

PENGARUH *LEADERSHIP AGILITY* DAN *TALENT IDENTIFICATION* TERHADAP *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DENGAN MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK MEANINGFULNESS*

The Effect of Leadership Agility and Talent Identification on Organizational Commitment with The Media of Employee Engagement and Work Meaningfulness

Sari Budiarti¹, Lulu Ulfa Sholihannisa²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Prodi Administrasi Bisnis, Politeknik LP3I Bandung

E-mail: saribudiarti@feb.unmul.ac.id

Tanggal Diterima: 21 November 2025

ABSTRACT

This study is motivated by the importance of understanding the role of Leadership Agility and Talent Identification in enhancing Organizational Commitment, with Employee Engagement and Work Meaningfulness serving as mediating variables. The main objective of this research is to analyze both the direct and indirect effects among these constructs in order to develop a sustainable model of Organizational Commitment. A quantitative approach was employed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The respondents of this study were employees from the higher education sector, selected through purposive sampling techniques. Data were collected through a Likert scale-based questionnaire and analyzed using SmartPLS 4.0 software. The results indicate that Leadership Agility has a significant effect on Employee Engagement, while Talent Identification significantly influences Work Meaningfulness. Furthermore, both mediating variables Employee Engagement and Work Meaningfulness exert a significant impact on Organizational Commitment, thereby confirming their mediating roles in the structural model. These findings highlight that fostering agile leadership and implementing effective Talent Identification systems can create meaningful work experiences and emotional engagement that directly strengthen employees' commitment to the organization. The novelty of this research lies in the integration of leadership, talent management, employee experience, and organizational loyalty within a single structural framework, offering a relevant perspective for addressing modern human resource management challenges.

Keywords: *Leadership Agility, Talent Identification, Employee Engagement, Work Meaningfulness, Organizational Commitment.*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya memahami peran *Leadership Agility* dan *Talent Identification* dalam meningkatkan *Organizational Commitment*, dengan mempertimbangkan *Employee Engagement* dan *Work Meaningfulness* sebagai variabel mediasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antara konstruk-konstruk tersebut guna membangun model komitmen organisasi yang berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari sektor pendidikan tinggi, diperoleh melalui teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert, dan data dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leadership Agility* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, sementara *Talent Identification* berpengaruh signifikan terhadap *Work Meaningfulness*. Kedua variabel mediasi *Employee Engagement* dan *Work Meaningfulness* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment*, sehingga terbukti berperan sebagai mediator dalam model struktural ini. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan yang aktif serta sistem identifikasi talenta yang efektif dapat menciptakan pengalaman kerja yang bermakna dan keterlibatan emosional yang berdampak langsung pada peningkatan komitmen terhadap organisasi. Keterbaruan dari

penelitian ini terletak pada integrasi aspek kepemimpinan, manajemen talenta, pengalaman kerja karyawan, dan loyalitas organisasi dalam satu kerangka struktural, yang relevan untuk menjawab tantangan pengelolaan SDM modern.

Kata Kunci: *Leadership Agility, Talent Identification, Employee Engagement, Work Meaningfulness, Organizational Commitment.*

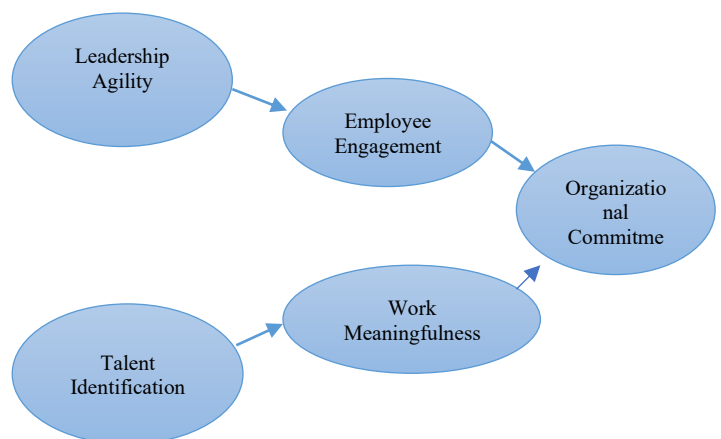
PENDAHULUAN

Perusahaan di era digital tidak lagi cukup mengandalkan keunggulan produk atau teknologi semata, tetapi semakin ditentukan oleh kemampuan mengelola dan mempertahankan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis (Budiarti & Tim Penulis, 2024a). SDM dipandang sebagai penggerak utama keunggulan kompetitif berkelanjutan, terutama dalam industri telekomunikasi yang sarat disrupsi digital, kompleksitas organisasi, dan dinamika kebutuhan pelanggan (Laily et al., 2024). Dalam konteks ini, manajemen talenta menjadi salah satu pendekatan penting yang menuntut perusahaan untuk bersifat adaptif, cepat, dan terintegrasi (Budiarti & Tim Penulis, 2024g). Dua aspek krusial dalam manajemen talenta modern yang semakin menonjol adalah *Leadership Agility* dan *Talent Identification*. *Leadership Agility* merujuk pada kapasitas pemimpin dalam merespons perubahan dengan cepat, fleksibel, dan inovatif, serta mendorong kolaborasi di tengah ketidakpastian (Joiner & Josephs, 2007; Budiarti & Tim Penulis, 2024c). Pemimpin yang agile bukan hanya mampu membaca arah perubahan, tetapi juga memberdayakan tim, menumbuhkan budaya inovasi, serta memastikan visi strategis tetap relevan di era digital (Dewi et al., 2024). Di sisi lain, *Talent Identification* merupakan proses sistematis dalam mengenali individu berpotensi tinggi yang dapat menjadi kontributor utama di masa depan (Budiarti & Tim Penulis, 2024a). Proses ini biasanya melibatkan pemetaan kompetensi, evaluasi kinerja, dan analisis potensi jangka panjang yang sangat bergantung pada sistem informasi SDM yang andal (Budiarti & Tim Penulis, 2024b).

