JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

The Influence Of Talent Management And Learning Organization On Employee Performance Through Employee Engagement

Pengaruh Talent Management Dan Learning Organization Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Employee Engagement

Tanty Anggraeni Sembiring [1], Erwansyah [2], Muhammad Isa Indrawan [3]
[1] Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Panca Budi
[2,3] Magister Manajemen, Universitas Pembangunan Panca Budi
Correspondence Author: erwansyah@dosen.pancabudi.ac.id

ARTICLE HISTORY
Received [05 September 206]
Revised [02 November 2026]
Accepted [05 November 2026]

KEYWORDS
Talent Management, Learning Organization, Employee Engagement, Employee Performance.

This is an open access article under the CC–BY-SA license

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh talent management dan learning organization terhadap kinerja pegawai dengan employee engagement sebagai variabel intervening pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian terdiri atas seluruh pegawai Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara yang berjumlah 115 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan employee engagement. Learning organization juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan employee engagement. Selanjutnya, employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa employee engagement mampu memediasi secara positif dan signifikan pengaruh talent management terhadap kinerja pegawai serta pengaruh learning organization terhadap kinerja pegawai. Nilai R-square employee engagement sebesar 0,315 menunjukkan bahwa talent management dan learning organization mampu menjelaskan variasi employee engagement sebesar 31,5%, sedangkan sisanya sebesar 68,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai R-square kinerja pegawai sebesar 0,492 menunjukkan bahwa talent management, learning organization, dan employee engagement mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 49,2%, sedangkan sisanya sebesar 50,8% dijelaskan oleh variabel lain. Temuan penelitian menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui pengelolaan talenta yang tepat, penguatan budaya organisasi pembelajar, serta peningkatan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan dan organisasi.

ABSTRACT
This study aims to test and analyze the influence of talent management and learning organization on employee performance with employee engagement as an intervening variable in the Human Resources Bureau of the North Sumatra Police. This study uses a quantitative approach. The research population consists of all employees of the Human Resources Bureau of the North Sumatra Police which totals 115 people. The sampling technique uses saturated sampling so that all members of the population are used as research samples. Primary data was collected through questionnaire deployment using the Likert scale. The data analysis technique used Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of the SmartPLS 3.0 program. The results of the study show that talent management has a positive and significant effect on employee performance and employee engagement. Learning organization also has a positive and significant effect on employee performance and employee engagement. Furthermore, employee engagement has a positive and significant effect on employee performance. The results of the indirect influence test showed that employee engagement was able to positively and significantly mediate the influence of talent management on employee performance and the influence of learning organization on employee performance. The R-square value of employee engagement of 0.315 shows that talent management and learning organization are able to explain the variation in employee engagement by 31.5%, while the remaining 68.5% is explained by other variables outside the research model. The R-square value of employee performance of 0.492 indicates that talent management, learning organization, and employee engagement are able to explain the variation in employee performance by 49.2%, while the remaining 50.8% is explained by other variables. The findings of the study confirm that improving employee performance can be done through proper talent management, strengthening the learning organizational culture, and increasing employee involvement in work and organization.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama pada sektor publik yang dituntut mampu memberikan pelayanan secara profesional, cepat, akurat, dan berorientasi pada kebutuhan organisasi maupun masyarakat. Dalam konteks institusi kepolisian, kualitas sumber daya manusia menjadi aspek penting karena pelaksanaan tugas organisasi

sangat bergantung pada kemampuan, kedisiplinan, kepuasan, serta kinerja pegawai yang berada di dalamnya. Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas organisasi, sebab melalui kinerja dapat diketahui sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas, mencapai target kerja, memberikan pelayanan, serta berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Kajian terbaru menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor individual dan organisasional, seperti kompetensi, motivasi, dukungan organisasi, kepuasan kerja, serta kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan sistem kerja berbasis digital (Ratnasari, 2023; Tambunan, 2025; Ferine, 2024; Purwaningsih, 2025).

Biro SDM Kepolisian Daerah Sumatera Utara atau Biro SDM Polda Sumatera Utara merupakan salah satu unit strategis yang memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan kepolisian daerah. Unit ini bertanggung jawab atas berbagai aspek kepegawaian, mulai dari administrasi personel, pengembangan kompetensi, pembinaan karier, pelayanan kepegawaian, hingga dukungan terhadap peningkatan profesionalitas anggota dan pegawai. Dengan peran tersebut, kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan karena berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan internal, ketepatan penyelesaian pekerjaan, serta kualitas tata kelola sumber daya manusia di lingkungan organisasi kepolisian.

