

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work Engagement*, *Psychological Empowerment* dan *Talent Management* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel moderasi pada industri perbankan di Indonesia. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan terhadap 400 responden karyawan perbankan di wilayah Jabodetabek menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS), dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. H1 diterima, *Work Engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan yang tercermin dari semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan dalam pekerjaan (*absorption*) maka semakin kuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,376 dan *t-statistik* 10,078, *Work Engagement* merupakan prediktor terkuat bagi *Organizational Commitment* di antara ketiga variabel independen yang diuji. Hasil ini menegaskan bahwa karyawan yang memiliki energi positif, rasa bangga, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya cenderung mengembangkan ikatan emosional yang lebih kuat dengan bank tempat mereka bekerja.
2. H2 diterima, *Psychological Empowerment* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan yang mencakup makna kerja (*meaning*), kompetensi (*competence*), otonomi (*self-determination*) dan dampak (*impact*) maka semakin kuat komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,339 dan *t-statistik* 9,241, *Psychological Empowerment* terbukti menjadi faktor penting dalam membangun komitmen organisasi. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna, memiliki kompetensi yang memadai, diberikan kebebasan dalam bekerja, serta merasa memiliki pengaruh terhadap lingkungan kerjanya cenderung mengembangkan rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi.

3. H3 diterima, *Talent Management* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik pengelolaan talenta yang diterapkan oleh bank yang mencakup identifikasi dan perencanaan talenta, pengembangan dan penempatan, retensi dan keterikatan, serta penyelarasan strategis maka semakin kuat komitmen organisasi karyawan. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,346 dan *t-statistik* 9,532, *Talent Management* terbukti memiliki peran strategis dalam membangun komitmen jangka panjang karyawan. Praktik pengelolaan talenta yang efektif menciptakan persepsi keadilan dan investasi organisasi pada diri karyawan, yang kemudian direspons dengan peningkatan loyalitas dan komitmen sebagai bentuk timbal balik.
4. H4 diterima, *Perceived Organizational Support* terbukti memoderasi pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Commitment*. Dengan nilai koefisien interaksi sebesar 0,114, *t-statistik* 3,070 dan *p-value* 0,002, temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat hubungan positif antara keterikatan kerja dan komitmen organisasi. Artinya, pada karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang tinggi, pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Commitment* menjadi lebih kuat dibandingkan pada karyawan dengan persepsi dukungan organisasi yang rendah. Hal ini menegaskan bahwa dukungan organisasi menciptakan lingkungan psikologis yang memungkinkan energi positif dari keterikatan kerja untuk diterjemahkan menjadi ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi.
5. H5 diterima, *Perceived Organizational Support* terbukti memoderasi pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Commitment*. Dengan nilai koefisien interaksi sebesar 0,182, *t-statistik* 5,124, dan *p-value* 0,000, temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat hubungan positif antara pemberdayaan psikologis dan komitmen organisasi. Efek moderasi ini lebih kuat dibandingkan pada hubungan *Work Engagement* dengan *Organizational Commitment*, yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis lebih responsif terhadap dukungan organisasi. Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis akan lebih menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan mengembangkan komitmen afektif yang lebih kuat ketika mereka juga merasakan dukungan yang tinggi dari organisasi.

6. H6 diterima, *Perceived Organizational Support* terbukti memoderasi pengaruh *Talent Management* terhadap *Organizational Commitment*. Dengan nilai koefisien interaksi sebesar 0,190, *t-statistik* 4,843 dan *p-value* 0,000, temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memperkuat hubungan positif antara pengelolaan talenta dan komitmen organisasi. Efek moderasi ini merupakan yang terkuat di antara ketiga variabel independen, yang menunjukkan bahwa efektivitas program Talent Management dalam meningkatkan komitmen organisasi sangat bergantung pada persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi secara keseluruhan. Program pengelolaan talenta yang baik akan memberikan hasil yang optimal ketika diimplementasikan dalam iklim organisasi yang suportif dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini berhasil membuktikan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan diterima. Ketiga variabel independent *Work Engagement*, *Psychological Empowerment* dan *Talent Management* secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Di antara ketiganya, *Work Engagement* merupakan prediktor terkuat, diikuti oleh Talent Management dan Psychological Empowerment. Sementara itu, *Perceived Organizational Support* terbukti berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara masing-masing variabel independen terhadap *Organizational Commitment*, dengan efek moderasi terkuat pada hubungan Talent Management dengan *Organizational Commitment*.

