EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.5, No.6, September 2026

Pengaruh *Talent Management*, *Organizational Culture*, dan *Work Environment* terhadap *Employee Productivity* melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus PT PLN UID S2JB Kantor Induk)

Santi Miastuti[1], Muhammad Wadud[2]
[1,2]Universitas Indo Global Mandiri Palembang, Indonesia
E-mail: 2024501019@students.uigm.ac.id[1], wadud@uigm.ac.id[2]

Article History:
Received: 20 Juli 2026
Revised: 27 Agustus 2026
Accepted: 09 September 2026

Keywords: *Talent Management, Organizational Culture, Work Environment, Employee Engagement, Employee Productivity.*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Talent Management, Organizational Culture, dan Work Environment terhadap Employee Productivity melalui Employee Engagement sebagai variabel mediasi pada PT PLN (Persero) UID S2JB Kantor Induk. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan analisis SEM-PLS menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Talent Management tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Productivity, tetapi berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement. Sementara itu, Organizational Culture, Work Environment, dan Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Productivity. Selain itu, Employee Engagement terbukti mampu memediasi pengaruh Talent Management, Organizational Culture, dan Work Environment terhadap Employee Productivity. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan.*

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompetitif, dan dipengaruhi oleh transformasi digital mendorong organisasi untuk mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif. Pada organisasi modern, produktivitas karyawan tidak lagi hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola talenta, membangun budaya organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kerja, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan perilaku karyawan agar mampu menghasilkan produktivitas yang optimal.

PT PLN (Persero) UID S2JB Kantor Induk sebagai salah satu perusahaan penyedia tenaga listrik nasional menempatkan peningkatan *Employee Productivity* sebagai indikator penting dalam mendukung pencapaian target organisasi. Penilaian produktivitas karyawan dilakukan melalui berbagai indikator kinerja yang terintegrasi dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia,

termasuk *Employee Engagement Index*, *Organizational Culture Readiness* (OCR), serta *Human Capital Readiness* (HCR). Namun demikian, data perusahaan menunjukkan bahwa peningkatan indikator-indikator tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan produktivitas karyawan secara konsisten.

Data *Employee Engagement Index* menunjukkan adanya fluktuasi selama periode 2023–2025. Nilai indeks mengalami penurunan pada tahun 2024 sebelum kembali meningkat pada tahun 2025. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi. Rendahnya keterikatan karyawan berpotensi menurunkan motivasi, loyalitas, serta kualitas kontribusi terhadap organisasi sehingga berdampak pada produktivitas kerja.

Di sisi lain, tingkat kematangan budaya organisasi (OCR *Culture*) menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun. Meskipun demikian, peningkatan budaya organisasi tersebut tidak selalu diikuti oleh peningkatan *Employee Engagement* maupun *Employee Productivity*. Selain itu, capaian *Human Capital Readiness* dan *Organizational Culture Readiness* telah berada di atas target perusahaan, tetapi realisasi produktivitas karyawan belum menunjukkan peningkatan yang sejalan. Fenomena ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam memperkuat budaya organisasi dan sistem pengelolaan sumber daya manusia belum tentu secara langsung mampu meningkatkan produktivitas karyawan.

Produktivitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi. Salah satu faktor yang berperan penting adalah *Talent Management*, yaitu proses organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan karyawan sesuai kompetensinya. Pengelolaan talenta yang efektif akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, *Organizational Culture* yang kuat mampu membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja yang mendorong komitmen serta kolaborasi antarpegawai. Faktor lainnya adalah *Work Environment*, baik fisik maupun nonfisik, yang berperan dalam menciptakan kenyamanan, keamanan, dan efektivitas kerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Hubungan antara *Talent Management*, *Organizational Culture*, dan *Work Environment* terhadap *Employee Productivity* diperkirakan tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, *Employee Engagement* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh berbagai praktik organisasi terhadap produktivitas karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme, loyalitas, dan komitmen yang lebih besar sehingga mampu menghasilkan kinerja dan produktivitas yang lebih baik.