Namun, kepemimpinan yang agile dan kemampuan mengidentifikasi talenta tidak akan optimal tanpa adanya *Employee Engagement*. Keterlibatan karyawan mencerminkan sejauh mana individu terikat secara emosional, kognitif, dan perilaku dengan pekerjaan dan organisasinya (Kahn, 1990; Budiarti & Tim Penulis, 2024d). Dalam lingkungan digital, engagement tidak hanya dipengaruhi oleh insentif dan struktur kerja, melainkan juga oleh nilai dan makna yang dirasakan karyawan dalam pekerjaannya. Di sinilah *Work Meaningfulness* berperan penting. Makna kerja didefinisikan sebagai sejauh mana individu memandang pekerjaannya bernilai, bermakna, serta berkontribusi pada tujuan yang lebih besar (Steger et al., 2012). Organisasi modern dituntut menciptakan ekosistem kerja yang bukan hanya produktif, tetapi juga inspiratif sehingga karyawan merasa dihargai dan menjadi bagian dari tujuan jangka panjang organisasi (Budiarti & Tim Penulis, 2024f). Sementara itu, *Organizational Commitment* menjadi cerminan keterikatan karyawan baik secara afektif, normatif, maupun berkelanjutan terhadap organisasinya (Meyer & Allen, 1991; Laily et al., 2024). Tingkat komitmen yang tinggi sangat penting dalam menjaga stabilitas, mengurangi turnover, serta mempertahankan kualitas layanan di industri telekomunikasi yang sangat kompetitif. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan dipengaruhi oleh pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, serta sejauh mana peran mereka dimaknai dan dihargai organisasi (Budiarti & Tim Penulis, 2024e). Perkembangan transformasi digital, khususnya dalam sistem

informasi SDM (HRIS), turut menjadi katalis penting yang mendukung proses identifikasi talenta, evaluasi kinerja, hingga pemetaan engagement secara real-time (Budiarti & Tim Penulis, 2024b). HRIS tidak hanya memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data, tetapi juga berperan dalam melacak persepsi meaningfulness karyawan dan membangun model prediksi komitmen organisasi (Dewi et al., 2024). Walaupun demikian, kajian pustaka menunjukkan bahwa penelitian yang mengkaji pengaruh *Leadership Agility* dan *Talent Identification* terhadap *Organizational Commitment* dengan mempertimbangkan peran mediasi *Employee Engagement* dan *Work Meaningfulness* masih terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu menguji variabel-variabel tersebut secara terpisah atau dalam konteks organisasi non-digital (Budiarti, 2022; Budiarti & Morita, 2023).

Konteks industri telekomunikasi menghadapi tantangan disrupsi digital membutuhkan pendekatan manajemen talenta yang lebih integratif dan kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menguji secara empiris pengaruh *Leadership Agility* dan *Talent Identification* terhadap *Organizational Commitment* dengan mediasi *Employee Engagement* dan *Work Meaningfulness*. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas pemahaman tentang peran variabel mediasi psikologis dalam manajemen SDM era digital. Selain itu, implikasi praktis dari studi ini dapat menjadi rujukan bagi praktisi HR dalam merancang program kepemimpinan yang agile, sistem identifikasi talenta yang berbasis digital, serta intervensi peningkatan engagement dan meaningfulness guna memperkuat komitmen karyawan di era transformasi digital yang terus berkembang (Budiarti & Wardani, 2025; Budiarti et al., 2025).



Sumber : Data primer diolah (2025)

Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bersifat eksplanatori. Tujuan pendekatan

kuantitatif dalam penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antar variabel yaitu *Leadership Agility*, *Talent Identification*, *employee engagement*, *Work Meaningfulness*, dan *Organizational Commitment*. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif, sistematis, dan terukur mengenai fenomena manajemen talenta di lingkungan kerja berbasis digital, khususnya pada perusahaan Telekomunikasi di Jakarta. Penelitian ini bersifat eksplanatori karena bertujuan menjelaskan hubungan kausalitas antar konstruk yang ditetapkan, dengan *Leadership Agility* dan *Talent Identification* sebagai variabel independen, *Employee Engagement* dan *Work Meaningfulness* sebagai variabel mediasi, serta *Organizational Commitment* sebagai variabel dependen (Sekaran & Bougie, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada perusahaan Telekomunikasi di Jakarta yang bekerja di divisi manajerial, operasional, dan teknis. Pemilihan populasi ini didasarkan pada peran karyawan sebagai subjek utama dalam manajemen talenta yang terlibat langsung dalam dinamika organisasi, kepemimpinan, dan pengalaman kerja. Lingkup penelitian difokuskan pada karyawan yang berada di kantor pusat Jakarta dan beberapa unit regional yang menerapkan sistem manajemen SDM berbasis digital.

Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan purposive sampling, yakni teknik pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Ferdinand, 2014). Kriteria tersebut meliputi:

1. Karyawan tetap yang telah bekerja minimal selama 2 tahun.
2. Pernah mengikuti program pengembangan talenta atau asesmen karyawan.
3. Terlibat dalam proyek lintas departemen atau program pengembangan organisasi.
4. Berinteraksi dengan sistem kerja berbasis digital seperti HRIS, e-performance, atau e-learning.

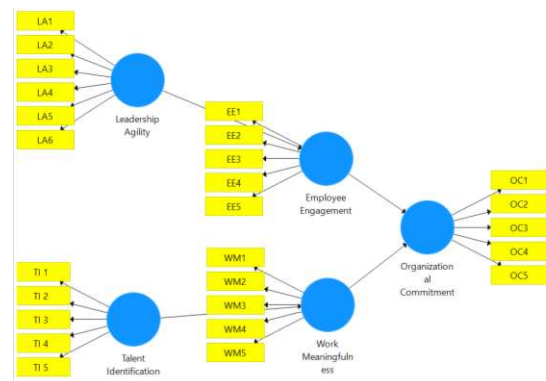
Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 150 orang, yang dianggap mencukupi untuk analisis menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode PLS-SEM dipilih karena merupakan pendekatan berbasis varian yang fleksibel untuk digunakan dalam penelitian dengan model kompleks dan jumlah sampel kecil hingga menengah (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Selain itu, PLS-SEM memungkinkan eksplorasi terhadap variabel laten dan dapat digunakan untuk data yang tidak berdistribusi normal. Menurut Chin dan Newsted (1999), terdapat tiga pendekatan untuk menentukan ukuran sampel minimum dalam PLS-SEM:

1. Sepuluh kali jumlah indikator pada konstruk formatif terbanyak.
2. Sepuluh kali jumlah jalur yang mengarah pada konstruk tertentu.
3. Ukuran sampel antara 30 hingga >200 untuk stabilitas model. Penelitian ini mengacu pada pendekatan kedua, yakni jumlah jalur terbanyak yang mengarah pada konstruk mediasi dan dependen (*Organizational Commitment*), yang totalnya berjumlah empat jalur utama. Oleh karena itu, ukuran sampel minimum adalah $10 \times 4 = 40$, namun telah diperluas menjadi 150 responden untuk menjamin validitas model dan generalisasi hasil penelitian.