Temuan ini mengonfirmasi bahwa *Organizational Commitment* merupakan konstruk multidimensi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal (psikologis) seperti *Work Engagement* dan *Psychological Empowerment*, maupun yang bersifat eksternal (kebijakan organisasi) seperti Talent Management. Lebih jauh, penelitian ini memperkuat Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 2020) dengan membuktikan bahwa *Perceived Organizational Support* tidak hanya berfungsi sebagai anteseden langsung, tetapi juga sebagai faktor kondisional yang memperkuat pengaruh variabel-variabel psikologis dan kebijakan organisasi terhadap komitmen karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, sekaligus

memberikan panduan praktis bagi manajemen perbankan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang efektif untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Dalam konteks industri perbankan yang tengah menghadapi transformasi digital, tekanan kinerja tinggi, dan persaingan talenta yang semakin ketat, penguatan keterikatan kerja, pemberdayaan psikologis, pengelolaan talenta, serta dukungan organisasi secara simultan merupakan strategi yang krusial untuk menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten dan produktif, tetapi juga berkomitmen jangka panjang terhadap organisasi.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami pengaruh *Work Engagement*, *Psychological Empowerment* dan *Talent Management* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel moderasi pada industri perbankan di Indonesia. Namun demikian, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui dan menjadi catatan penting bagi interpretasi hasil penelitian serta arah penelitian di masa mendatang.

1. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu. Desain ini tidak memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan kausalitas yang kuat karena hubungan antar variabel hanya diukur secara simultan. Perubahan dinamis dalam persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, keterikatan kerja, pemberdayaan psikologis dan pengelolaan talenta tidak dapat ditangkap secara longitudinal. Dengan demikian, meskipun hubungan antar variabel terbukti signifikan, arah kausalitas yang sesungguhnya masih memerlukan pengujian lebih lanjut melalui desain penelitian longitudinal atau eksperimental.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada industri perbankan di wilayah Jabodetabek, sehingga hasil penelitian mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke seluruh industri perbankan di Indonesia atau ke sektor lain. Karakteristik budaya organisasi, regulasi, dan dinamika tenaga kerja di perbankan mungkin berbeda dengan sektor jasa keuangan lainnya seperti asuransi, perusahaan pembiayaan, atau fintech. Demikian pula, perbedaan karakteristik antara bank BUMN, bank swasta nasional, bank asing dan BPR yang juga terwakili dalam sampel dapat memengaruhi hasil penelitian. Penelitian lanjutan dengan cakupan geografis dan sektoral yang lebih luas diperlukan untuk menguji generalisasi temuan ini.

3. Penelitian ini mengandalkan data *self-report* melalui kuesioner yang dapat menimbulkan potensi *common method* bias dan *social desirability* bias. Meskipun telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas yang menunjukkan hasil baik, persepsi karyawan terhadap variabel-variabel yang diteliti mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif seperti suasana hati, pengalaman pribadi, atau keinginan untuk memberikan jawaban yang dianggap baik. Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan penggunaan sumber data ganda (*multi-source data*), seperti data kinerja objektif atau penilaian dari atasan, untuk meminimalkan potensi bias tersebut.
4. Nilai R-square untuk konstruk *Organizational Commitment* sebesar 0,500 menunjukkan bahwa model penelitian hanya mampu menjelaskan 50% varians dari komitmen organisasi. Hal ini berarti masih terdapat 50% varians yang dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, sistem kompensasi, karakteristik individu, atau dukungan sosial di tempat kerja. Meskipun nilai R-square ini tergolong sedang dan dapat diterima, penelitian lebih lanjut perlu mengintegrasikan variabel-variabel tambahan untuk meningkatkan kemampuan prediktif model.
5. Penelitian ini hanya menguji efek moderasi *Perceived Organizational Support* tanpa menguji efek mediasi dari variabel lain. Padahal, hubungan antara praktik *Talent Management* dan *Organizational Commitment* mungkin dimediasi oleh variabel seperti *work engagement* atau *psychological empowerment* sebagaimana ditunjukkan dalam beberapa penelitian terdahulu. Penelitian lanjutan dapat mengembangkan model yang lebih kompleks dengan melibatkan variabel mediasi untuk memahami mekanisme yang lebih mendalam.
6. Jumlah indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Talent Management* (10 indikator) dan *Psychological Empowerment* (8 indikator) relatif lebih banyak dibandingkan variabel lainnya, yang berpotensi memengaruhi keseimbangan model. Meskipun seluruh indikator telah terbukti valid dan reliabel, penelitian mendatang dapat mempertimbangkan parsimoni model dengan mereduksi indikator yang memiliki nilai outer loading terendah tanpa mengorbankan validitas konstruk.

