
Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Bank Syariah Indonesia Medan (Kantor Pusat Medan Dan Kantor Cabang Medan)

Putra Chairy

Universitas Amir Hamzah
putrachairy@gmail.com

Sri Hartini

Universitas Amir Hamzah
a.perwira@usu.ac.id

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk Kantor Pusat Medan dan Kantor Cabang Medan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode explanatory research. Sampel sebanyak 160 responden diambil dari karyawan tetap kantor pusat dan kantor cabang utama. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan pentingnya pengelolaan talenta secara strategis untuk mendukung kinerja organisasi perbankan di Indonesia.

Kata Kunci: manajemen talenta, kinerja karyawan, kepuasan kerja, SEM-PLS

I. PENDAHULUAN.

Perkembangan perekonomian dan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, ditandai dengan globalisasi, kemajuan teknologi, dan meningkatnya persaingan industri, menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi. Dalam kondisi tersebut, keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh aset fisik atau finansial, melainkan oleh kualitas dan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi faktor strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Salah satu pendekatan strategis dalam MSDM adalah manajemen talenta, yang berfokus pada upaya sistematis untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan dengan kompetensi dan potensi unggul. Manajemen talenta dipandang sebagai instrumen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif karena memastikan ketersediaan talenta yang tepat pada posisi strategis organisasi. Silzer dan Dowell (2010) menegaskan bahwa organisasi yang mampu mengelola talenta secara efektif akan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan tuntutan kinerja yang semakin kompleks.

Dalam industri perbankan syariah, khususnya PT Bank Syariah Indonesia Tbk, penerapan manajemen talenta memiliki urgensi yang semakin tinggi. Sebagai hasil merger beberapa bank syariah nasional, PT Bank Syariah Indonesia Tbk dihadapkan pada tantangan integrasi budaya kerja, penyelarasan sistem manajemen, serta peningkatan kualitas layanan berbasis prinsip syariah. Kondisi ini menuntut karyawan yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis dan profesional, tetapi juga pemahaman nilai-nilai syariah serta komitmen terhadap visi dan misi organisasi. Dengan demikian, pengelolaan talenta yang terstruktur dan berkelanjutan menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Arifin, 2020; Azizah & Rachmawati, 2021). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih menempatkan hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan secara langsung, tanpa mengkaji mekanisme psikologis yang mendasari hubungan tersebut. Padahal, kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh sistem dan kebijakan organisasi, tetapi juga oleh kondisi psikologis individu, salah satunya adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja mencerminkan tingkat kenyamanan dan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi, loyalitas, dan kinerja. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, komitmen yang lebih tinggi, serta perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja berpotensi menjadi variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana manajemen talenta dapat berdampak pada kinerja karyawan secara lebih komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat celah penelitian (research gap) yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan pada sektor perbankan syariah. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan perspektif strategis manajemen talenta dan aspek psikologis kepuasan kerja dalam satu model empiris yang diuji menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: (1) pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan; (2) pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja; (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; serta (4) peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi manajemen PT Bank Syariah Indonesia Tbk dalam merumuskan strategi pengelolaan talenta yang efektif dan berkelanjutan.

II. LITERATURE REVIEW

2.1 Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada identifikasi, pengembangan, dan retensi individu-individu yang memiliki kompetensi dan potensi unggul untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Silzer dan Dowell (2010) mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses terintegrasi yang dirancang untuk memastikan organisasi memiliki pasokan talenta yang tepat pada posisi strategis, baik saat ini maupun di masa depan.

Dalam praktiknya, manajemen talenta mencakup beberapa dimensi utama, yaitu talent attraction, talent development, succession planning, dan talent retention. Talent attraction berfokus pada kemampuan organisasi dalam menarik kandidat berkualitas, talent development menekankan pada pengembangan kompetensi dan karier karyawan, succession planning bertujuan menjamin keberlanjutan kepemimpinan, sedangkan talent retention diarahkan untuk mempertahankan karyawan berpotensi tinggi agar tetap loyal terhadap organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen talenta yang diterapkan secara efektif mampu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Azizah & Rachmawati, 2021; Wijayanti & Handayani, 2021). Dalam konteks perbankan syariah, manajemen talenta memiliki peran strategis karena karyawan tidak hanya dituntut kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas, etika, dan pemahaman nilai-nilai syariah.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian individu terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya secara keseluruhan. Herzberg melalui Two-Factor Theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, loyalitas yang lebih baik, serta komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat memicu penurunan kinerja, absensi, dan tingkat turnover yang tinggi. Rachmadani et al. (2020) serta Wahyuni dan Indrawati (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kinerja karyawan, termasuk di sektor jasa keuangan.

Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Pengelolaan talenta yang baik diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui peluang pengembangan karier, sistem penghargaan yang adil, dan lingkungan kerja yang mendukung.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Dessler (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan mencerminkan efektivitas kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kompetensi, motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, serta sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan. Dalam industri perbankan syariah, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari pencapaian target finansial, tetapi juga dari kualitas pelayanan, kepatuhan terhadap prinsip syariah, dan perilaku kerja yang beretika.

Penelitian Arifin (2020) dan Putri dan Fadhilah (2020) menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta dan kepuasan kerja memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

2.4 Hubungan Manajemen Talenta, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan telah banyak dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Manajemen talenta yang efektif mampu meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, manajemen talenta juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena memberikan kejelasan karier, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri.

Kepuasan kerja selanjutnya berperan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Nugroho dan Winarsih (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana praktik manajemen SDM berdampak pada kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi elemen kunci dalam membangun hubungan yang kuat antara manajemen talenta dan kinerja karyawan.

III. RESEARCH QUESTIONS

Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menggambarkan pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dari kerangka konseptual tersebut, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: Kepuasan kerja memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

VI. METHOD

Kerangka Dasar Penelitian

Desain dan Populasi

Penelitian ini menggunakan desain eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap PT Bank Syariah Indonesia Tbk di Kantor Pusat Medan dan Kantor Cabang Medan. Teknik sampling menggunakan *proportionate stratified random sampling* agar representasi antara kantor pusat dan cabang lebih proporsional.

Instrumen Penelitian

Instrumen kuesioner dikembangkan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, masing-masing:

1. **Manajemen talenta:** indikator meliputi *talent attraction, talent development, succession planning, retention strategy*.
2. **Kepuasan kerja:** indikator berdasarkan Job Satisfaction Theory (Herzberg).
3. **Kinerja karyawan:** indikator dari teori performance management.

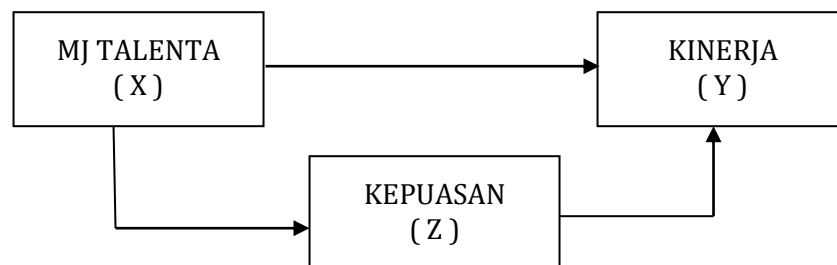
Responden penelitian ini adalah 160 orang karyawan tetap PT Bank Syariah Indonesia Tbk yang bekerja di kantor pusat dan kantor cabang utama. Penelitian ini menguji pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Variabel yang digunakan terdiri dari: manajemen talenta (X), kepuasan kerja (M), dan kinerja karyawan (Y). Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Penelitian ini mengadopsi model konseptual dari Hair et al. (2021), dengan penyesuaian terhadap konteks industri perbankan syariah di Indonesia.

Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian dimulai dari studi pustaka, penyusunan instrumen, penyebaran kuesioner, pengumpulan data, analisis data dengan SmartPLS, hingga penarikan kesimpulan. Skala pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum pengujian hipotesis.

Kerangka Pemikiran dan Model Penelitian

Kerangka pemikiran mengilustrasikan bahwa manajemen talenta memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, dan kepuasan kerja juga memengaruhi kinerja. Model pengujian menggunakan pendekatan reflektif dengan jalur langsung dan tidak langsung.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian.

v. DISCUSSION

Hasil analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM-PLS melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. Pengolahan data dimulai dengan pengujian outer model yang meliputi uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya dilakukan pengujian inner model untuk mengetahui hubungan antar variabel.