Namun demikian, berdasarkan hasil pra-observasi, masih ditemukan beberapa fenomena yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Biro SDM Polda Sumatera Utara belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut terlihat dari beberapa indikator, seperti ketepatan waktu penyelesaian tugas, kualitas hasil kerja administrasi, kuantitas penyelesaian pekerjaan, kemampuan adaptasi terhadap sistem kerja berbasis digital, koordinasi dan kerja sama antarsubbagian, inisiatif dalam menyelesaikan masalah kerja, serta disiplin dan tanggung jawab kerja.

Salah satu faktor yang relevan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah kompetensi digital. Dalam era digitalisasi birokrasi dan pelayanan publik, pegawai dituntut mampu menggunakan teknologi, sistem informasi, dan perangkat digital dalam menunjang pekerjaan. Hal ini sejalan dengan perkembangan pemerintahan digital di Indonesia yang menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan publik, termasuk melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik atau SPBE. Selain itu, Badan Kepegawaian Negara juga mengembangkan ASN Digital sebagai platform digital manajemen ASN terpadu, sehingga kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan sistem digital menjadi semakin penting. Kompetensi digital mencakup kemampuan literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi digital, penciptaan konten digital, keamanan digital, serta pemecahan masalah berbasis teknologi (Vuorikari et al., 2022). Pegawai yang memiliki kompetensi digital yang baik cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja, menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat, dan meningkatkan efektivitas pelayanan organisasi.

Selain kompetensi digital, keseimbangan kerja juga menjadi faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Keseimbangan kerja berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam mengelola tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab pribadi agar tidak menimbulkan tekanan kerja yang berlebihan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa work-life balance berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai, meskipun pengaruhnya dapat berbeda bergantung pada konteks organisasi dan karakteristik pekerjaan (Makatita et al., 2023; Sukajie, 2025). Dalam lingkungan kerja sektor publik, khususnya institusi kepolisian yang memiliki karakter kerja disiplin, terstruktur, dan hierarkis, keseimbangan kerja menjadi faktor penting agar pegawai tetap mampu menjalankan tugas secara fokus, produktif, dan bertanggung jawab.

Dukungan organisasi juga memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan dan kinerja pegawai. Dukungan organisasi dapat dipahami sebagai persepsi pegawai bahwa organisasi memberikan perhatian, penghargaan, fasilitas, serta kesempatan pengembangan yang mendukung pelaksanaan tugas. Penelitian Ratnasari (2023) menunjukkan bahwa perceived organizational support dan lingkungan kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai, meskipun peran mediasi kepuasan kerja dapat berbeda pada setiap konteks organisasi. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kompetensi dapat dikaji dalam hubungannya dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan pegawai, semakin besar pula kemungkinan pegawai merasa dihargai, termotivasi, dan puas dalam melaksanakan pekerjaan.

Faktor lain yang juga berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat pegawai bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Penelitian Tambunan (2025) pada pegawai sektor publik menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang penting untuk dikaji, terutama dalam konteks pegawai pemerintahan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi dapat memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dalam konteks Biro

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

SDM Polda Sumatera Utara, motivasi kerja menjadi penting karena pegawai tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga untuk mendukung proses pengelolaan sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi kepolisian secara lebih luas.

Namun, pengaruh kompetensi digital, keseimbangan kerja, dukungan organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung. Kepuasan kerja dapat menjadi variabel penting yang menjembatani hubungan tersebut. Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi, kompetensi, dukungan organisasi, dan kinerja pegawai (Tambunan, 2025; Dianingsih, 2025; Iswanto et al., 2025). Pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai, keseimbangan kerja yang baik, memperoleh dukungan organisasi, serta memiliki motivasi kerja tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut kemudian dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan tanggung jawab, memperbaiki kualitas pelayanan, serta mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Menurut Nurfitriani (2022), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Dalam konteks Biro SDM pada instansi pemerintah memang berfungsi menangani administrasi sumber daya manusia, mutasi, kesejahteraan, pengembangan pegawai, dan jabatan fungsional, sementara pengelolaan kinerja ASN juga mencakup penyusunan kebijakan teknis, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan kinerja. Dengan demikian, dalam konteks Biro SDM, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas pengelolaan SDM sesuai tanggung jawab, target kerja, dan standar organisasi.