5.3 Saran

5.3.1 Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran praktis yang dapat diberikan kepada manajemen perbankan dan praktisi sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi karyawan :

1. Peningkatan *Work Engagement*

Penelitian ini membuktikan bahwa *Work Engagement* merupakan prediktor terkuat bagi *Organizational Commitment* ($\beta = 0,376$). Oleh karena itu, manajemen perbankan perlu memprioritaskan peningkatan keterikatan kerja karyawan melalui beberapa langkah strategis :

- a. Industri Perbankan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung semangat dan energi karyawan (*vigor*). Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan beban kerja yang proporsional, memberikan waktu istirahat yang cukup, serta menciptakan suasana kerja yang positif dan kolaboratif. Industri Perbankan juga perlu memastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaannya, termasuk peralatan kerja yang memadai dan dukungan teknologi yang handal.
- b. Industri Perbankan perlu memperkuat rasa dedikasi (*dedication*) karyawan melalui pemberian umpan balik yang konstruktif dan rutin, pengakuan atas prestasi dan kontribusi, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang relevan dengan pekerjaannya. Program penghargaan yang transparan dan berbasis kinerja perlu dikembangkan untuk memberikan apresiasi yang layak bagi karyawan yang berprestasi.
- c. Industri Perbankan perlu meningkatkan *absorption* atau penyerapan karyawan dalam pekerjaannya melalui penciptaan pekerjaan yang menantang dan bermakna, pengurangan distraksi digital yang mengganggu fokus, serta pemberian otonomi yang memadai bagi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Program *job enrichment* dan *job enlargement* dapat dipertimbangkan untuk memberikan variasi dan tantangan baru dalam pekerjaan.

2. Penguatan *Psychological Empowerment*

Penelitian ini membuktikan bahwa *Psychological Empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* ($\beta = 0,339$). Berdasarkan temuan analisis deskriptif yang menunjukkan dimensi *self-determination* (81,25%) dan *impact* (82,00%) masih menjadi yang terendah, manajemen perbankan perlu memperhatikan beberapa hal :

- a. Industri Perbankan perlu memperkuat otonomi karyawan (*self-determination*) meskipun dalam koridor prosedur dan regulasi perbankan yang ketat. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan cara menyelesaikan pekerjaannya, mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan pada level yang lebih rendah, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi dalam batas-batas yang telah ditentukan. Manajemen perlu menghindari *micro management* yang berlebihan dan mempercayai kompetensi karyawan dalam menjalankan tugasnya.
- b. Industri Perbankan perlu meningkatkan persepsi karyawan bahwa mereka memiliki pengaruh (*impact*) terhadap lingkungan kerjanya. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan mekanisme umpan balik yang memungkinkan karyawan melihat dampak kontribusinya terhadap kinerja unit kerja dan organisasi secara keseluruhan. Manajemen juga perlu melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang relevan, serta memberikan informasi yang jelas tentang bagaimana kontribusi individu berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.
- c. Industri Perbankan perlu terus memperkuat makna kerja (*meaning*) dan kompetensi (*competence*) karyawan yang sudah berada pada level tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan memastikan bahwa setiap pekerjaan memiliki deskripsi yang jelas tentang kontribusinya terhadap tujuan organisasi, serta menyediakan program pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan untuk meningkatkan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya.

