

PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP WORKFORCE AGILITY YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

Hafizu Dwi Yulian¹, Muhamad Ekhsan²

^{1,2} Universitas Pelita Bangsa, Bekasi, Indonesia

Email Korespondensi: apitjulian@gmail.com

Artikel History:

Artikel masuk: 28/06/2023

Artikel revisi: 17/07/2023

Artikel diterima: 19/07/2023

Keywords:

Talent Management

Workforce Agility

Kepuasan Kerja

ABSTRAK

Semakin banyaknya perusahaan pada era globalisasi saat ini, sebuah organisasi dituntut mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan memaksimalkan pengetahuan baru dan mengasah bakat dalam diri tenaga pekerjanya. Manajemen Talenta akan berdampak pada suatu keberhasilan suatu lembaga atau organisasi. Kurangnya kemampuan membaca peluang, mengembangkan keterampilan, serta kurangnya langkah yang tepat menyusun suatu strategi pada organisasi juga akan berdampak negatif terhadap keberlangsungan suatu lembaga. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel talent management terhadap workforce agility yang dimediasi kepuasan kerja. Dilakukannya penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh talent management terhadap workforce agility yang dimediasi kepuasan kerja di Sekolah Dasar Swasta Kecamatan Cikampek. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan data yang dilakukan ialah dengan penyebaran kuesioner kepada responden. Populasi dalam penelitian ini merupakan Tenaga Pendidik sebanyak 102 dari 8 sekolah swasta dengan pengambilan sampel sebanyak 81 responden. Metode analisis yang digunakan adalah metode SmartPLS 3.0. Berdasarkan hasil yang temuan penelitian ini membantu Tenaga Pendidik untuk memanfaatkan talent mereka atau bahkan meningkatkan potensi bakat yang mumpuni setiap individu sekaligus membantu Tenaga Pendidik untuk terus mempertahankan strategi ketangkasan kerja yang dimiliki agar mendapat hasil kerja yang dapat memberikan kepuasan kepada diri Tenaga Pendidik.

ABSTRACT

With the increasing number of companies in the current era of globalization, an organization is required to be able to improve company performance by maximizing new knowledge and honing talents in its workforce. Talent Management will have an impact on the success of an institution or organization. Lack of ability to read opportunities, develop skills, and lack of the right steps to develop a strategy within an organization will also have a negative impact on the sustainability of an institution. The purpose of this research is to find out whether there is an influence of talent management variables on workforce agility which is mediated by job satisfaction. This research was conducted to examine the effect of talent management on workforce agility mediated by job satisfaction in private elementary schools in Cikampek District. This research uses quantitative methods. Data retrieval is done by distributing questionnaires to respondents. The population in this study were 102 educators from 8 private schools with a sample of 81 respondents. The analytical method used is the SmartPLS 3.0 method. Based on the results of the findings of this study, it helps Teachers to utilize their talents or even increase the potential of each individual's qualified talent while at the same time helping Teachers to continue to maintain their work agility strategy in order to get work results that can give satisfaction to Teachers.



PENDAHULUAN

Manajemen Talenta hadir karena keyakinan bahwa talentalah yang memberikan suatu perbedaan mana budaya organisasi yang baik/unggul dan yang tidak, serta yang menimbulkan perbedaan mana organisasi yang memberikan keunggulan kompetitif dan mana yang tidak. Mengingat bahwa talent itu pada diri tenaga pendidik sangatlah penting demi menunjang pekerjaannya sebagai seorang guru, dimana tenaga pendidik tersebut melakukan tugasnya demi mewujudkan kinerjanya dalam meningkatkan sistem dan mutu pendidikan. Manajemen Talenta dapat diterapkan dan dilakukan melintasi level jabatan dan fungsi. Menurut Pella dan Afifah Inayati dalam bukunya yang berjudul Talent Management dalam (Anugrah, 2019), talent management adalah proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (company future leader) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (unique skill and high strategic value). Manajemen Talenta yang diterapkan dalam sebuah perusahaan tidak hanya merujuk kepada kemampuan suatu organisasi dalam merekrut dan memberhentikan tenaga kerjanya, namun juga pada proses yang berkelanjutan dimana dan kapan manajemen harus melakukan pencarian, perekrutan, pengembangan hingga membuat para tenaga kerjanya tetap berada dalam sebuah perusahaan atau organisasi hingga memberi kesempatan untuk promosi serta memberikan kompensasi yang sesuai. Manajemen talenta (talent management) juga dapat diartikan sebagai manajemen strategis dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talent yang dipergunakan untuk mengelola aliran talent demi menyelaraskan karyawan-karyawan yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu dan yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan atau bisnis perusahaan.