Penelitian-penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian penelitian menemukan bahwa *Talent Management*, *Organizational Culture*, dan *Work Environment* berpengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa *Employee Engagement* lebih banyak digunakan sebagai variabel mediasi terhadap *employee performance* dibandingkan *Employee Productivity*. Selain itu, sebagian besar penelitian hanya menguji hubungan antarvariabel secara parsial dan belum mengintegrasikan ketiga variabel independen tersebut dalam satu model penelitian pada sektor ketenagalistrikan, khususnya BUMN. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Talent Management*, *Organizational Culture*, dan *Work Environment* terhadap *Employee Productivity* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada PT

PLN (Persero) UID S2JB Kantor Induk. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran *Employee Engagement* sebagai mekanisme mediasi, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan produktivitas karyawan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

LANDASAN TEORI

Social Exchange Theory (SET)

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) sebagai salah satu grand theory untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Menurut Cropanzano et al. (2021), *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan kerja dibangun berdasarkan prinsip reciprocity, yaitu ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, dan perlakuan yang adil kepada karyawan, maka karyawan akan memberikan balasan berupa sikap dan perilaku positif terhadap organisasi. Hubungan timbal balik tersebut menciptakan rasa percaya, komitmen, serta loyalitas yang mampu meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dengan organisasi.

Resource Based View (RBV)

Resource Based View (RBV) menjelaskan bahwa sumber daya yang dimiliki organisasi merupakan faktor utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Barney et al. (2021), organisasi akan memperoleh keunggulan apabila memiliki sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Salah satu sumber daya strategis tersebut adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan yang unggul.

Job Demands–Resources Theory (JD-R)

Job Demands–Resources Theory (JD-R) menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) akan memengaruhi motivasi serta kesejahteraan psikologis karyawan. Menurut Bakker, Demerouti, dan Sanz-Vergel (2023), sumber daya organisasi seperti dukungan atasan, budaya organisasi yang positif, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang nyaman mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan kerja karyawan.

Talent Management

Menurut Armstrong dan Taylor (2023), *Talent Management* merupakan proses strategis yang dilakukan organisasi untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan individu yang memiliki kompetensi terbaik agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan talenta tidak hanya berfokus pada proses rekrutmen, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, perencanaan karier, serta retensi karyawan yang memiliki potensi tinggi.

Organizational Culture

Menurut Robbins dan Judge (2023), *Organizational Culture* merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan kesamaan persepsi, meningkatkan koordinasi, memperkuat kerja sama, serta membangun komitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.5, No.6, September 2026

Budaya organisasi yang positif juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan tanggung jawab. Ketika nilai-nilai organisasi dipahami dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi, maka karyawan akan memiliki rasa memiliki (sense of belonging) yang lebih tinggi. Kondisi tersebut akan meningkatkan *Employee Engagement* dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan *Employee Productivity*.

Work Environment

Menurut Nitisemito (2021), *Work Environment* merupakan seluruh kondisi fisik maupun nonfisik yang berada di sekitar tempat kerja dan memengaruhi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan fasilitas, pencahayaan, suhu, maupun keamanan kerja, tetapi juga mencakup hubungan antarpegawai, komunikasi, serta dukungan dari pimpinan.

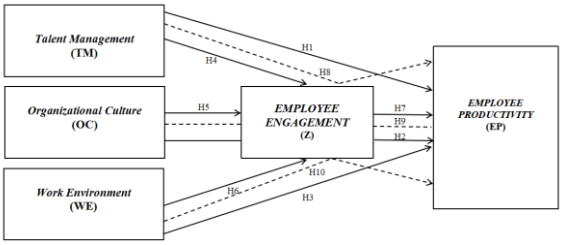
Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif akan membantu karyawan bekerja secara lebih efektif karena mampu meningkatkan konsentrasi, motivasi, serta kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan stres kerja dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung keterlibatan karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Employee Engagement

Menurut Schaufeli (2021), *Employee Engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi akan menunjukkan antusiasme, semangat, komitmen, dan kesediaan untuk memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

Employee Productivity

Menurut Koopmans et al. (2022), *Employee Productivity* merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output kerja yang berkualitas melalui pemanfaatan waktu, kemampuan, dan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Produktivitas tidak hanya diukur dari jumlah hasil kerja, tetapi juga dari kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Berisi mengenai jenis, metode, teknik analisa dll yang digunakan dalam penelitian ini. MetPenelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Talent Management*, *Organizational Culture*, dan *Work Environment* terhadap *Employee Productivity* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada PT PLN (Persero) UID S2JB Kantor Induk.