3. Optimalisasi *Talent Management*

Penelitian ini membuktikan bahwa *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* ($\beta = 0,346$). Berdasarkan temuan analisis deskriptif yang menunjukkan item "Bank ini berhasil menarik kandidat yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan" (82,95%) dan "Saya mendapatkan kesempatan mengikuti pengembangan kompetensi secara rutin" (82,10%) masih menjadi yang terendah, manajemen perbankan perlu memperhatikan beberapa hal:

- a. Industri Perbankan perlu meningkatkan efektivitas proses rekrutmen untuk menarik kandidat yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun profil kompetensi yang jelas untuk setiap posisi, menggunakan metode seleksi yang berbasis kompetensi dan potensi, serta membangun *employer branding* yang kuat untuk menarik talenta berkualitas.
- b. Industri Perbankan perlu memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan kesempatan mengikuti pengembangan kompetensi secara rutin dan merata, tidak hanya terbatas pada segelintir karyawan tertentu. Program pelatihan dan pengembangan perlu dirancang berdasarkan analisis kebutuhan yang komprehensif dan melibatkan seluruh lapisan karyawan. Industri Perbankan juga perlu mengembangkan program *mentoring* dan *coaching* yang terstruktur untuk mempercepat pengembangan kompetensi karyawan.
- c. Industri Perbankan perlu memastikan bahwa program *Talent Management* dilaksanakan secara inklusif dan tidak hanya berfokus pada segelintir talenta kunci. Program yang inklusif akan menciptakan budaya meritokrasi dan memberikan harapan akan masa depan yang jelas bagi lebih banyak karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen kolektif. Bank juga perlu mengkomunikasikan program *Talent Management* secara transparan agar seluruh karyawan memahami kriteria, proses, dan manfaat dari program tersebut.
- d. Industri Perbankan perlu memperkuat sistem penghargaan dan jalur karier yang jelas sebagai bagian dari strategi retensi talenta. Sistem penghargaan yang kompetitif dan berbasis kinerja perlu dikembangkan, serta jalur karier yang transparan dan terukur perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan.

Program suksesi untuk posisi-posisi kritis juga perlu dipersiapkan secara matang untuk memastikan keberlanjutan organisasi.

4. Penguatan *Perceived Organizational Support*

Penelitian ini membuktikan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara ketiga variabel independen terhadap *Organizational Commitment*. Berdasarkan temuan analisis deskriptif yang menunjukkan dimensi keadilan organisasi (68,35%) dan penghargaan organisasi (69,80%) masih menjadi yang terendah, manajemen perbankan perlu memperhatikan beberapa hal :

- a. Industri Perbankan perlu meningkatkan keadilan organisasi (*organizational justice*) yang merupakan dimensi terendah dalam penelitian ini. Hal ini dapat dilakukan dengan memastikan transparansi dalam kebijakan promosi dan pengembangan karier, keadilan dalam penilaian kinerja, serta perhatian terhadap aspirasi dan pendapat karyawan. Manajemen perlu membangun sistem penilaian kinerja yang objektif dan terukur, serta mengkomunikasikan hasil penilaian secara terbuka kepada karyawan.
- b. Industri Perbankan perlu meningkatkan persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pengakuan yang layak atas prestasi dan kontribusi karyawan, baik secara formal maupun informal. Program penghargaan yang beragam tidak hanya finansial tetapi juga non-finansial seperti penghargaan publik, sertifikat, atau kesempatan pengembangan perlu dikembangkan untuk memberikan apresiasi yang sesuai dengan preferensi karyawan.
- c. Industri Perbankan perlu menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan karyawan, termasuk keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*). Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan program kesejahteraan yang komprehensif, seperti fasilitas kesehatan, program konseling, fleksibilitas kerja, dan dukungan bagi karyawan yang menghadapi kesulitan pribadi. Bank juga perlu membangun budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada target, tetapi juga memperhatikan kondisi psikologis dan fisik karyawan.