Employee Engagement

Menurut Qualtrics (2024), employee engagement adalah koneksi pegawai terhadap pekerjaan, peran, dan organisasinya, yang diekspresikan melalui perilaku yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Qualtrics juga menegaskan bahwa employee engagement bukan satu ukuran tunggal, tetapi ukuran komposit yang menangkap bagaimana pegawai berpikir, merasakan, dan bertindak di tempat kerja dari waktu ke waktu.

Learning Organization

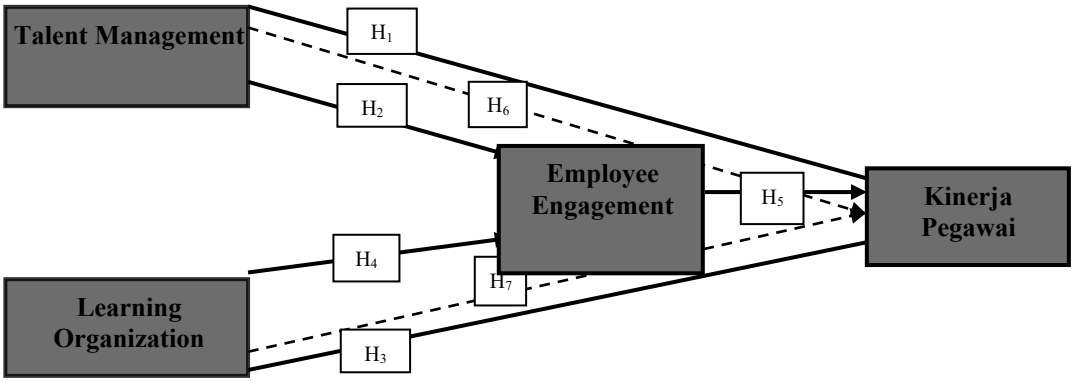
Örtenblad (2021): learning organization dapat dijelaskan sebagai kondisi di mana Biro SDM mampu menciptakan proses belajar yang berkelanjutan bagi pegawai melalui pelaksanaan pekerjaan, iklim kerja yang mendukung pembelajaran, pembelajaran organisasi, dan struktur kerja yang memudahkan pertukaran pengetahuan serta perbaikan berkelanjutan. Rumusan ini tetap sejalan dengan empat aspek utama yang sering dipakai dalam pemikiran Örtenblad, yaitu learning at work, climate for learning, organizational learning, dan learning structure.

Talent Management

Collings (2021) menjelaskan bahwa talent management merupakan proses strategis yang mencakup identifikasi sistematis atas posisi-posisi kunci yang memberi kontribusi berbeda terhadap keunggulan organisasi, pembentukan talent pool yang berisi pegawai berpotensi tinggi dan berkinerja tinggi untuk mengisi posisi tersebut, serta pengembangan arsitektur SDM yang terdiferensiasi agar posisi itu ditempati oleh orang yang kompeten dan tetap berkomitmen pada organisasi.

Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian:

H_1: Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H2: Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H3: Learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H4: Learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H5: Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H6: Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh talent management terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
H7: Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh learning organization terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Jenis penelitian kuantitatif ini dilakukan untuk membuat suatu penelitian yang bertujuan untuk menyesuaikan suatu penelitian dan untuk menganalisis disiplin kerja dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Biro SDM Polda Sumatera Utara.

Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Polda Sumatera Utara, beralamat di Jalan Sisingamangaraja Km. 10,5 No. 60, Timbang Deli, Kecamatan Medan Amplas, Kota Medan. Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan, mulai Mei hingga Agustus 2026.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2025), populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara yang berjumlah 115 orang.
Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Sumatera Utara yang berjumlah 115 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.

Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Table 1. Nilai Outer Loadings

	Employee Engagement	Kinerja Pegawai	Learning Organization	Talent Management
X1.1				0,854
X1.2				0,698
X1.3				0,887
X2.1			0,828	
X2.2			0,859	
X2.3			0,841	

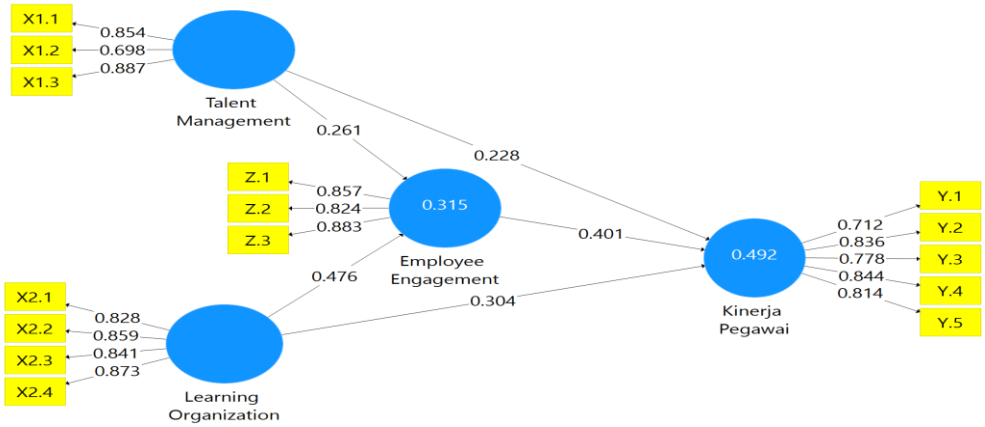
JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

	Employee Engagement	Kinerja Pegawai	Learning Organization	Talent Management
X2.4			0,873	
Y.1		0,712		
Y.2		0,836		
Y.3		0,778		
Y.4		0,844		
Y.5		0,814		
Z.1	0,857			
Z.2	0,824			
Z.3	0,883			

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Berdasarkan nilai pada Tabel 1 di atas, hasil pengujian outer model melalui nilai loading factor/outer loadings menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading ≥ 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator diukur secara valid. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam kuesioner telah memenuhi kriteria validitas dan dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 1. Outer Loading



Pada penelitian ini ada persamaan dan persamaan itu terdiri dari dua substruktur untuk subtruktur 1:

$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$

$Z = 0{,}261 X_1 + 0{,}476 X_2 + e_1$

Untuk substruktur 2:

$Y = \beta_2 X_1 + \beta_3 X_2 + \beta_4 X_3 + \beta Z + e_2$

$Y = 0{,}228\ X_1 + 0{,}304 X_2 + 0{,}401 X_3 + e_2$

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0,817	0,828	0,891	0,731
Kinerja Pegawai	0,857	0,868	0,897	0,637
Talent Management	0,754	0,803	0,857	0,668
Learning Organization	0,872	0,875	0,913	0,723

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Dari Tabel 2 di atas, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh konstruk berada di atas 0,70, serta nilai AVE di atas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruknya masing-masing. Sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak untuk digunakan dalam pengujian model struktural.

Koefisien Determinasi (R^2)

Dalam menilai model dengan PLS, dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel di bawah merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 3. Hasil R Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0,315	0,307
Kinerja Pegawai	0,492	0,484

Sumber: Smart PLS, 2025

Pada Tabel 3, terdapat nilai R-squared pada kedua variabel dependen. Untuk variabel employee engagement, nilai R-squared sebesar 0,315; artinya, talent management dan learning organization adalah sebesar 0,315 atau 31,5%. Sisanya ada pada variabel lain di luar model. Nilai R-squared kinerja pegawai sebesar 0,495 artinya talent management, learning organization dan employee engagement sebesar 0,492 atau 49,2%; sisanya ada pada variabel lain di luar model.

Pengaruh Langsung Antar Variabel

Pengaruh langsung antarvariabel dapat dilihat pada nilai *path coefficients*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4. *Path Coefficients* (Pengaruh Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Talent Management -> Kinerja Pegawai	0,228	4,011	0,000	Diterima
Talent Management -> Employee Engagement	0,261	3,894	0,000	Diterima
Learning Organization -> Kinerja Pegawai	0,304	4,946	0,000	Diterima
Learning Organization -> Employee Engagement	0,476	7,220	0,000	Diterima
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,401	6,468	0,000	Diterima