Populasi penelitian terdiri atas 278 karyawan PT PLN (Persero) UID S2JB yang meliputi level Manager Atas, Middle Manager, Manager Dasar, Supervisor, dan Fungsional. Penelitian difokuskan pada karyawan yang bekerja di Kantor Induk dengan jabatan fungsional, sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan metode sampel jenuh (census sampling). Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel penelitian sebanyak 236 karyawan fungsional yang bekerja di Kantor Induk PT PLN (Persero) UID S2JB.

Variabel penelitian terdiri atas *Talent Management* (X_1), *Organizational Culture* (X_2), dan *Work Environment* (X_3) sebagai variabel independen, *Employee Productivity* (Y) sebagai variabel dependen, serta *Employee Engagement* (Z) sebagai variabel mediasi. *Talent Management* diukur melalui dimensi identifikasi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta. *Organizational Culture* diukur melalui dimensi nilai organisasi, kerja sama, adaptabilitas, dan orientasi tujuan. *Work Environment* diukur berdasarkan kondisi fisik dan nonfisik lingkungan kerja. Sementara itu, *Employee Engagement* diukur melalui dimensi vigor, dedication, dan absorption, sedangkan *Employee Productivity* diukur melalui efektivitas, efisiensi, kualitas, dan kuantitas kerja. Operasionalisasi variabel disusun berdasarkan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu.

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin serta didukung oleh data sekunder yang berasal dari dokumen perusahaan dan literatur yang relevan. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Pengujian meliputi outer model, inner model, serta pengujian hipotesis menggunakan teknik bootstrapping. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator
Talent Management (TM)	Menurut Urme (2023), manajemen talenta merupakan pendekatan strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang memiliki keterampilan dan potensi yang dibutuhkan organisasi.	1. *Recruitment, attraction and selection Training and development* 2. *Retention* 3. *Talent identification* 4. *Personnel performance management* (manajemen *Employee Productivity*) (Fahma Diena, 2022)
Organizational Culture (OC)	Menurut Iskamto (2023), budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan praktik bersama yang memengaruhi perilaku anggota organisasi secara berkelanjutan.	1. *Employee participation* 2. *Risk taking* 3. *Management support* 4. *Open communication* 5. *Education and development* (Orieno et al., 2024)
Work Environment (WE)	Menurut Sedarmayanti (2019), lingkungan kerja adalah seluruh kondisi fisik dan nonfisik di sekitar karyawan yang memengaruhi kenyamanan dan pelaksanaan pekerjaan.	1. Lighting and illumination 2. Layout and workspace 3. Air quality and temperature 4. Cleanliness and safety 5. Interpersonal relationships (Sedarmayanti, 2025)
Employee Engagement (Z)	Menurut Wilmar Schaufeli dan Arnold Bakker (2020), *Employee Engagement* adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan.	1. Vigor 2. Dedication 3. Absorption (Schaufeli et al., 2025)

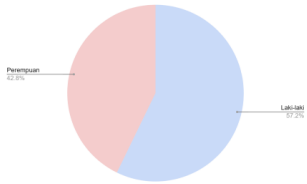
Employee Productivity (EP)	Menurut Sasuwe et al. (2018), *Employee Productivity* adalah sikap dan kemampuan untuk menghasilkan output kerja secara efektif dan efisien.	1. *Quantity of Work* 2. *Quality of Work* 3. *Timeliness* 4. *Efficiency* 5. *Effectiveness* (Robbins & Judge, 2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin

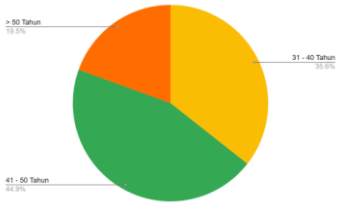
Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (57,2%), sedangkan 42,8% lainnya merupakan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi responden didominasi oleh karyawan laki-laki.