Tahapan Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap utama menggunakan perangkat lunak SmartPLS:

1. Model Pengukuran (Measurement Model) Pada tahap ini, dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas konstruk:
 - Validitas konvergen: loading factor > 0,70 dan AVE > 0,50.
 - Reliabilitas konstruk: Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,70.
 - Validitas diskriminan: menggunakan nilai HTMT (< 0,90) antar konstruk.
2. Model Struktural (Structural Model) Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan antar konstruk, dengan menguji:
 - Nilai koefisien determinasi (R^2).
 - Ukuran efek (f^2).
 - Nilai relevansi prediktif (Q^2).
 - Signifikansi hubungan antar variabel berdasarkan nilai t-statistik (> 1,96) dan p-value (< 0,05).
3. Interpretasi Hasil dan Pengujian Mediasi Penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung melalui analisis mediasi *Employee Engagement* dan *Work Meaningfulness* menggunakan teknik *bootstrapping*. Efek mediasi diuji berdasarkan signifikansi jalur tidak langsung, serta apakah mediasi bersifat parsial atau penuh.



Sumber : Data primer diolah (2025)

Gambar 2. Model Struktural

Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

1. Leadership Agility (LA)

Leadership Agility adalah kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan lingkungan dengan cepat, fleksibel, dan inovatif melalui pengambilan keputusan strategis, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan (Joiner & Josephs, 2007; Budiarti & Tim Penulis, 2024c). Pemimpin yang agile mampu menavigasi kompleksitas organisasi dan menumbuhkan budaya inovatif dalam menghadapi disrupsi digital. Menurut Joiner, B., & Josephs, S. (2007) indikator dari *Leadership Agility* (LA) yaitu berjumlah 6 (enam) yaitu pemimpin mampu beradaptasi terhadap perubahan, pemimpin fleksibel dalam mengambil keputusan, pemimpin mendorong kolaborasi lintas tim, pemimpin mampu menghadapi

ketidakpastian, pemimpin terbuka untuk belajar dan berkembang, pemimpin mendorong inovasi dalam organisasi.

2. *Talent Identification* (TI)

Talent Identification merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk mengenali individu dengan potensi tinggi berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi masa depan yang selaras dengan tujuan organisasi (Budiarti & Tim Penulis, 2024a; Collings & Mellahi, 2009). Menurut Collings & Mellahi, 2009 indikator *Talent Identification* (TI) ada 5 (lima) indikator yaitu pemetaan kemampuan dan potensi individu, evaluasi potensi jangka Panjang, penggunaan data HRIS dan penilaian kinerja, kejelasan kriteria dan transparansi proses seleksi, partisipasi aktif pimpinan dalam identifikasi talenta.

3. *Employee Engagement* (EE)

Employee Engagement adalah tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa antusias, berkomitmen, dan terhubung dengan organisasinya (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2010). Menurut (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2010) indikator ada 5 (lima) yaitu merasa berenergi saat bekerja, bangga terhadap pekerjaan dan organisasi, fokus penuh pada tugas yang dikerjakan, antusias dan bersemangat dalam pekerjaan dan ingin memberikan hasil terbaik.

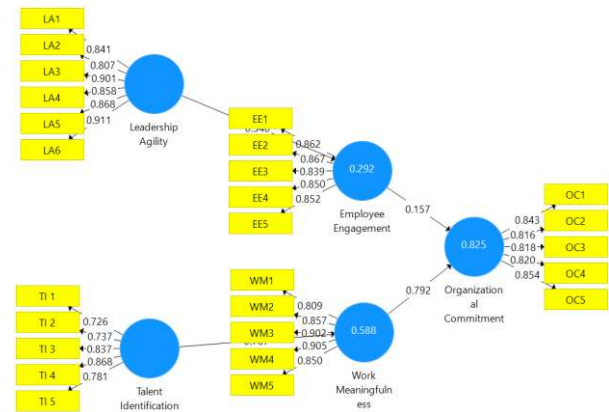
4. *Work Meaningfulness* (WM)

Work Meaningfulness adalah persepsi individu mengenai nilai, tujuan, dan makna yang terkandung dalam pekerjaannya, sejauh mana pekerjaan dianggap penting dan memberikan kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar (Steger et al., 2012; Budiarti & Tim Penulis, 2024f). Menurut Steger et al., 2012 indikator *Work Meaningfulness* (WM) berjumlah 5 (lima) yaitu pekerjaan terasa bermakna bagi dirinya, pekerjaan berkontribusi pada tujuan yang lebih besar, pekerjaan mencerminkan nilai pribadinya, pekerjaan memberikan kepuasan batin, merasa dihargai atas kontribusinya.

5. *Organizational Commitment* (OC)

Organizational Commitment adalah keadaan psikologis yang menggambarkan keterikatan emosional (afektif), kewajiban moral (normatif), dan pertimbangan keberlanjutan (continuance) individu terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). Menurut Budiarti & Tim Penulis (2024e), komitmen yang tinggi membantu menurunkan turnover dan meningkatkan loyalitas di era disrupsi digital. Menurut (Meyer & Allen, 1991) indikator *Organizational Commitment* (OC) terdiri dari 5 (lima) yaitu bangga menjadi bagian dari organisasi, merasa wajib untuk tetap bekerja di organisasi ini, tetap ingin bekerja di organisasi saat ini meskipun ada tawaran lain, hubungan dengan organisasi, bersedia berusaha lebih demi keberhasilan organisasi.