Salah satu upaya meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia ialah dengan pendidikan, pendidikan merupakan salah satu wadah, yang juga merupakan suatu instrumen membebaskan manusia dari kebodohan, kekurangan, ketertinggalan, sampai membebaskan dari kemiskinan. Suatu negara dikatakan maju dan berkembang pesat seiring berkembangnya zaman, apabila sistem pendidikannya serta

fasilitas pendidikan tersebut dinilai baik dan berkembang, begitupun sebaliknya. Peran pendidikan sangatlah penting demi terciptanya manusia yang cerdas, demokratis, terbuka bahkan mungkin menciptakan manusia yang mampu berfikir secara kritis. Oleh sebab itu, pendidikan harus terus memiliki pembaruan baik dari sistemnya atau fasilitasnya semata-mata untuk mewujudkan tingkat kualitas pendidikan yang baik dari suatu bangsa.

Menurut data yang dikutip dari RASIOO, yang diambil berdasarkan data yang dirilis Worldtop20. Kualitas pendidikan di Indonesia saat ini sangat memprihatinkan. Peringkat pendidikan di Indonesia pada 2023 berada di urutan ke 67 dari 209 negara di dunia. Urutan ini menjadikan Indonesia berdampingan dengan Albania dan Serbia. Sementara Indonesia, pada tahun 2022 menempati urutan yang sama tanpa perubahan dengan ini, Indonesia belum berhasil menyentuh 20 teratas dalam peringkat pendidikan. Dan pada tahun 2021, Indonesia menempati urutan ke 54 dari 78 negara, peringkat tersebut dipublikasikan oleh World Population Review urutan tersebut juga masih belum terlalu unggul jika dibandingkan dengan negara lain di kawasan Asia Tenggara. Selain itu, ini juga dibuktikan antara lain dengan data UNESCO tentang peringkat Indeks Pengembangan Manusia (Human Development Index), yaitu komposisi dari peringkat pencapaian pendidikan, kesehatan, dan penghasilan per kepala. Faktanya, indeks pengembangan manusia Indonesia makin menurun. Di antara 174 negara di dunia, Indonesia menempati urutan ke-102 (1996), ke-99 (1997), ke-105 (1998), dan ke-109 (1999). Menurut survei Political and Economic Risk Consultant (PERC), kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan ke-12 dari 12 negara di Asia. Posisi Indonesia berada di bawah Vietnam. Laporan data dari The World Economic Forum Swedia (2000), Indonesia mempunyai daya saing yang rendah, yaitu hanya berada di urutan ke-37 dari 57 negara yang disurvei di dunia.

Penerapan Talent Management merupakan suatu hal yang penting dan merupakan kebutuhan yang harus dilakukan oleh organisasi saat ini. Setiap organisasi wajib memberikan pelayanan terbaik kepada para konsumen. Sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang jasa, lembaga pendidikan juga perlu meningkatkan pelayanan serta meningkatkan pula kinerja para tenaga pendidiknya.

<https://jurnal.umt.ac.id/index.php/dmj/index>

Meningkatkan kinerja tenaga pendidik, memberikan layanan pendidikan yang baik, merupakan salah satu faktor penting memaksimalkan layanan lembaga pendidikan dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam hal ini, penerapan talent management akan berpengaruh dalam memaksimalkan bagaimana mengelola tenaga pendidik sebagai sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Talent management yang diterapkan sangatlah berdampak pada ketangkasan kerja atau workforce agility. Workforce agility merupakan suatu bentuk proses dalam organisasi yang membentuk kemampuan atau ketangkasan karyawan van Zyl, Mathafena dan Joyce (2017). Sistem penghargaan, terlibatnya karyawan, serta pembelajaran organisasi merupakan bagian dari bagaimana meningkatkan agility, sesuai yang dipaparkan oleh penelitian Muduli (2016). Faktor-faktor tersebut juga termasuk komponen talent management. Tiga aspek aktivitas organisasi yakni working culture, working condition, dan talent development meliputi dalam praktik talent management Benitez-Amado, Llorens-montes, dan Fernandes-Peres (2015). Upaya dalam memupuk tingkat keberhasilan yang tinggi dalam organisasi, ketiga aspek talent management tersebut berperan dalam membangun peningkatan ketangkasan kerja karyawan van Zyl, Mathafena dan Joyce (2017). Dengan begitu, talent management yang diterapkan pasti akan berpengaruh pada meningkatnya workforce agility seorang karyawan. Workforce agility sangat berperan penting bagi seorang tenaga pendidik maupun pekerja lainnya karena dampaknya kepada kualitas hubungan antar manusia dan perubahan. Dalam hal ini, penerapan talent management akan berpengaruh dalam memaksimalkan bagaimana mengelola tenaga pendidik sebagai sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Seperti yang diungkapkan oleh penelitian (Purnomo, 2014), agilitas adalah kemampuan yang dimiliki sebagai pandangan terhadap perubahan sebagai peluang. Agilitas berperan penting bagi perusahaan yang kemudian akan menciptakan kontribusi kualitas hubungan yang dibangun dalam bekerja, keputusan dan inovasi yang tepat, integrasi dan fleksibilitas perusahaan dan kerjasama yang proaktif. Penerapan workforce agility dapat dicapai dengan melewati serangkaian tugas yang diberikan. Pemahaman tentang ketangkasan kerja atau workforce agility memiliki <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/dmj/index>