Gambar 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

2. Usia

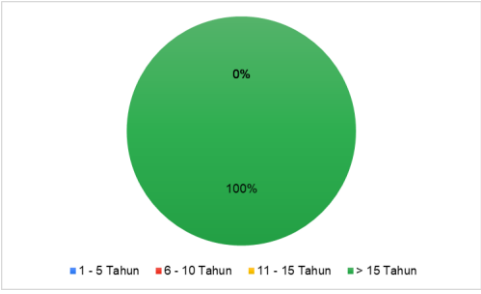
Sebagian besar responden berada pada rentang usia 41–50 tahun (44,9%), diikuti usia 31–40 tahun (35,6%) dan di atas 50 tahun (19,5%). Hasil ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan yang berada pada usia produktif dan telah memiliki pengalaman kerja yang memadai.



Gambar 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

3. Masa Kerja

Seluruh responden (100%) memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden merupakan karyawan yang telah berpengalaman dan memiliki pemahaman yang baik terhadap kondisi organisasi.



Gambar 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Uji Outer Model (Model Pengukuran)

Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk mengukur kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Konstruk dinyatakan memenuhi convergent validity apabila memiliki nilai outer loading ≥ 0,70 dan Average Variance Extracted (AVE) ≥ 0,50.

Tabel 2. Outer Loading

Indikator	TM	OC	WE	EP	EE
TM1	0.858				
TM2	0.882				
TM3	0.858				
TM4	0.879				
TM5	0.846				
OC1		0.857			
OC2		0.842			
OC3		0.876			
OC4		0.854			
OC5		0.869			
WE1			0.864		
WE2			0.843		
WE3			0.872		
WE4			0.837		
WE5			0.880		
EP1				0.894	
EP2				0.876	
EP3				0.875	
EP4				0.886	
EP5				0.879	
EE1					0.899
EE2					0.893
EE3					0.915

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

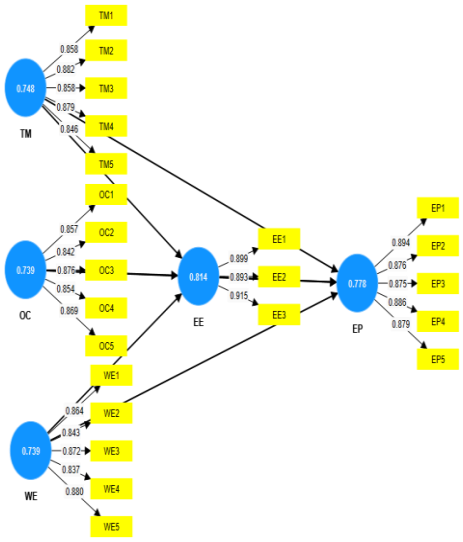
Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria convergent validity.

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
TM	0.748
OC	0.739
WE	0.739
EP	0.778
EE	0.814

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Nilai Average Variance Extracted (AVE) pada seluruh variabel juga berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik.



Gambar 5. Graphical Output Outer Model

Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Konstruk dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai cross loading tertinggi berada pada konstruk yang diukur dan nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk.

Tabel 4. Cross Loading

Indikator	TM	OC	WE	EP	EE
TM1	0.858	0.450	0.323	0.482	0.452
TM2	0.882	0.466	0.473	0.486	0.530
TM3	0.858	0.397	0.363	0.414	0.433
TM4	0.879	0.408	0.407	0.483	0.536
TM5	0.846	0.431	0.399	0.424	0.476
OC1	0.424	0.857	0.387	0.539	0.422
OC2	0.418	0.842	0.344	0.502	0.468
OC3	0.446	0.876	0.445	0.613	0.476
OC4	0.411	0.854	0.434	0.563	0.454
OC5	0.440	0.869	0.436	0.567	0.537
WE1	0.398	0.392	0.864	0.483	0.438
WE2	0.375	0.369	0.843	0.467	0.371
WE3	0.392	0.403	0.872	0.522	0.392
WE4	0.386	0.444	0.837	0.481	0.397
WE5	0.408	0.443	0.880	0.539	0.422
EP1	0.454	0.564	0.511	0.894	0.613
EP2	0.503	0.571	0.530	0.876	0.580
EP3	0.480	0.600	0.504	0.875	0.615
EP4	0.463	0.592	0.498	0.886	0.547
EP5	0.442	0.534	0.518	0.879	0.576
EE1	0.480	0.487	0.416	0.586	0.899
EE2	0.508	0.492	0.425	0.617	0.893
EE3	0.538	0.509	0.433	0.596	0.915

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Hasil pengujian cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya.