- d. Industri Perbankan perlu membangun komunikasi yang terbuka dan dua arah antara manajemen dan karyawan. Manajemen perlu secara rutin mendengarkan aspirasi, keluhan, dan saran dari karyawan, serta menindaklanjuti masukan tersebut dengan tindakan nyata. *Town hall meeting*, *employee engagement survey*, dan forum diskusi reguler dapat menjadi sarana efektif untuk membangun komunikasi yang transparan dan membangun kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

5. Integrasi Strategi SDM Secara Holistik

Mengingat keempat variabel dalam penelitian ini *Work Engagement*, *Psychological Empowerment*, *Talent Management*, dan *Perceived Organizational Support*—terbukti secara bersama-sama memengaruhi *Organizational Commitment*, manajemen perbankan perlu mengintegrasikan keempat strategi tersebut dalam pendekatan yang holistik dan terkoordinasi :

- a. Industri Perbankan perlu merancang program HR yang terintegrasi mulai dari rekrutmen dan orientasi, pengembangan dan pelatihan, manajemen kinerja dan penghargaan, hingga program retensi dan suksesi. Setiap program HR perlu dirancang dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap keterikatan kerja, pemberdayaan psikologis, pengelolaan talenta, dan dukungan organisasi secara simultan.
- b. Industri Perbankan perlu mengembangkan sistem pengukuran dan evaluasi yang komprehensif untuk memantau tingkat *Work Engagement*, *Psychological Empowerment*, *Talent Management* dan *Perceived Organizational Support* secara berkala. Survei karyawan rutin, *exit interview* dan *focus group discussion* dapat menjadi alat untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan dan mengevaluasi efektivitas intervensi yang telah dilakukan.
- c. Industri Perbankan perlu melibatkan seluruh level manajemen dari manajer lini hingga direksi dalam upaya penguatan keempat variabel tersebut. Kepemimpinan yang suportif dan menjadi teladan (*role model*) dalam menunjukkan perilaku yang mendukung keterikatan kerja, pemberdayaan, dan dukungan organisasi sangat penting untuk menciptakan budaya organisasi yang kondusif.

- d. Khususnya bagi bank-bank yang sedang menjalani transformasi digital, merger, atau akuisisi, penguatan *Perceived Organizational Support* menjadi sangat krusial. Dalam situasi perubahan organisasi yang signifikan, komitmen karyawan sering kali menjadi rapuh. Bank perlu memastikan komunikasi yang transparan tentang proses perubahan, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan yang terdampak, serta keadilan dalam proses transformasi untuk mempertahankan komitmen karyawan.

5.3.2 Saran Akademis

Berdasarkan hasil penelitian, keterbatasan yang telah diidentifikasi, dan temuan-temuan yang diperoleh, terdapat beberapa saran akademis yang dapat diberikan untuk pengembangan penelitian di masa mendatang :

1. Pengembangan Model Penelitian
 - a. Penelitian mendatang disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Organizational Commitment* di luar model yang telah diuji. Beberapa variabel yang dapat dipertimbangkan antara lain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, sistem kompensasi, kepuasan kerja, dan dukungan sosial di tempat kerja. Penambahan variabel-variabel ini dapat meningkatkan kemampuan prediktif model (*R-square*) yang saat ini berada pada level sedang (0,500).
 - b. Penelitian mendatang dapat menguji peran mediasi dari variabel-variabel tertentu dalam hubungan antara variabel independen dan dependen. Misalnya, *Work Engagement* dan *Psychological Empowerment* dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Talent Management* dan *Organizational Commitment*. Pengujian efek mediasi ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme kausal yang mendasari hubungan antar konstruk.
 - c. Penelitian mendatang dapat menguji peran moderasi dari variabel-variabel lain selain *Perceived Organizational Support*, seperti keadilan organisasi (*organizational justice*), dukungan atasan (*supervisor support*), atau karakteristik individu seperti usia, masa kerja, dan generasi. Pengujian variabel moderasi alternatif ini akan memberikan pemahaman yang lebih

komprehensif tentang faktor-faktor kondisional yang memengaruhi hubungan antar variabel.