bermacam makna yang dapat dipahami. Alavi, *et al* (2014) menjelaskan bahwa penelitian terdahulu memiliki perbedaan dalam mendefinisikan ketangkasan tenaga kerja baik dari kemampuan khusus, yaitu perilaku atau dalam perspektif lingkungan bisnis yang kompetitif.

KAJIAN TEORI

Workforce Agility

Seiring dengan ketatnya perkembangan suatu bisnis, maka dari itu organisasi perlu menyadari bahwa ketangkasan kerja ialah salah satu faktor yang diharapkan dapat menjaga kelangsungan bisnis organisasi. Jika dilihat dari sudut pandang sikap, karyawan yang mempunyai ketangkasan kerja yang baik juga memiliki sikap yang positif terhadap pembelajaran dan self-development, kemampuan dalam pemecahan masalah yang baik, menerima dengan perubahan dan nyaman dengan perubahan yang terjadi, ide-ide baru dan teknologi baru, menciptakan berbagai macam ide-ide yang inovatif dan selalu siap untuk menerima tanggung jawab (Sherehiy & Karwowski, 2014). Memulai dan berimprovisasi ialah 2 aspek dari perilaku proaktif. Inisiatif proaktif merupakan bentuk kontribusi organisasi dengan terus melakukan pencarian aktif atas peluang yang ada dan dalam rangka mencapai peluang yang tampak menjanjikan (Affandi *et al.*, 2019). Dapat dipahami bahwa ketangkasan kerja mempengaruhi kinerja organisasi. Tantangannya adalah untuk membuat evaluasi, pembelajaran hingga bagaimana solusi untuk pemecahan masalah pekerjaan sehari-hari dari setiap individu dalam suatu organisasi sangatlah dibutuhkan individu yang proaktif dan adaptif.

Talent Management

Talent Management merupakan bentuk konsep multi-aspek yang dimotivasi oleh keperluan pengelolaan bakat dan dimajukan sebagai bentuk asas-asas manajemen sumber daya strategis. Menurut (Harmen, 2018) *Talent Management* ialah suatu rangkaian proses yang dilaksanakan dalam perusahaan atau organisasi tujuannya semata-mata hanya untuk melakukan suatu identifikasi, melakukan aktivitas pengembangan pada tujuan perusahaan tersebut maupun pengembangan

skill individu/karyawan yang ikut terlibat dalam proses meraih tujuan perusahaan ataupun organisasi, kemudian mempertahankan, dan memasukkan orang ditempatkan yang tepat. Definisi *Talent Management* menurut (Armstrong & Taylor, 2014) ialah, menandakan manajemen talenta sebagai proses untuk menentukan bahwa organisasi mempunyai orang-orang berbakat yang diharapkan bisa melakukan berbagai aktivitas yang dirangkai sedemikian rupa oleh suatu organisasi demi mencapai tujuan bisnis. Proses ini mungkin akan mengikutsertakan manajemen strategis dari aliran bakat organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu filosofi klasik dari manajemen sumber daya manusia. Pustaka acuan mengenai kepuasan kerja sudah lahir dari zaman pertumbuhan Industri yakni tahun 1930-an, namun masih sangat krusial sampai saat ini. Menurut (Hasibuan, 2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional dari seorang individu yang senang dan cinta terhadap pekerjaannya. Pemahaman tentang Kepuasan Kerja menurut Kreitner dan Kinicki dalam (Hamali, 2016) ialah respon pekerja yang berkenaan dengan perasaan atau emosional terhadap bagian pekerjaannya didalam suatu perusahaan atau organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa tenaga pekerja menunjukkan sisi kepuasan dengan salah satu pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek didalamnya, kepuasan kerja adalah bagaimana individu menjalankan berbagai tugas atau pekerjaannya yang hasilnya dimanifestikan dari pendirian individu tersebut akan berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.