HASIL



Sumber : Data primer diolah (2025)
Gambar. 3 Outer Model Penelitian

Gambar 3 di atas menggambarkan model struktural berbasis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang menjelaskan hubungan antara lima konstruk laten, yaitu *Leadership Agility*, *Talent Identification*, *Employee Engagement*, *Work Meaningfulness*, dan *Organizational Commitment*. Berdasarkan hasil visualisasi, seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai loading factor di atas 0,70, yang berarti setiap indikator memiliki validitas konvergen yang baik dan mampu merepresentasikan konstruknya secara andal (Hair et al., 2017). Sebagai contoh, indikator LA1 hingga LA6 pada konstruk *Leadership Agility* memiliki nilai loading antara 0,807 hingga 0,911, menunjukkan bahwa seluruh aspek seperti fleksibilitas, responsivitas, dan pengambilan keputusan pemimpin tercermin dengan baik dalam konstruk ini. Demikian pula, indikator pada konstruk *Talent Identification* (TI1–TI5), *Employee Engagement* (EE1–EE5), *Work Meaningfulness* (WM1–WM5), dan *Organizational Commitment* (OC1–OC5) semuanya berada dalam kisaran yang tinggi, yaitu antara 0,726 hingga 0,905, mengindikasikan bahwa alat ukur yang digunakan pada masing-masing variabel memiliki reliabilitas internal yang kuat.

Dari sisi hubungan antar konstruk, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Leadership Agility* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien $\beta = 0,292$. Ini mengindikasikan bahwa semakin lincah dan adaptif seorang pemimpin, maka semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Sementara itu, pengaruh *Talent Identification* terhadap *Work Meaningfulness* tercatat sangat kuat, yaitu sebesar $\beta = 0,588$. Artinya, proses pengenalan dan pengakuan terhadap potensi talenta secara signifikan meningkatkan persepsi makna dalam pekerjaan bagi karyawan. Selanjutnya, *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment* dengan $\beta = 0,157$, yang meskipun positif, namun menunjukkan kekuatan hubungan yang relatif lemah. Sebaliknya, *Work Meaningfulness* memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap *Organizational Commitment*, dengan nilai $\beta = 0,792$. Ini memperkuat temuan bahwa persepsi akan makna dan tujuan dalam pekerjaan merupakan pendorong utama terbentuknya loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Secara struktural, nilai R-square (R^2) juga menunjukkan kekuatan prediktif model. Variabel *Employee Engagement* memiliki nilai $R^2 = 0,292$, artinya 29,2% varians keterlibatan karyawan dijelaskan oleh *Leadership Agility*. Sementara *Work Meaningfulness* memiliki R^2 sebesar 0,588, yang berarti hampir 60% persepsi makna kerja dipengaruhi oleh *Talent Identification*. Yang paling signifikan, *Organizational Commitment* memiliki R^2 sebesar 0,825, menandakan bahwa 82,5% varians komitmen organisasi dijelaskan oleh kedua mediator yaitu *Employee Engagement* dan *Work Meaningfulness*. Ini menunjukkan kekuatan model yang sangat baik dalam menjelaskan dinamika komitmen karyawan di perusahaan. Secara keseluruhan, model ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang *agile* dan praktik identifikasi talenta dalam meningkatkan keterlibatan dan makna kerja karyawan, yang pada akhirnya akan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan literatur seperti yang dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991) mengenai komitmen organisasi, serta Kahn (1990) yang menekankan pentingnya keterlibatan psikologis dalam pekerjaan. Model ini juga mendukung pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia, di mana faktor afektif dan kognitif karyawan menjadi kunci dalam membangun organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Tabel 1. Discriminant Validity

	Employee Engagement	Leadership Agility	Organizational Commitment	Talent Identification	Work Meaningfulness
Employee Engagement	0,854				
Leadership Agility	0,540	0,865			
Organizational Commitment	0,709	0,610	0,830		
Talent Identification	0,868	0,753	0,753	0,792	
Work Meaningfulness	0,698	0,627	0,901	0,767	0,865

Sumber : Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1. hasil *discriminant validity* yang ditampilkan dalam tabel di atas dengan pendekatan Fornell-Larcker Criterion, dapat disimpulkan bahwa tidak semua konstruk dalam model memenuhi syarat validitas diskriminan. Dalam pendekatan ini, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk (yang berada pada diagonal tabel) lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya dalam kolom atau baris yang sama (Hair et al., 2021). Konstruk *Employee Engagement* dan *Leadership Agility* telah memenuhi kriteria tersebut karena masing-masing memiliki nilai akar AVE sebesar 0,854 dan 0,865, yang lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya, seperti korelasi *Employee Engagement* dengan *Organizational Commitment* (0,709) atau *Talent Identification* (0,868). Namun, konstruk *Talent Identification* dan *Work Meaningfulness* menunjukkan indikasi pelanggaran validitas diskriminan. *Talent Identification* memiliki nilai akar AVE sebesar 0,792, tetapi korelasinya terhadap *Employee Engagement* (0,868) dan *Organizational Commitment* (0,753) lebih tinggi daripada akar AVE nya. Hal serupa juga terjadi pada *Work Meaningfulness*, yang memiliki akar AVE 0,865, tetapi berkorelasi tinggi dengan *Organizational Commitment* (0,901), melebihi nilai diagonal. Selain itu, *Organizational Commitment* sendiri memiliki akar AVE 0,830, namun memiliki korelasi yang sangat tinggi dengan *Work Meaningfulness* (0,901). Hasil ini mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki tumpang tindih

konseptual atau indikator yang terlalu mirip secara semantik, sehingga sulit dibedakan oleh responden (Sarstedt et al., 2022).

Pelanggaran terhadap validitas diskriminan dapat berdampak serius terhadap keakuratan interpretasi hubungan antar konstruk dalam model PLS-SEM. Oleh karena itu, peneliti disarankan untuk melakukan analisis tambahan menggunakan pendekatan HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), yang telah terbukti lebih sensitif dalam mendeteksi kurangnya validitas diskriminan, dengan batas maksimal HTMT < 0,90 (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2020). Selain itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap item-item yang digunakan pada konstruk yang bermasalah, untuk mengurangi kemiripan makna dan meningkatkan kejelasan perbedaan antar konstruk. Dengan menjaga validitas diskriminan, maka keandalan model struktural dapat ditingkatkan, serta memastikan bahwa setiap konstruk memang merepresentasikan konsep yang berbeda sesuai rancangan penelitian.