Tabel 1. Nilai Outer Loading dan AVE

VARIABEL	INDIKATOR	OUTER LOADING	AVE
MANAJEMEN TALENTA	MT1-MT4	> 0.70	> 0.50
KEPUASAN KERJA	KK1-KK4	> 0.70	> 0.50
KINERJA KARYAWAN	K11-K14	> 0.70	> 0.50

Seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 dan nilai AVE > 0,50, yang menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Koefisien	t-statistik	p-value	Keputusan
H1	Manajemen Talenta → Kinerja Karyawan	0.482	7.421	0.000	Diterima
H2	Manajemen Talenta → Kepuasan Kerja	0.563	8.102	0.000	Diterima
H3	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.414	6.389	0.000	Diterima
H4	Manajemen Talenta → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.233	4.781	0.000	Diterima

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengelola talenta secara strategis akan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan yang lebih optimal, khususnya di sektor perbankan syariah yang memiliki nilai-nilai kerja khas. Sedangkan Kepuasan kerja terbukti memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara manajemen talenta dan kinerja, sehingga perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan model konseptual manajemen SDM berbasis integratif, yang menggabungkan aspek strategis dan psikologis

dalam satu kerangka kerja. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain pada jumlah sampel yang terbatas pada satu entitas perusahaan serta pendekatan kuantitatif yang belum menggali lebih dalam faktor-faktor kontekstual secara kualitatif. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan perusahaan, menggunakan pendekatan campuran, dan menggali variabel lain seperti komitmen organisasi atau kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang mungkin turut memediasi atau memoderasi hubungan antar variabel. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya menjawab permasalahan yang diajukan dalam studi, tetapi juga membuka ruang eksplorasi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen talenta di masa mendatang.

VI. CONCLUSIONS

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengelola talenta secara strategis akan mendorong peningkatan kinerja karyawan yang lebih optimal, khususnya di sektor perbankan syariah yang memiliki nilai-nilai kerja khas. Kepuasan kerja terbukti memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara manajemen talenta dan kinerja, sehingga perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan model konseptual manajemen SDM berbasis integratif, yang menggabungkan aspek strategis dan psikologis dalam satu kerangka kerja. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain pada jumlah sampel yang terbatas pada satu entitas perusahaan serta pendekatan kuantitatif yang belum menggali lebih dalam faktor-faktor kontekstual secara kualitatif. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan perusahaan, menggunakan pendekatan campuran, dan menggali variabel lain seperti komitmen organisasi atau kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang mungkin turut memediasi atau memoderasi hubungan antar variabel. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya menjawab permasalahan yang diajukan dalam studi, tetapi juga membuka ruang eksplorasi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen talenta di masa mendatang.

REFERENCES

- Arifin, Z. (2020). Talent management dan kinerja karyawan: Studi pada perusahaan jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 45–53.
- Azizah, N., & Rachmawati, R. (2021). The effect of talent management on employee performance: A case study. *International Journal of Business and Management Review*, 9(3), 20–29.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nugroho, A., & Winarsih, I. (2022). Job satisfaction as a mediator in the relationship between HRM and employee productivity. *Indonesian Journal of Human Resource Development*, 12(2), 103–115.
- Rachmadani, L., Subagio, H., & Prihatin, D. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan generasi milenial. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(1), 77–85.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyuni, T., & Indrawati, S. (2023). Integrating employee satisfaction into performance strategy in Islamic banking. *Journal of Islamic Business Research*, 8(1), 112–127.
- Wijayanti, S., & Handayani, R. (2021). Strategi pengelolaan talenta dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 5(2), 89–98.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2017). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Setiawan, R., & Santosa, B. (2019). Hubungan manajemen SDM strategis dan kinerja karyawan: Pendekatan model integratif. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(3), 198–210.
- Putri, M. A., & Fadhilah, N. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen talenta terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(2), 210–221.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. www.smartpls.com
- Kementerian BUMN Republik Indonesia. (2020). *Laporan Kinerja Bank Syariah Indonesia Pasca Merger*. www.bumn.go.id
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Ministry of Manpower RI. (2023). *National Talent Management Framework*. <https://kemnaker.go.id>
- OECD. (2019). *Measuring Talent Management Strategies in Public Sector*. OECD Publishing.