Sumber: Output Smart PLS, 2025

Pada hasil Tabel 4 terdapat nilai pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Talent Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 4,011 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, talent management berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Masruroh et al., 2023).
2. Talent Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, dengan nilai t-statistik sebesar 3,894 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, talent management berpengaruh nyata terhadap employee engagement karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement (Sinisterra et al., 2024).
3. Learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 4,946 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, learning organization berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu bahwa learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Rachmadewa, 2022).
4. Learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, dengan nilai t-statistik sebesar 7,220 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, learning organization berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu bahwa learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement (Malik & Garg, 2020).
5. Employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t-statistik sebesar 6,468 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, employee engagement berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansi di bawah 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Kurniawan & Kusumawardani, 2024).

JURNAL FOKUS MANAJEMEN
p-ISSN 2809-9931
e-ISSN 2809-9141

Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh tidak langsung antarvariabel dapat dilihat pada nilai *specific indirect effects*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini.

Table 5. *Specific Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Talent Management -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,105	3,237	0,001	Diterima
Learning Organization -> Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0,191	4,905	0,000	Diterima

Sumber: Smart PLS, 2025

Pada tabel 5 terdapat pengaruh tidak langsung antar variabel yaitu:

1. Talent Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement, dengan nilai t-statistik sebesar 3,237 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,001 di bawah 0,05. Artinya, employee engagement berperan sebagai variabel intervening antara talent management dan kinerja pegawai.
2. Learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement, dengan nilai t-statistik sebesar 4,905 di atas 1,96 dan signifikansi sebesar 0,000 di bawah 0,05. Artinya, employee engagement berperan sebagai variabel intervening antara learning organization dan kinerja pegawai

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
2. Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
3. Learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
4. Learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement di Biro SDM Polda Sumatera Utara.
5. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
6. Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh talent management terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.
7. Keterlibatan karyawan memediasi secara positif dan signifikan pengaruh learning organization terhadap kinerja pegawai Biro SDM Polda Sumatera Utara.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Talent Management
   Biro SDM Polda Sumatera Utara disarankan untuk memperkuat penerapan talent management melalui identifikasi jabatan strategis, pemetaan potensi dan kompetensi pegawai, serta pembentukan talent pool yang dilakukan secara objektif dan berkelanjutan. Penempatan pegawai perlu disesuaikan dengan kompetensi, potensi, pengalaman, dan kebutuhan jabatan agar setiap posisi strategis diisi oleh pegawai yang tepat. Organisasi juga perlu menyediakan program pengembangan karier, pendidikan, pelatihan, pendampingan, dan perencanaan suksesi bagi pegawai yang memiliki potensi dan kinerja tinggi.
2. Learning Organization
   Biro SDM Polda Sumatera Utara perlu memperkuat penerapan learning organization dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran secara berkelanjutan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui kegiatan berbagi pengetahuan, diskusi rutin, evaluasi pekerjaan, pendampingan antarsesama pegawai, dan dokumentasi pengalaman kerja sebagai sumber pembelajaran organisasi. Pimpinan juga perlu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan gagasan, belajar dari kesalahan, dan berpartisipasi dalam perbaikan prosedur kerja tanpa menimbulkan kekhawatiran yang berlebihan.

3. Employee Engagement
   Organisasi disarankan untuk meningkatkan employee engagement dengan memberikan pekerjaan yang bermakna, target yang jelas, penghargaan atas kontribusi, serta kesempatan bagi pegawai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pimpinan perlu membangun komunikasi dua arah, memberikan umpan balik secara berkala, dan menciptakan hubungan kerja yang saling menghargai. Pegawai yang merasa dilibatkan, dihargai, dan memiliki kesempatan untuk berkembang akan lebih terdorong untuk memberikan usaha terbaik bagi organisasi.
4. Kinerja Pegawai
   Peningkatan kinerja pegawai perlu dilakukan secara terintegrasi dengan menetapkan sasaran kerja yang jelas, terukur, realistis, dan sesuai dengan tanggung jawab setiap pegawai. Evaluasi kinerja sebaiknya dilakukan secara berkala dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemampuan beradaptasi, inisiatif, serta tanggung jawab pegawai. Hasil evaluasi tersebut perlu ditindaklanjuti melalui pembinaan, pelatihan, penghargaan, maupun perbaikan penempatan pegawai sesuai kebutuhan organisasi.
5. Bagi Peneliti Selanjutnya
   Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada satuan kerja lain di lingkungan Polda Sumatera Utara, kepolisian daerah lainnya, atau instansi sektor publik yang memiliki karakteristik berbeda. Perluasan objek dan jumlah sampel dapat membantu meningkatkan daya generalisasi hasil penelitian.
   Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi employee engagement dan kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan organisasi, pengembangan karier, kompetensi digital, motivasi kerja, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Hal tersebut diperlukan karena talent management dan learning organization hanya mampu menjelaskan employee engagement sebesar 31,5%, sedangkan talent management, learning organization, dan employee engagement mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 49,2%.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of talent management on employee performance. International Journal of Engineering, Business and Management, 5(1), 1–7.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2021). The Oxford Handbook of Talent Management (2nd ed.). Oxford University Press.

