



Intisari

Penelitian ini menguji bagaimana praktik manajemen talenta yang dilakukan secara aktual oleh unit organisasi memengaruhi persepsi individu terhadap praktik tersebut. Selanjutnya, ditelusuri bagaimana persepsi tersebut berdampak pada sikap positif (keterikatan kerja), sikap negatif (penarikan diri dari pekerjaan), serta perilaku kerja (kinerja tugas) melalui mekanisme keadilan menyeluruh. Penelitian ini berlandaskan Teori Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) disertai tiga perspektif komplementer—Teori Pertukaran Sosial, Teori Heuristik Keadilan, dan Teori Tuntutan Pekerjaan—Sumber Daya. Rerangka kerja ini digunakan untuk menjelaskan dinamika multilevel yang menghubungkan antara praktik unit organisasi dan respons individu, terutama terkait persepsi keadilan dan alokasi sumber daya pekerjaan yang adil. Studi ini menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dalam rerangka positivistik dengan model multilevel 2-1-1. Data *cross-sectional* dikumpulkan dari 424 pegawai talenta pada 20 unit organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *hierarchical linear modeling* (HLM) dan *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Hasil menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta aktual berpengaruh tidak signifikan secara statistik terhadap persepsi individu maupun persepsi keadilan di semua unit organisasi. Temuan ini bersifat kontradiktif (*counterintuitive finding*) terhadap asumsi model SDM tradisional yang linier, dan menjadi *boundary condition* penting bagi logika SDM dominan, yang membuka peluang pembaruan teori SDM. Sebaliknya, persepsi individu terhadap praktik manajemen talenta memengaruhi persepsi keadilan menyeluruh secara signifikan, yang kemudian meningkatkan keterikatan kerja dan kinerja tugas. Analisis mediasi serial menunjukkan bahwa jalur keadilan—keterikatan merupakan mekanisme paling kuat. Jalur alternatif melalui penarikan diri dari pekerjaan tidak signifikan, mengindikasikan bahwa menguranginya belum tentu meningkatkan kinerja tugas tanpa diawali membangun keterikatan kerja. Secara teoretis, temuan ini memperluas pemahaman tentang pentingnya persepsi subjektif dan keadilan holistik dalam menentukan keefektifan manajemen talenta. Secara praktis, organisasi sektor publik perlu memprioritaskan penciptaan persepsi keadilan dan memperkuat keterikatan kerja sebagai pendekatan strategis yang lebih berdampak dibanding hanya menekan indikator negatif seperti penarikan diri dari pekerjaan.

Kata kunci:

Praktik manajemen talenta, keadilan menyeluruh, keterikatan kerja, penarikan diri dari pekerjaan, kinerja tugas.



Abstract

This study examines how talent management practices implemented by organizational units shape employees' perceptions of those practices, and how these perceptions, in turn, influence positive attitudes (work engagement), negative attitudes (work withdrawal), and work behavior (task performance) through the mechanism of overall justice. Grounded in HRM Process theory and informed by three complementary perspectives—social exchange theory, fairness heuristic theory, and job demands–resources theory—this framework explicates the multilevel dynamics linking organizational practices and individual responses, particularly regarding justice perceptions and the equitable distribution of job resources. An explanatory quantitative design within a positivist framework was employed, using a 2-1-1 multilevel model. Cross-sectional data were collected from 424 employees identified as talent across 20 organizational units within the West Java Provincial Government. Hypotheses were tested using hierarchical linear modeling (HLM) and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Results reveal that actual talent management practices do not have a significant effect on perceived talent management practices or overall justice across organizational units. These counterintuitive findings challenge traditional linear HR models and highlight an important boundary condition for dominant HR logic, opening avenues for theoretical renewal. In contrast, employees' perceptions of talent management practices significantly influence overall justice, which subsequently enhances work engagement and task performance. Serial mediation analysis demonstrates that the justice–engagement pathway is the strongest mechanism, whereas the alternative pathway through work withdrawal is insignificant. This indicates that reducing work withdrawal alone does not improve task performance without first fostering engagement. Theoretically, the findings underscore the central role of subjective perceptions and holistic fairness in determining the effectiveness of talent management. Practically, they suggest that public sector organizations should prioritize cultivating perceptions of justice and strengthening work engagement, as these strategies are more impactful than simply suppressing negative outcomes such as work withdrawal.

Keywords:

Talent management practices, overall justice, work engagement, work withdrawal, task performance.