Tabel 5. Fornell–Larcker Criterion

Variabel	TM	OC	WE	EP	EE
TM	0.865				
OC	0.498	0.859			
WE	0.456	0.478	0.859		
EP	0.531	0.649	0.581	0.882	
EE	0.564	0.550	0.471	0.665	0.902

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Selain itu, hasil Fornell–Larcker Criterion juga memperlihatkan bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh variabel telah memenuhi kriteria discriminant validity.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ≥ 0,70.

Tabel 6 Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
TM	0.916
OC	0.912
WE	0.911
EP	0.929
EE	0.886

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Tabel 7 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability (rho_c)
TM	0.937
OC	0.934
WE	0.934
EP	0.946
EE	0.929

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 6 dan Tabel 7, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas dan mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Uji Model Fit

Uji Model Fit dilakukan untuk menilai tingkat kesesuaian model penelitian dengan data empiris. Pengujian model fit menggunakan nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR).

Tabel 8. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

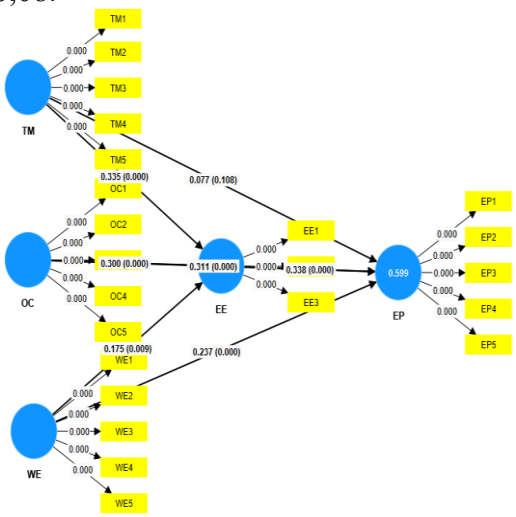
Kriteria	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.040	0.040

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Hasil pengujian menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,040, baik pada saturated model maupun estimated model. Nilai tersebut berada di bawah batas 0,08 sehingga model penelitian dinyatakan fit dan layak digunakan untuk pengujian model struktural.

Uji Inner Model (Model Struktural)

Uji model fit dilakukan untuk menilai tingkat kesesuaian model penelitian dengan data empiris. Model dinyatakan memenuhi good fit apabila memiliki nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) ≤ 0,08.



Gambar 6. Output Uji Inner Model

Pengujian inner model dilakukan menggunakan nilai R-Square untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 9. R Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
EE	0.436	0.429
EP	0.606	0.599

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Hasil menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki nilai R^2 sebesar 0,436 dan *Employee Productivity* sebesar 0,606. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan pada kategori moderat, sehingga mampu menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian dengan baik.

Uji Hipotesis

Direct Effect

Direct effect digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai T-Statistics dan P-Values. Suatu hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai T-Statistics ≥ 1,96 dan P-Values ≤ 0,05, sedangkan nilai di luar kriteria tersebut menunjukkan bahwa pengaruh yang dihasilkan tidak signifikan.

Tabel 10. Direct Effect

Direct Effect

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
TM → EE	0.335	0.337	0.057	5.891	0.000
TM → EP	0.077	0.077	0.048	1.608	0.108
OC → EE	0.300	0.299	0.060	5.032	0.000
OC → EP	0.311	0.313	0.059	5.288	0.000
WE → EE	0.175	0.176	0.067	2.626	0.009
WE → EP	0.237	0.237	0.050	4.772	0.000
EE → EP	0.338	0.337	0.068	4.960	0.000

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 10, hasil pengujian menunjukkan bahwa enam hubungan antarvariabel memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai T-Statistics di atas 1,96 dan P-Values di bawah 0,05. Sementara itu, hanya hubungan *Talent Management* terhadap *Employee Productivity* yang tidak berpengaruh signifikan karena memiliki nilai T-Statistics sebesar 1,608 dan P-Values sebesar 0,108, sehingga hipotesis pada hubungan tersebut tidak didukung.