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk	Average Variance Extracted (AVE)	Status AVE > 0,50
Employee Engagement	0,730	Valid
Leadership Agility	0,749	Valid
Organizational Commitment	0,690	Valid
Talent Identification	0,627	Valid
Work Meaningfulness	0,749	Valid

Sumber : Data primer diolah (2025)

Pada Tabel 2. validitas konvergen diperiksa menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). AVE merepresentasikan jumlah varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE yang disarankan adalah minimal 0,50, yang berarti bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstraknya (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2022). Berdasarkan data, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas ambang tersebut, dengan nilai tertinggi pada konstruk *Leadership Agility* dan *Work Meaningfulness* (masing-masing 0,749), dan yang terendah pada *Talent Identification* (0,627). Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam model telah memiliki validitas konvergen yang baik, karena indikator-indikatornya berkorelasi tinggi satu sama lain dalam satu konstruk. Dengan terpenuhinya seluruh kriteria reliabilitas dan validitas konvergen ini, maka model pengukuran dapat dinyatakan andal dan valid, sehingga layak digunakan dalam tahap evaluasi struktural untuk menguji hubungan antar konstruk dalam penelitian berbasis PLS-SEM. Peneliti tetap disarankan untuk melengkapi dengan uji validitas diskriminan seperti HTMT guna memastikan kejelasan antar konstruk (Henseler et al., 2020).

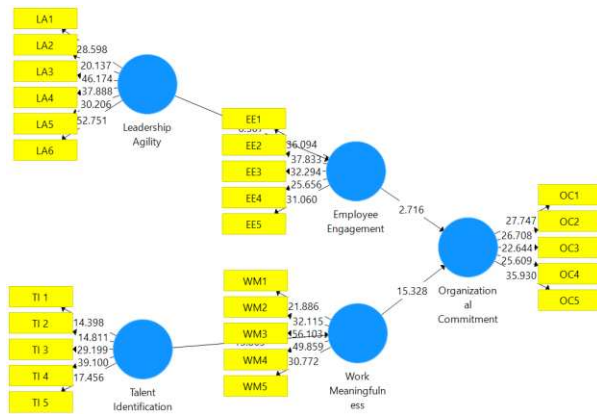
Berdasarkan Tabel 3 hasil analisis Construct Reliability and Validity pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model memenuhi kriteria reliabilitas internal dan validitas konvergen. Kriteria reliabilitas konstruk ditunjukkan melalui tiga indikator utama: Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability (CR). Secara umum, nilai Cronbach's Alpha dan rho_A yang berada di atas 0,70 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk tersebut konsisten dan dapat diandalkan (Hair et al., 2021).

Tabel 3. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Statu s > 0,70
Employee Engagement	0,907	0,908	0,931	Valid
Leadership Agility	0,932	0,935	0,947	Valid
Organizational Commitment	0,888	0,891	0,917	Valid
Talent Identification	0,849	0,853	0,893	Valid
Work Meaningfulness	0,916	0,916	0,937	Valid

Sumber : Data primer diolah (2025)

Seluruh konstruk dalam tabel memenuhi kriteria ini, dengan nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,849 hingga 0,932 dan rho_A antara 0,853 hingga 0,935. Misalnya, konstruk *Leadership Agility* memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,932 dan rho_A sebesar 0,935, menandakan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Lebih lanjut, Composite Reliability (CR) juga menunjukkan nilai yang sangat baik untuk semua konstruk, berkisar antara 0,893 hingga 0,947. Menurut Hair et al. (2021), nilai CR yang ideal berada di atas 0,70 dan semakin baik jika mendekati angka 0,95, karena menunjukkan bahwa kombinasi indikator dalam konstruk tersebut secara konsisten mengukur variabel yang sama. Nilai CR tertinggi terdapat pada konstruk *Leadership Agility* (0,947), diikuti oleh *Work Meaningfulness* (0,937) dan *Employee Engagement* (0,931), yang semuanya mengindikasikan reliabilitas konstruk yang sangat kuat dalam model ini.



Sumber : Data primer diolah (2025)

Gambar 4. Hubungan antar konstruk laten

Gambar 4. di atas menyajikan hasil analisis model struktural menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang menggambarkan hubungan antar lima konstruk utama: *Leadership Agility*, *Talent Identification*, *Employee Engagement*, *Work Meaningfulness*, dan *Organizational Commitment*. Setiap hubungan dalam model ditunjukkan oleh nilai *t*-statistic hasil bootstrapping, yang digunakan untuk menilai signifikansi statistik masing-masing jalur dalam model (Hair et al., 2021). Pertama, jalur dari *Leadership Agility* ke *Employee Engagement* menunjukkan nilai *t*-statistic sebesar

36,094, yang berarti hubungan ini sangat signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang lincah, fleksibel, dan mampu beradaptasi terhadap dinamika organisasi dapat secara signifikan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasakan kepemimpinan seperti ini cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terlibat aktif dalam aktivitas organisasi. Kedua, jalur dari *Employee Engagement* ke *Organizational Commitment* memiliki nilai *t*-statistic sebesar 2,716, menunjukkan hubungan yang signifikan meskipun lebih moderat. Hal ini menandakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki peran penting dalam membentuk komitmen organisasi, di mana karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Ketiga, *Talent Identification* menunjukkan pengaruh yang sangat kuat terhadap *Work Meaningfulness* dengan nilai *t*-statistic sebesar 46,110. Hal ini mengindikasikan bahwa proses identifikasi dan pengelolaan talenta yang tepat dapat secara signifikan meningkatkan persepsi makna dalam pekerjaan karyawan. Ketika seseorang diakui sebagai talenta potensial, mereka akan merasa bahwa pekerjaannya memiliki arti dan relevansi, baik bagi diri sendiri maupun bagi organisasi. Keempat, jalur dari *Work Meaningfulness* ke *Organizational Commitment* menunjukkan *t*-statistic sebesar 15,328, yang juga sangat signifikan. Ini mempertegas bahwa persepsi terhadap makna kerja adalah salah satu prediktor paling kuat dalam membentuk komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna akan memiliki ikatan emosional yang lebih kuat terhadap perusahaan, sehingga lebih cenderung bertahan dan berkontribusi secara maksimal. Terakhir, semua indikator dalam model, seperti LA1–LA6 untuk *Leadership Agility*, EE1–EE5 untuk *Employee Engagement*, WM1–WM5 untuk *Work Meaningfulness*, TI1–TI5 untuk *Talent Identification*, dan OC1–OC5 untuk *Organizational Commitment* menunjukkan nilai *t*-statistic di atas 14, bahkan hingga 47, menandakan bahwa semua indikator tersebut valid secara statistik dalam mengukur konstruk laten yang dimaksud (Sarstedt et al., 2022).