Dianingsih, N. W. Y. (2025). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Influence of Work Motivation on Employee Performance.

Ferine, K. F. (2024). Pengukuran Kinerja SDM. Selat Media.

Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2020). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. Employee Relations: The International Journal, 42(1), 31–56. https://doi.org/10.1108/ER-10-2018-0266

Indrawan, M. I. (2021). Enhance the Effect of Performance, Motivation, and Leadership in the Work Environment. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 4(3), 4331-4339.

Iswanto, et al. (2025). The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance through Job Satisfaction.

Kurniawan, B. W., & Kusumawardani, M. R. (2024). Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal, 10(1), 167-178.

Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. The International Journal of Human Resource Management, 31(8), 1071-1094.

Masruroh, R., Apriani, I. F., & Sopiyan, P. (2023). Peran Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. Indonesian Journal of Strategic Management, 6(2), 134-145.

Nurfitriani. (2022). Manajemen Kinerja Karyawan. Makassar: Cendekia Publisher.

Nursyahmi, Y., Erwansyah, E., Ritonga, H. M. (2025, October). The Role of Work Motivation in Mediating the Effect of Competence on Employee Performance at the Health Equipment and Facilities Security Office, Health Facilities. In Proceedings of International Conference on Islamic Community Studies (pp. 5441-5549).

Nuryanto, U., Sari, M., & Putra, R. (2023). The effect of a learning organization on employee performance through innovation capability. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 25(2), 123–135.

Örtenblad, A. (2021). The Oxford handbook of the learning organization. Oxford University Press.

Purwaningsih, F. N., Mesra, B., & Surya, E. D. (2025, June). The Role of Work Motivation in Mediating the Influence of Competency on Employee Performance at the Medan Belawan Sub-district Office. In International Conference Epicentrum of Economic Global Framework (pp. 225-233).

Putri, D. A., Rahman, A., & Wijaya, H. (2024). The role of employee engagement in mediating talent management and employee performance. Journal of Human Resource Studies, 14(1), 45–60.

Qualtrics. (2025, November 1). Employee engagement surveys: what questions to ask and why. Qualtrics. https://www.qualtrics.com/articles/employee-experience/employee-engagement-survey/

Rachmadewa, E. S. (2022). Peningkatan Employee Performance Melalui Human Resource Management Dan Learning Organization Pada Pt Telkom Kota Semarang (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Sultan Agung Semarang).

Rahman, M., Hidayat, T., & Prasetyo, B. (2023). Learning organization and employee performance: The mediating role of employee engagement. International Journal of Productivity and Performance Management, 72(5), 1100–1115.

Ratnasari, D. (2023). The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance.

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. Human Resource Management Review, 32(3), 100835. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

Sari, R., & Putra, D. (2022). The influence of a learning organization on employee productivity. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 15(2), 89–98.

Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. Frontiers in psychology, 15, 1439127.

Sugiyono, P. (2025). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-2, Cetakan ke-7). Bandung: Alfabeta. https://cvalfabeta.com/product/metode-penelitian-kuantitatif-kualitatif-dan-rd-mpkk

Sukajie, B. (2025). Work-Life Balance and Digital Competence on Employee Retention with Employee Engagement as a Mediating Variable.

Tambunan, R. (2025). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Work Motivation and Employee Performance.

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Publications Office of the European Union.

Widjanarko, B., Setiawan, A., & Nugroho, S. (2022). Talent management and human resource development in the digital era. Journal of Management Development, 41(6), 450–465.