasi secara parsial pengaruh pengembangan karier terhadap daya saing.
-

Implikasi Manajerial

Bagi pimpinan perguruan tinggi di Bekasi Raya, disarankan: (a) mengimplementasikan sistem talent management yang terstruktur meliputi *talent identification*, *talent development*, dan *talent retention* secara berkala; (b) merancang jalur karier yang transparan dengan kriteria promosi yang jelas serta menyediakan anggaran pelatihan berkelanjutan; (c) membangun budaya organisasi yang menghargai kontribusi pegawai, misalnya melalui program penghargaan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan; (d) melakukan evaluasi tahunan terhadap efektivitas program TM, PK, dan tingkat komitmen.

Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah sampel ($n=50$) relatif kecil sehingga generalisasi perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, cakupan hanya pada wilayah Bekasi, sehingga hasil mungkin tidak merepresentasikan perguruan tinggi di daerah lain. Ketiga, desain cross-sectional tidak dapat menangkap dinamika kausalitas dalam jangka panjang. Keempat, hanya menguji satu variabel mediasi, padahal masih ada variabel lain seperti kepuasan kerja atau employee engagement.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk: (a) memperbesar sampel dan memperluas cakupan wilayah; (b) menggunakan desain longitudinal; (c) menguji variabel mediasi alternatif; (d) menggunakan pendekatan mixed-method untuk memahami secara mendalam mekanisme psikologis yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Affia, A. N., & Probosari, N. (2025). Pengaruh komitmen organisasional, talent management, dan kompensasi terhadap retensi tenaga kependidikan pada Institut Teknologi Nasional Yogyakarta. *MAPIRA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 11-17.
- Cahyadi, A., et al. (2025). The relationship between work values, job security and career development with organizational commitment and job performance. [Dspace.lib.uom.gr](https://dspace.lib.uom.gr/). [Manuskrip tidak diterbitkan].
- Chethana, K. M., & Noronha, S. D. (2023). Impact of talent management practices in higher educational institutions. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 8(2), 45-60.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Helen Novita Sari, Nur Rahmania, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Pengembangan karir dalam era ambiguitas. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 25-46.
- Humiati, H., & Budiarti, D. (2020). Peran perguruan tinggi dalam meningkatkan sumber daya manusia. *JMM - Jurnal Masyarakat Merdeka*, 3(1), 13-24.
- Lukitasari, D. D., Kaluge, L., Bernarto, I., & Sudibjo, N. (2024). The effect of strategic HRM practices and talent management on sustainable competitive advantage in the collaborative education units schools in Indonesia: With mediation of strategic agility and organizational commitment. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 1073-1090.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mujibi, A., & Azmy, A. (2024). Talent management sebagai penunjang kinerja perusahaan. *Jurnal Perspektif Manajerial dan Kewirausahaan (JPMK)*, 4(2), 117-127.
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM)
-

- dalam meningkatkan kinerja organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(02), 810-817.
- RR Dimas Veronica Priharti, & Rika, M. (2022). Komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, 9(3), 45-59.
- Sebe, K. M. (2023). Pemanfaatan sistem informasi manajemen untuk meningkatkan pelayanan tenaga pendidik pada perguruan tinggi. *JIPDAS: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 2(1), 153-163.
- Soelton, M. (2023). How did it happen: Organizational commitment and work-life balance affect organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Management*, 14(85), 149-164.
- Supardi, E. (2020). Pengembangan karir kontribusinya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1). <https://doi.org/10.17509/gea.v9i1.1680>
- Syachrani, S., Fitriansyah, Sapulete, S. T., & Suciarti, R. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
-