Secara keseluruhan, model ini memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap hubungan antar variabel dalam kerangka teoritik. Terutama, peran mediasi *Work Meaningfulness* dan *Employee Engagement* terbukti signifikan dalam menjembatani pengaruh *Leadership Agility* dan *Talent Identification* terhadap *Organizational Commitment*. Hasil ini memperkuat pentingnya pendekatan manajerial yang adaptif dan sistem identifikasi talenta dalam menciptakan lingkungan kerja yang bermakna dan membangun komitmen organisasi yang tinggi. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai *t*-statistik, di mana batas nilai *t*-tabel pada tingkat signifikansi 5% adalah 1,972. Hipotesis dianggap signifikan jika nilai *t*-statistik yang dihasilkan lebih besar dari 1,972. Pendekatan ini digunakan untuk menentukan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian. Hasil uji hipotesis yang diperoleh dapat memberikan gambaran apakah hubungan yang diuji dalam model penelitian ini signifikan secara statistik. Berikut adalah hasil dari pengujian tersebut pengaruh langsung.

Tabel 4. Pengaruh Langsung

Konstruk	T Statistik	Status
		1.972
<i>Leadership Agility</i> →	6,507	Signifikan
<i>Employee Engagement</i>		
<i>Talent Identification</i> →	15,328	Signifikan
<i>Work Meaningfulness</i>		
<i>Employee Engagement</i> →	2,716	Signifikan
<i>Organizational Commitment</i>		
<i>Work Meaningfulness</i> →		
<i>Organizational Commitment</i>	15,328	Signifikan

Sumber : Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4 diatas pada hasil analisis jalur pada model struktural yang ditampilkan dalam gambar, diperoleh temuan bahwa seluruh pengaruh langsung antar konstruk dalam model penelitian ini signifikan secara statistik. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* yang seluruhnya melebihi nilai kritis sebesar 1,972 (pada taraf signifikansi 5%). Pertama, *Leadership Agility* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai *t-statistic* sebesar 6,507, yang menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin untuk bertindak lincah dan adaptif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Selanjutnya, *Talent Identification* berpengaruh sangat signifikan terhadap *Work Meaningfulness* dengan nilai *t-statistic* mencapai 15,328, menandakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mengenali dan mengembangkan talenta individu berkontribusi besar terhadap perasaan makna dalam pekerjaan mereka.

Tabel 5. Pengaruh Tidak Langsung

Konstruk	T Statistik	Status
		1.972
<i>Leadership Agility</i> →	6,507	Signifikan
<i>Employee Engagemnet</i> →	2,716	Signifikan
<i>Organizational Commitment</i>		
<i>Talent Identification</i> →		
<i>Work Meaningfulness</i> →	15,328	Signifikan
<i>Organizational Commitment</i>	15,328	Signifikan

Sumber : Data primer diolah (2025)

Pada Tabel 5 diatas dijelaskan bahwa variabel *Employee Engagement* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,716, sedangkan *Work Meaningfulness* juga berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Commitment* dengan nilai yang sangat tinggi, yaitu 15,328. Ini membuktikan bahwa karyawan yang merasa terlibat dan menganggap pekerjaannya bermakna akan cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan: (1) *Leadership Agility* memengaruhi *Organizational Commitment* melalui mediasi *Employee Engagement*, dan (2) *Talent Identification* memengaruhi *Organizational Commitment* melalui mediasi *Work Meaningfulness*. Dengan demikian, baik keterlibatan kerja maupun persepsi terhadap makna kerja menjadi jembatan penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan sistem manajemen talenta terhadap peningkatan loyalitas dan komitmen karyawan dalam organisasi.

Tabel 6. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Employee Engagement</i>	0,292	0,287
<i>Organizational Commitment</i>	0,825	0,822
<i>Work Meaningfulness</i>	0,588	0,585

Sumber : Data primer diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 6 hasil analisis model struktural menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Tabel di atas menyajikan nilai koefisien determinasi (R Square) dan R Square Adjusted untuk dua konstruk dependen, yaitu *Employee Engagement* dan *Organizational Commitment*. Nilai R Square menunjukkan seberapa besar proporsi variansi konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model, sedangkan R Square Adjusted merupakan versi yang telah disesuaikan dengan jumlah prediktor, memberikan estimasi yang lebih konservatif (Hair et al., 2021).Konstruk *Employee Engagement* memiliki nilai R Square sebesar 0,292 dan R Square Adjusted sebesar 0,287, yang berarti bahwa 29,2% variabilitas dalam keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model, yaitu *Leadership Agility*. Menurut interpretasi dari Hair et al. (2021), nilai R Square antara 0,25 hingga 0,50 dikategorikan sebagai moderate atau sedang. Ini menunjukkan bahwa *Leadership Agility* cukup berperan dalam membentuk keterlibatan karyawan, meskipun masih ada faktor-faktor lain yang juga berkontribusi terhadap variabel ini di luar model. Sementara itu, konstruk *Organizational Commitment* menunjukkan R Square sebesar 0,825 dan R Square Adjusted sebesar 0,822. Nilai ini sangat tinggi, yang berarti bahwa 82,5% variasi dalam komitmen organisasi dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh *Employee Engagement* dan *Work Meaningfulness*. Dalam konteks penelitian manajemen, nilai R Square di atas 0,75 dikategorikan sebagai substantial atau kuat (Sarstedt et al., 2022), yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat tinggi terhadap komitmen organisasi. Tingginya nilai R Square pada *Organizational Commitment* menegaskan bahwa keterlibatan karyawan dan persepsi makna kerja adalah dua konstruk yang sangat berpengaruh terhadap loyalitas dan komitmen individu dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan mereka terlibat secara emosional maupun kognitif, maka komitmen terhadap organisasi akan meningkat secara signifikan (Ringle et al., 2020).