2. Perbaikan Metodologi

- a. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan desain penelitian longitudinal (*longitudinal study*) untuk mengatasi keterbatasan desain *cross-sectional* yang digunakan dalam penelitian ini. Desain longitudinal memungkinkan peneliti untuk mengamati perubahan antar variabel dalam rentang waktu tertentu dan menarik kesimpulan kausalitas yang lebih kuat. Pengukuran berulang pada beberapa titik waktu akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika hubungan antar variabel.
- b. Penelitian mendatang dapat menggunakan metode pengumpulan data ganda (*multi-source data*) untuk mengurangi potensi *common method bias*. Selain menggunakan data *self-report* dari karyawan, peneliti dapat mengumpulkan data dari sumber lain seperti penilaian atasan, data kinerja objektif, atau data arsip organisasi. Pendekatan ini akan meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian.
- c. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan sampel tidak hanya pada industri perbankan di Jabodetabek, tetapi juga mencakup wilayah geografis yang lebih luas dan sektor industri yang berbeda. Perluasan sampel akan meningkatkan generalisasi hasil penelitian dan memungkinkan perbandingan antar sektor atau antar wilayah. Penelitian komparatif antara bank BUMN, bank swasta nasional, bank asing dan BPR juga dapat memberikan wawasan yang lebih kaya tentang perbedaan karakteristik antar tipe bank.
- d. Penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan *mixed-methods* yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Wawancara mendalam atau *focus group discussion* dengan karyawan dan manajer dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang konteks dan dinamika yang melatarbelakangi temuan kuantitatif. Pendekatan ini akan memperkaya interpretasi hasil penelitian dan memberikan rekomendasi yang lebih kontekstual.

3. Pengembangan Instrumen

- a. Penelitian mendatang dapat mengembangkan dan memvalidasi instrumen pengukuran yang lebih spesifik untuk konteks perbankan Indonesia. Meskipun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah diadaptasi dari skala yang telah teruji dan terbukti valid serta reliabel, pengembangan instrumen yang lebih kontekstual akan meningkatkan ketepatan pengukuran.
- b. Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan parsimoni model dengan mereduksi jumlah indikator pada variabel *Talent Management* (10 indikator) dan *Psychological Empowerment* (8 indikator) tanpa mengorbankan validitas konstruk. Model yang lebih parsimonis akan lebih efisien dan memudahkan replikasi penelitian.

4. Replikasi dan Validasi

- a. Penelitian mendatang disarankan untuk melakukan replikasi penelitian ini pada konteks yang berbeda, seperti sektor industri lain (manufaktur, telekomunikasi, ritel) atau pada periode waktu yang berbeda. Replikasi akan menguji stabilitas dan generalisasi temuan penelitian, serta mengidentifikasi apakah hubungan antar variabel bersifat universal atau kontekstual.
- b. Penelitian mendatang dapat melakukan studi komparatif antar generasi (Gen Z, Milenial, Gen X) untuk memahami perbedaan respons terhadap *Work Engagement*, *Psychological Empowerment*, *Talent Management*, dan *Perceived Organizational Support* dalam membentuk *Organizational Commitment*. Perbedaan generasi dalam nilai-nilai kerja, ekspektasi terhadap organisasi, dan preferensi gaya kepemimpinan dapat memengaruhi hubungan antar variabel.

5. Kontribusi Teoritis Lanjutan

Penelitian mendatang dapat mengembangkan dan menguji teori baru yang mengintegrasikan *Social Exchange Theory*, *Organizational Support Theory* dan *Job Demands-Resources Model* dalam satu kerangka yang lebih komprehensif. Pengembangan teori yang lebih terintegrasi akan memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi di era transformasi digital.

Selain itu, penelitian mendatang dapat mengeksplorasi peran teknologi digital dan *artificial intelligence* dalam memengaruhi *Work Engagement*, *Psychological Empowerment* dan *Perceived Organizational Support* di industri perbankan. Transformasi digital yang semakin cepat mengubah cara karyawan bekerja dan berinteraksi dengan organisasi, sehingga pemahaman tentang dampaknya terhadap variabel-variabel psikologis dan organisasi menjadi sangat relevan.