HIPOTESIS

Hubungan *Talent Management* terhadap *Workforce Agility*

Menemukan pekerja dengan kriteria dan kompetensi juga merupakan suatu peran dari talent management. Pemberian tugas merupakan salah satu proses mencapai agility. Pratamasari (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Talent Management terhadap Workforce Agility. Penelitian lain yang dilakukan oleh Muduli (2016) hasil dari penelitian tersebut mengungkapkan <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/dmj/index>

bahwa Talent Management yang diterapkan dengan baik dalam sebuah organisasi akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Workforce Agility. Berdasarkan dari pemaparan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Talent Management berpengaruh terhadap Workforce Agility

Hubungan Talent Management terhadap Kepuasan Kerja

Rachmadinata (2017) mengatakan peran *Talent Management* menunjukkan penanaman bakat dari masing-masing pribadi individu serta menganggap hal itu sebagai tolak ukur yang berhasil bagi organisasi untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerjanya, hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa Talent Management positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Oladapo (2014) dalam jurnalnya menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara Talent Management terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan dari pemaparan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Talent Management berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Workforce Agility

Pada hakikatnya para pekerja mempunyai kondisi kerja yang berbeda-beda. Sehingga nantinya akan tercipta pertumbuhan kondisi kerja yang berbeda pula. Sherehiy (2014) menyatakan dalam penelitiannya memaparkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Workforce Agility. (Bello & Alhyasat, 2020) menyatakan Hasil dari penelitian ini bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Workforce Agility. Berdasarkan dari pemaparan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Workforce Agility.

Hubungan Talent Management terhadap Workforce Agility yang dimediasi Kepuasan Kerja

Martin (2015) hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Talent Management terhadap Workforce Agility yang dimediasi Kepuasan Kerja. Dalam penelitian lain pun ditemukan dalam <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/dmj/index>

penelitian yang dilakukan oleh Quansah, et al (2020) dari penelitian tersebut ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan Talent Management terhadap Workforce Agility yang dimediasi Kepuasan Kerja. Berdasarkan dari pemaparan tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

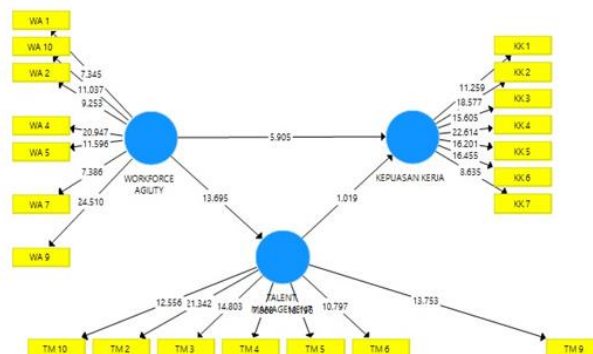
H4 : Talent Management berpengaruh terhadap Workforce Agility yang dimediasi Kepuasan Kerja

METODE

Pada penelitian ini metode yang digunakan ialah metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini didapatkan dari 8 sekolah dasar swasta yang berada di Kecamatan Cikampek dengan jumlah populasinya 102 guru dengan sampel yang didapatkan sebanyak 81 responden yang didapat dari rumus Slovin. Sumber data dari data primer yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian dengan cara pengambilan kuesioner melalui Google Form. Pengumpulan data ialah dengan penyebaran angket kuesioner yang berisi tentang pernyataan mengenai pengaruh *Talent Management* terhadap *Workforce Agility* yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Untuk menilai setiap pernyataan pada kuesioner adalah dengan memberi skor setiap pernyataan, penggunaan ialah dengan menggunakan skala likert. Pada Skala likert, variable diukur dan dijabarkan menjadi indikator variable. Dengan menggunakan skala likert dengan angka penelitian yang ditandai dengan angka 1 maksimal 5. Untuk pengolahan data peneliti menggunakan bantuan SmartPLS 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Metode Struktural (Inner Model)



Gambar 1. Hasil Uji Inner Model

Sumber : Peneliti (2023)

Pengujian ini adalah pengujian terhadap suatu model struktural dengan melihat nilai R-Square yang merupakan hasil dari uji goodness of fit model, hubungan antar konstruk dan nilai signifikan dari model yang digunakan dalam penelitian ini.