Secara keseluruhan, nilai R Square dan R Square Adjusted dalam model ini menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan prediksi yang baik, khususnya dalam menjelaskan *Organizational Commitment*. Nilai tersebut juga menegaskan bahwa model telah berhasil membangun hubungan antar konstruk dengan relevansi tinggi dalam konteks manajemen sumber daya manusia, terutama dalam pengelolaan keterlibatan dan komitmen karyawan yang berbasis pada kepemimpinan adaptif dan pengalaman kerja yang bermakna. Nilai Q-Square (Q^2) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap variabel dependen yang dianalisis dalam penelitian. Q-Square merupakan ukuran nonparametrik yang dikembangkan dalam pendekatan PLS-SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling) untuk mengevaluasi seberapa baik model struktural memprediksi variansi konstruk endogen (Hair et al., 2021). Nilai Q-Square yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa

model memiliki relevansi prediksi yang baik. Sebaliknya, jika nilai Q-Square kurang dari nol, maka dapat diartikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang rendah atau bahkan tidak relevan terhadap konstruk dependen yang dimaksud (Sarstedt et al., 2022).

Rentang nilai Q-Square berkisar antara 0 dan 1. Semakin mendekati angka 1, maka kemampuan prediksi model semakin kuat. Q-Square memberikan bukti tambahan terhadap validitas eksternal model dan merupakan indikator penting dalam mengevaluasi kualitas keseluruhan dari model struktural, terutama dalam konteks manajemen dan perilaku organisasi yang kompleks (Ringle et al., 2020). Berdasarkan hasil koefisien determinasi (R^2) pada dua konstruk endogen dari model penelitian, yaitu *Employee Engagement* ($R^2 = 0,292$) dan *Organizational Commitment* ($R^2 = 0,825$), maka nilai Q-Square dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1-R^2_1)(1-R^2_2) \\ &= 1 - (1-0.292)(1-0.825) \\ &= 1 - (0.708)(0.175) \\ &= 1 - 0.1239 \\ &= 0.876 \text{ (87\%)} \end{aligned}$$

Dengan demikian, nilai Q-Square sebesar 0.876 atau 87,6%, yang menunjukkan bahwa model ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat terhadap variabel-variabel dependen yang diteliti. Ini memperkuat keandalan model dalam konteks hubungan antara *Leadership Agility*, *Talent Identification*, *Employee Engagement*, *Work Meaningfulness*, dan *Organizational Commitment*.

Tabel 7. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,085	0,154
d_ ULS	2,543	8,370
d_ G	2,835	3,325
Chi-Square	1741,209	1893,851
NFI	0,631	0,599

Sumber : Data primer diolah (2025)

Hasil *Model Fit* pada Tabel 7 di atas menunjukkan kecocokan model struktural yang diestimasi menggunakan pendekatan PLS-SEM. Salah satu indikator utama adalah nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) yang digunakan untuk menilai kesesuaian model. Nilai SRMR pada *saturated model* adalah 0,085, sementara pada *estimated model* adalah 0,154. Menurut Hair et al. (2021), SRMR yang dianggap memiliki *fit* yang baik adalah di bawah 0,08. Dengan demikian, nilai SRMR untuk *saturated model* mendekati ambang batas dan masih dapat ditoleransi, tetapi nilai pada *estimated model* menunjukkan bahwa model memiliki tingkat error yang relatif tinggi sehingga perlu diperhatikan kemungkinan modifikasi model (Hair et al., 2021).

Indikator d_ ULS dan d_ G mengukur perbedaan antara kovarians empiris dan kovarians yang diperkirakan oleh model. Nilai d_ ULS pada *saturated model* adalah 2,543 dan meningkat menjadi 8,370 pada *estimated model*. Demikian pula, nilai d_ G meningkat dari 2,835 ke 3,325. Semakin kecil nilai-nilai ini, semakin baik kecocokan model. Peningkatan yang cukup besar pada *estimated model* menandakan adanya potensi ketidaksesuaian antara data dan model struktural (Henseler et al., 2016). Selanjutnya, nilai Chi-Square pada

saturated model adalah 1741,209, sedangkan pada *estimated model* meningkat menjadi 1893,851. Meskipun Chi-Square sering dipengaruhi oleh ukuran sampel yang besar dan oleh karena itu kurang andal dalam model PLS-SEM, perbedaan ini tetap mengindikasikan penurunan fit dalam model estimasi (Hair et al., 2021). Terakhir, Normed Fit Index (NFI) yang digunakan untuk mengevaluasi kecocokan relatif model menunjukkan nilai 0,631 untuk *saturated model* dan 0,599 untuk *estimated model*. Nilai ideal NFI mendekati 1, dan menurut Sarstedt et al. (2022), nilai di atas 0,90 mencerminkan *good fit*. Maka dari itu, NFI yang relatif rendah menunjukkan bahwa model masih belum optimal dan dapat dikembangkan lebih lanjut. Secara keseluruhan, hasil model fit mengindikasikan bahwa meskipun model memiliki struktur yang valid secara konseptual, terdapat beberapa aspek yang dapat ditingkatkan agar model struktural memiliki tingkat kesesuaian data yang lebih baik.

Tabel 8. Path Coefficients

	Employee Engagement	Organizational Commitment	Work Meaningfulness
Employee Engagement		0,157	
Leadership Agility	0,540		
Organizational Commitment			
Talent Identification			0,767
Work Meaningfulness		0,792	

Sumber : Data primer diolah (2025)

Hasil pada Tabel 8 *Path Coefficients* menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar konstruk laten dalam model struktural berbasis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Nilai koefisien jalur (path coefficient) merepresentasikan pengaruh langsung dari satu konstruk terhadap konstruk lainnya. Pertama, *Leadership Agility* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien sebesar 0,540. Ini berarti bahwa semakin tinggi kelincahan kepemimpinan, semakin besar pula keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Nilai ini cukup kuat dan menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan adaptif memainkan peran penting dalam mendorong keterlibatan pegawai (Hair et al., 2021). Selanjutnya, *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* dengan koefisien 0,157. Walaupun nilainya tidak sebesar pengaruh lainnya, hasil ini tetap menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara signifikan mampu meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Menurut Henseler et al. (2021), koefisien di atas 0,10 dapat dianggap berarti dalam konteks sosial dan perilaku organisasi, tergantung pada konteks teoritis. Kemudian, *Talent Identification* menunjukkan pengaruh sangat kuat terhadap *Work Meaningfulness* dengan koefisien sebesar 0,767, yang mengindikasikan bahwa kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi talenta secara tepat dapat secara signifikan meningkatkan persepsi makna kerja individu. Hal ini sejalan dengan penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa identifikasi talenta yang efektif dapat menciptakan rasa tujuan dan kontribusi yang lebih dalam pekerjaan (Sarstedt et al., 2022). Terakhir, *Work Meaningfulness* memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap *Organizational Commitment*