Indirect Effect

Indirect effect digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Pengujian dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping, dengan kriteria hubungan mediasi dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai T-Statistics ≥ 1,96 dan P-Values ≤ 0,05.

Tabel 11. Indirect Effect

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
TM → EE → EP	0.113	0.113	0.031	3.661	0.000
OC → EE → EP	0.101	0.100	0.027	3.766	0.000
WE → EE → EP	0.059	0.060	0.026	2.241	0.025

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 11, seluruh hubungan mediasi memiliki nilai T-Statistics di atas 1,96 dan P-Values di bawah 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mampu

memediasi secara signifikan pengaruh *Talent Management*, *Organizational Culture*, dan *Work Environment* terhadap *Employee Productivity*, sehingga seluruh hipotesis mediasi dalam penelitian ini diterima.

Path Coefficients

Path coefficients digunakan untuk mengetahui arah dan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model struktural. Pengujian dilakukan berdasarkan nilai koefisien jalur (β), T-Statistics, dan P-Values. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai T-Statistics ≥ 1,96 dan P-Values ≤ 0,05, sedangkan koefisien jalur bernilai positif menunjukkan hubungan searah dan koefisien bernilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan.

Tabel 12. Path Coefficients

Hubungan Variabel	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keterangan
TM → EE	5.891	0.000	Signifikan
TM → EP	1.608	0.108	Tidak Signifikan
OC → EE	5.032	0.000	Signifikan
OC → EP	5.288	0.000	Signifikan
WE → EE	2.626	0.009	Signifikan
WE → EP	4.772	0.000	Signifikan
EE → EP	4.960	0.000	Signifikan
TM → EE → EP	3.661	0.000	Signifikan
OC → EE → EP	3.766	0.000	Signifikan
WE → EE → EP	2.241	0.025	Signifikan

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 12, sebagian besar hubungan antarvariabel memiliki nilai T-Statistics di atas 1,96 dan P-Values di bawah 0,05 sehingga dinyatakan signifikan. Dari sepuluh hubungan yang diuji, sembilan hubungan menunjukkan pengaruh yang signifikan, sedangkan hubungan *Talent Management* terhadap *Employee Productivity* merupakan satu-satunya hubungan yang tidak signifikan dengan nilai T-Statistics sebesar 1,608 dan P-Values sebesar 0,108. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum model struktural memiliki hubungan antarvariabel yang sesuai dengan hipotesis penelitian.

Effect Size (f^2)

Effect Size (f^2) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi masing-masing variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model struktural. Nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar.

Tabel 13. Effect Size (f^2)

Variabel	EE	EP
TM	0.138	0.009
OC	0.107	0.149
WE	0.038	0.097
EE		0.164

Sumber: Data diolah, SmartPLS (2026)

Berdasarkan Tabel 13, *Employee Engagement* memiliki kontribusi terbesar terhadap *Employee Productivity* dengan nilai f^2 sebesar 0,164 yang termasuk kategori sedang. Sementara itu, *Organizational Culture* memberikan kontribusi yang mendekati kategori sedang terhadap *Employee Productivity* dengan nilai 0,149, sedangkan *Talent Management* memiliki kontribusi langsung paling kecil dengan nilai 0,009. Temuan ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling besar dalam meningkatkan kemampuan prediksi model terhadap *Employee Productivity*.

Pembahasan

Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Productivity*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Talent Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Productivity*. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan talenta di PT PLN UID S2JB Kantor Induk lebih berperan dalam pengembangan kompetensi jangka panjang dibandingkan meningkatkan produktivitas secara langsung. Hasil penelitian ini sejalan dengan Suparmono et al. (2022) dan Firdausi dan Wajdi (2024), namun berbeda dengan Salsabila et al. (2025).

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Productivity*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Productivity*. Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan kolaborasi, disiplin, dan efektivitas kerja sehingga produktivitas karyawan meningkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tanti dan Situmorang (2023), Salsabila et al. (2025), serta Noviyadi et al. (2024).