Uji Nilai R-Square

Tabel 1. Nilai R-Square

	R Square	Adjusted R Square
KEPUASAN KERJA	0,726	0,719
TALENT MANAGEMENT	0,670	0,665

Sumber : Output SmartPLS 3.0

Berdasarkan pada tabel 1, menunjukkan bahwa R-square yang dihasilkan untuk variabel Kepuasan Kerja dengan 0,726 atau sebesar 72,6% dan variabel Talent Management dengan nilai 0,670 atau sebesar 67% mengidentifikasi bahwa kontribusi dalam penelitian kecil.

Struktural Model Test

Structural Model Test didapat dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dengan menguji Bootstrapping. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% dengan batas ketidakakuratan sebesar $(\alpha) = 5\%$ dimana nilai T-statistic yang digunakan adalah 1.96. Berikut adalah hasil dari penelitian Structural Model Test :

1. Jika nilai T-statistic $> 1,96$ maka H_0 ditolak H_a diterima.
2. Jika nilai T-statistic $< 1,96$ maka H_0 diterima H_a ditolak.

Tabel 2. Path Coefficient

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
TALENT MANAGEMENT -> KEPUASAN KERJA	0,147	0,140	0,144	1,019	0,309
WORKFORCE AGILITY -> KEPUASAN KERJA	0,731	0,739	0,124	5,905	0,000
WORKFORCE AGILITY -> TALENT MANAGEMENT	0,787	0,785	0,057	13,695	0,000

Sumber : Output SmartPLS 3.0

Nilai-nilai yang diestimasi untuk hubungan jalur didalam model struktural harus dievaluasi dalam perspektif kekuatan dan signifikansi hubungan. Signifikansi hubungan dapat diperoleh dengan cara melakukan uji Bootstrapping. Kemudian nilai yang dihasilkan dari uji tersebut adalah berupa nilai P Values jika P Value lebih kecil dari 0,05 pada taraf nilai Alpha 5% maka estimasi nilai jalur tersebut dapat dikatakan signifikan.

Tabel 3. Spesific Indirect Effect

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
WORKFORCE AGILITY -> TALENT MANAGEMENT -> KEPUASAN KERJA	0,116	0,111	0,116	0,994	0,321

Sumber : Output SmartPLS 3.0

PEMBAHASAN

Talent Management terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pada hipotesis pertama (H1) dapat kita lihat pada tabel Path Coefficient menunjukkan bahwa Talent Management menunjukkan pengaruh positif atau tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang justru menunjukkan hasil positif dan signifikan antara variabel Talent Management terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oladapo (2014) yang menyatakan hasil dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Talent Management memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Talent Management sangatlah berguna bagi perusahaan maupun organisasi untuk menjadikan media secara langsung antara perusahaan ataupun management didalamnya. Dari hasil olah data menunjukkan alasan yang dimana Tenaga pendidik hanya merasa puas terhadap pekerjaannya namun belum ada keinginan untuk meningkatkan talent pada dirinya.

Workforce Agility terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian pada hipotesis kedua (H2) dapat kita lihat pada tabel Path Coefficient menunjukkan bahwa Workforce Agility menunjukkan pengaruh positif atau berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Artinya temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/dmj/index>

menunjukkan hasil positif dan signifikan antara variabel Workforce Agility terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi variabel Workforce Agility seorang Tenaga Pendidik semakin tinggi pula Kepuasan Kerja yang dihasilkan. Sehingga penelitian ini pun sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sherehiy (2014) menyatakan dalam penelitiannya memaparkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Workforce Agility terhadap Kepuasan Kerja. Oleh karena itu, peneliti tersebut menyelidiki bagaimana strategi kelincahan mempengaruhi organisasi kerja dan bagaimana, pada gilirannya, organisasi kerja di organisasi yang mengadopsi strategi kelincahan mempengaruhi kelincahan tenaga kerja. Dimana pada hal ini, Tenaga Pendidik yang telah melakukan tugasnya dengan ketangkasan kerja yang diterapkan dalam kegiatan mengajar akan menghasilkan Kepuasan Kerja dalam dirinya yang hasilnya tersebut dapat dilihat dari efektifnya kegiatan mengajar atau bahkan mampu menjadikan peserta didik menguasai ilmu pengetahuan yang diberikan.