dengan nilai koefisien sebesar 0,792. Ini adalah salah satu pengaruh paling dominan dalam model dan menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan makna dari pekerjaannya, mereka cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Hal ini memperkuat temuan dalam literatur yang menyebutkan bahwa persepsi terhadap makna kerja merupakan prediktor utama loyalitas dan retensi pegawai (Hair et al., 2021; Sarstedt et al., 2022).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Leadership Agility* memainkan peran penting dalam membangun keterlibatan karyawan di tempat kerja. Pemimpin yang lincah, adaptif, dan responsif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dan profesional dalam aktivitas organisasi. Keterlibatan karyawan tersebut kemudian turut mendorong terbentuknya komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Selain itu, *Talent Identification* terbukti berpengaruh besar dalam membentuk persepsi makna kerja. Ketika individu merasa diidentifikasi dan dihargai sebagai talenta, mereka akan melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna, bukan sekadar rutinitas. Persepsi makna kerja ini kemudian menjadi landasan utama yang memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Temuan penting dari penelitian ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan dan makna kerja bertindak sebagai perantara yang memperkuat hubungan antara faktor-faktor kepemimpinan dan manajemen talenta terhadap loyalitas karyawan terhadap organisasi. Model yang dibangun mampu menjelaskan secara kuat bagaimana kedua faktor tersebut membentuk komitmen karyawan, menunjukkan bahwa perhatian pada aspek kepemimpinan dan pengelolaan talenta sangatlah krusial dalam strategi sumber daya manusia. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa organisasi perlu mengedepankan kepemimpinan yang adaptif serta sistem identifikasi talenta yang tepat guna menciptakan pengalaman kerja yang bermakna dan membangun keterlibatan, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan komitmen terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiarti, S. (2022). Systematic literature review strategi digital leadership pada era society 4.0. *Jurnal Islamic Economics* Ad Diwan, 2(1). <https://doi.org/10.51192/ad.v2i1.391>
- Budiarti, S., & Morita, E. (2023). Teknologi fintech sebagai agen transformasi dalam meningkatkan kepercayaan wali santri terhadap layanan keuangan syariah di PM UQI Bogor. *Technomedia Journal*, 8(3), 126–147. <https://doi.org/10.33050/tmj.v8i3.2181>
- Budiarti, S., & Tim Penulis. (2024a). Sistem pengendalian fungsi-fungsi manajemen. CV Intelektual Manifes Media. <https://www.infesmedia.co.id/buku/detail/162>
- Budiarti, S., & Tim Penulis. (2024b). Sistem informasi sumber daya manusia. CV Intelektual Manifes Media. <https://www.infesmedia.co.id/buku/detail/192>
- Budiarti, S., & Tim Penulis. (2024c). Inovasi teknologi dan pemasaran. CV Intelektual Manifes Media. <https://www.infesmedia.co.id/buku/detail/167>
- Budiarti, S., & Tim Penulis. (2024d). Komunikasi dan negosiasi bisnis. CV Intelektual Manifes Media. <https://www.infesmedia.co.id/buku/detail/183>
- Budiarti, S., & Tim Penulis. (2024e). Etika bisnis pada UMKM. CV Intelektual Manifes Media. <https://www.infesmedia.co.id/buku/detail/216>
- Budiarti, S., & Tim Penulis. (2024f). Manajemen: Pengantar praktis. CV Intelektual Manifes Media. <https://www.infesmedia.co.id/buku/detail/195>
- Budiarti, S., & Tim Penulis. (2024g). Pengantar manajemen: Pendekatan dan praktik kontemporer. Eureka Media Aksara. <https://repository.penerbiteureka.com/publications/588773/pengantar-manajemen-pendekatan-dan-praktik-kontemporer>
- Budiarti, S., & Wardani, D. A. S. (2025). Go digital or go extinct? Transformasi digital: Peran adopsi teknologi produksi, digital marketing terhadap keberlanjutan usaha melalui inovasi produk. *Journal of Innovation in Management, Accounting and Business*, 4(2), 233–242. <https://doi.org/10.56916/jimab.v4i2.1395>
- Budiarti, S., Wibowo, A., Sariwulan, T., Purwohedi, U., Lestari, R., & Falah, S. (2025). Determinants of creative performance among millennial generation mediated by job satisfaction: A contribution to corporate strategy. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(1), 19–32. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art2>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Chin, W.W. (1998). 'The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling', *Modern Methods for Business Research*, 295(2), pp. 295–336.
- Chin, W.W. and Newsted, P.R. (1999) 'Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares', in Hoyle, R.H. (ed.) *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Thousand Oaks: Sage, pp. 307–341.
- Dewi, L. K. C., Laily, N., & Budiarti, S. (2024). Sistem informasi sumber daya manusia. CV Intelektual Manifes Media.
- Ferdinand, A. (2014) *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P.A. (2016) 'Using PLS path modeling in new technology research: updated

- guidelines', *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), pp. 2–20.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2020). Testing Measurement Invariance of Composites Using Partial Least Squares. *International Marketing Review*, 37(3), pp.478–502. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2019-0222>
- Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P.A., 2021. Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 121(1), pp.1–17. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0594>
- Joiner, B. and Josephs, S. (2007). *Leadership Agility : Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kahn, W.A. (1990). 'Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work', *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Laily, N., et al. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Transformasi dan Inovasi di Era Digital*. Edited by Luhglatno, L. Yogyakarta: Eureka Media Aksara.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). 'A Three-Component Conceptualization of *Organizational Commitment* ', *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ringle, C.M., Sarstedt, M., Mitchell, R., and Gudergan, S.P. (2020). Partial Least Squares Structural Equation Modeling in HRM Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), pp.1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>
- Sarstedt, M., Ringle, C.M. and Hair, J.F. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In: Homburg, C., Klarmann, M. and Vomberg, A., eds. *Handbook of Market Research*. Cham: Springer, pp.1–47. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Sekaran, U. and Bougie, R., 2010. *Research methods for business: A skill building approach*. 5th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Siregar, A. and Fitria, D. (2024). *Sistem Pengendalian Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: Infes Media.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Steger, M.F., Dik, B.J. and Duffy, R.D. (2012). 'Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)', *Journal of Career Assessment*, 20(3), pp. 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>