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Productivity*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Productivity*. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif membantu karyawan bekerja lebih efektif sehingga mampu meningkatkan produktivitas. Hasil ini mendukung penelitian Tanti dan Situmorang (2023), Trisninawati et al. (2025), dan Nur Azizah dan Otok (2024).

Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Program pengembangan talenta mampu meningkatkan keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan Firdausi dan Wajdi (2024), Novita Wahyuni Hutapea et al. (2025), serta Suparmono et al. (2022).

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Budaya organisasi yang kuat mendorong rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Hasil ini sejalan dengan Pebriyansyah (2025), Juliorita dan Sagala (2019), serta Suparmono et al. (2022).

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan

Risky Atika Husna dan Budiono (2025), Nur Azizah dan Otok (2024), serta Florentina (2025).

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Productivity*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Productivity*. Semakin tinggi keterikatan karyawan, semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan. Hasil penelitian ini mendukung temuan Juliorita dan Sagala (2019), Suwarno (2023), serta Pebriyansyah (2025).

Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Productivity* melalui *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memediasi secara signifikan pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Productivity*. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan talenta akan lebih efektif meningkatkan produktivitas apabila mampu meningkatkan keterikatan karyawan. Temuan ini sejalan dengan Suparmono et al. (2022), Firdausi dan Wajdi (2024), serta Novita Wahyuni Hutapea et al. (2025).

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Productivity* melalui *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memediasi secara signifikan pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Productivity*. Budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan produktivitas melalui peningkatan keterikatan karyawan. Temuan ini sejalan dengan Pebriyansyah (2025), Juliorita dan Sagala (2019), serta Suparmono et al. (2022).

Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Productivity* melalui *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memediasi secara signifikan pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Productivity*. Lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan keterikatan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan Risky Atika Husna dan Budiono (2025), Nur Azizah dan Otok (2024), serta Florentina (2025).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, *Organizational Culture*, *Work Environment*, dan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Productivity*, sedangkan *Talent Management* tidak berpengaruh secara langsung. Selain itu, *Talent Management*, *Organizational Culture*, dan *Work Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mampu memediasi pengaruh *Talent Management*, *Organizational Culture*, dan *Work Environment* terhadap *Employee Productivity*, sehingga peningkatan keterikatan karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas di PT PLN UID S2JB Kantor Induk.

DAFTAR REFERENSI

Achmada, F. D., Soetjipto, B. E., & Sopiah. (2022). The effect of talent management on employee engagement and employee retention in improving employee performance. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities, 1*(3), 80–94. https://doi.org/10.56910/literacy.v1i3.320

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal*

of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems, 1*(1), 1–19.

Chantika, T., Helmi, S., Gunarto, M., & Fitriasuri. (2025). The effect of organizational culture and work environment on employee performance mediated by job satisfaction. *Indonesian Journal of Business Analytics, 5*(1), 1765–1780. https://doi.org/10.55927/ijba.v5i1.13288

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 1–38. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Dewi, N. P. A., & Wibawa, I. M. A. (2023). Pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja dengan employee engagement sebagai mediator. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 12*(3), 450–459. https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i03.p09

Firdausi, J., & Wajdi, M. F. (2024). Pengaruh talent management dan employee engagement terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 7*(1), 1080–1092. https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1525

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2021). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least squares (PLS): Dilengkapi software SmartPLS 3.2.9, XLSTAT 2014, WarpPLS 7.0, PLSGraph 3.0, VPLS, dan PLS GUI* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural equation modeling (SEM) berbasis varian: Konsep dasar dan aplikasi dengan program SmartPLS 3.2.8 dalam riset bisnis*. PT Inkubator Penulis Indonesia.

Husna, R. A., & Budiono. (2022). Pengaruh perceived organizational support dan work environment terhadap employee performance melalui employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen, 10*(2), 648–662. https://doi.org/10.26740/jim.v10n2.p648-662

Hutama, J. A. N., & Sagala, E. J. (2019). Influence of employee engagement and organizational culture towards employee performance. *Manajemen Bisnis, 9*(2), 107–113. https://doi.org/10.22219/jmb.v9i2.7939

Hutapea, N. W., Sinurat, E. J., & Siregar, S. (2025). Pengaruh employee engagement, work-life balance, dan talent management terhadap kinerja pegawai. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 4*(2), 2318–2325. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.847

Iskamto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business, 2*(1), 47–55. https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584

Lubis, Z. A., Lubis, Y., & Efendi, I. (2024). The influence of work engagement, organizational culture, workload and work stress on the performance of implementing employees in the Kebun Area of Serdang District. *Jurnal Bisnis dan Manajemen, 11*(1), 137–150. https://doi.org/10.26905/jbm.v11i1.12748

Marnisah, L. (2020). *Manajemen SDM: Berbasis revolusi industri 4.0*. Deepublish.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.

Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling, 4*(2), i–xx. https://doi.org/10.47263/JASEM.4(2)01

Newstrom, J. W. (2015). *Organizational behavior: Human behavior at work* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Noviyadi, Sulistyowati, T., & Wasiman. (2024). The influence of human resource empowerment, work commitment, and organizational culture on employee performance at PT. Ihsanindo Sukses Makmur. *Jurnal Ekonomi, 13*(1), 467–480.

Nur Azizah, M. F., & Otok, B. W. (2024). The influence of work environment, management support, organizational culture, and employee engagement on employee performance through employee satisfaction. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi, 5*(9), 3771–3781. https://doi.org/10.59141/jist.v5i9.1197

Pebriyansyah, N. (2025). The influence of organizational culture and employee engagement on employee performance with job satisfaction as a mediating variable (Case study at PT. Alkautsar Cater Indonesia in Java Island). *JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 14*(2), 59–76. https://doi.org/10.31000/jmb.v14i2.13565

Pongoh, A., Gunawan, A., & Tanuwijaya, J. (2024). Increasing employee job performance, the effects of perceived organizational support and transformational leadership, mediated by work engagement. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi, 5*(6), 2471–2481. https://doi.org/10.59141/jist.v5i5.1115

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 155–182. https://doi.org/10.1002/hrdq.21187

Salsabila, L., Panjaitan, S., & Hidayat, R. (2025). Influence of talent management and organizational culture on productivity with turnover intention as a variable at PT. Yasunli. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen, 13*(1), 1–17. https://doi.org/10.56457/jimk.v13i1.682

Sarumpaet, C. N., & Tajib, E. (2023). The influence of organizational culture and employee engagement on employee performance through job satisfaction of employees at PT Generasi Teknologi Buana. *Indonesian Journal of Economic & Management Sciences, 1*(2), 129–142. https://doi.org/10.55927/ijems.v1i2.3790

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Sedarmayanti. (2009). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.

Suparmono, I., Dimas Ricky W.A, Abdurrahman, D., Iftikhar, D. N., & Gunawan, A. W. (2022). Pengaruh talent management, organizational culture terhadap employee capability dengan employee engagement sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic, 13*(1), 1–8. https://doi.org/10.47007/jeko.v13i01.4312

Suwarno, Kesuma, I. M., Aprianto, R., Anggraini, S., Nuraini, B., Paleni, H., & Surajiyo. (2023). The influence of perceived organizational support and work engagement on employee performance. *Journal of Business Management and Economic Development, 1*(2), 230–239. https://doi.org/10.59653/jbmed.v1i02.136

Tanamal, K., Pambelum, Y. J., & Hidayah, Z. (2023). The influence of organizational culture and work environment on employee performance with job satisfaction as intervening variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 7*(2), 1858–1872. https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3183

Tanti, N., & Situmorang, I. R. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. *Journal of Information Systems and Management (JISMA), 2*(4), 25–33. https://doi.org/10.4444/jisma.v2i4.329

Trisninawati, Chantika, T., Sartika, D., Helmi, S., & Sahrani, S. (2025). Correlation of organizational culture and work environment with employee performance. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi, 9*(3), 1172–1184. https://doi.org/10.22437/jiituj.v9i3.45982

Wijaya, V. M., & Apsari, F. Y. (2022). Work engagement dengan perceived organizational support pada karyawan yang melakukan work from home. *EXPERIENTIA: Jurnal Psikologi Indonesia, 10*(1), 95–107. https://doi.org/10.33508/exp.v10i1.3886

Wiyono, G. (2020). *Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis SPSS 25 & SmartPLS 3.2.8* (2nd ed.). UPP STIM YKPN.