Workforce Agility terhadap Talent Management

Hasil pengujian pada hipotesis ketiga (H3) dapat kita lihat pada tabel Path Coefficient menunjukkan bahwa Workforce Agility menunjukkan pengaruh positif atau berpengaruh terhadap Talent Management. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Workforce Agility terhadap Talent Management. Sehingga dalam hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi Talent Management yang dimiliki yang kemudian diterapkan dengan baik dalam sebuah organisasi maka semakin tinggi juga Workforce Agility yang diciptakan seorang tenaga pendidik ataupun tenaga pekerja lain. Ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muduli (2016) yang menyatakan bahwa penting bagi manajer yang tertarik mempromosikan ketangkasan tenaga kerja untuk meningkatkan praktik organisasi seperti pembelajaran organisasi dan pelatihan, sistem penghargaan, keterlibatan, kerja tim dan sistem informasi dan implementasi mereka secara efisien dan efektif sehingga perusahaan dapat merespon secara proaktif terhadap volatilitas. Dalam hal ini juga membuktikan seberapa penting dan tingginya

ketangkasan kerja yang dihasilkan seorang tenaga pendidik berawal dari penerapan Talent Management yang baik dari suatu organisasi.

***Workforce Agility* terhadap Talent Management dimediasi Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian pada hipotesis keempat (H4) dapat kita lihat pada tabel *Spesific Indirect Effect* menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi pengaruh Talent Management terhadap Workforce Agility sehingga hasil yang diterima yaitu tidak berpengaruh. Ini menandakan perbedaan dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Quansah, et al (2020) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif Talent Management terhadap Workforce Agility yang dimediasi Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh seorang individu, belum sepenuhnya memberikan efek untuk berniat meningkatkan bakat dalam dirinya, akan tetapi ketangkasan kerja yang diimplementasikan mungkin memberikan efek yang baik kepada puasnya pekerjaan yang dilakukan seorang Tenaga Pendidik.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian, pengolahan data, dan analisis pada data yang telah dilakukan mengenai Talent Management terhadap Kepuasan Kerja, Workforce Agility terhadap Kepuasan Kerja, Workforce Agility terhadap Talent Management, serta pengaruh Talent Management terhadap Workforce Agility yang dimediasi Kepuasan Kerja. Pengujian ini dilakukan menggunakan program SmartPLS 3.0 maka ditarik kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja yang dimiliki ataupun dirasakan Tenaga Pendidik dalam kegiatan mengajarnya belum memberikan indikasi untuk berniat mengembangkan talent dalam dirinya. Hal ini membuktikan, Talent Management yang diterapkan belum sepenuhnya memberikan indikasi positif kepada puasnya Tenaga Pendidik dalam kegiatan mengajarnya. Oleh karenanya suatu organisasi dituntut mampu memperbaiki permasalahan ini, serta pihak manajemen pun harus memperhatikan indikasi permasalahan yang dihadapi seorang Tenaga Pendidik terkait

kepuasan dalam bekerjanya. Sedangkan ketangkasan kerja yang dimiliki seorang Tenaga Pendidik, mampu memberikan kepuasan kerja kepada Tenaga Pendidik dalam kegiatan mengajarnya sebab strategi dalam bekerja yang dimiliki setiap individu akan mungkin menghasilkan keefektifan dalam aktivitasnya dalam mengajar. Mempromosikan ketangkasan tenaga kerja untuk meningkatkan praktik organisasi sangat perlu dilakukan seorang manajer, Talent Management sangatlah berperan penting demi terciptanya Workforce Agility yang tinggi dimana seluruh individu yang berpotensi akan siap menjalani semua rencana perusahaannya dan bersama untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Saran pada penelitian ini yang dapat dijadikan masukan dalam penyusunan penelitian selanjutnya adalah pergunakanlah bahasa yang mudah dimengerti serta dipahami dalam menyusun rangkaian penelitian, serta membuat pernyataan yang sesuai dengan aturan yang terkandung dalam indikator, sehingga meminimalisir terjadinya kerancuan yang dapat memengaruhi hasil kuesioner pada saat mengisi kuesioner tersebut.

BIBLIOGRAPHY

- Affandi, A. S., Patrisia, D., Syahrizal, S., & Abror, A. (2019). The effect of employee engagement and job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB). *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, 523–531.
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273–6295.
- Anugrah, C. M. R. (2019). Kajian Penerapan Manajemen Talenta dalam Rangka Mengoptimalkan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Bank Bri Kantor Cabang Sukabumi Kantor Wilayah Bandung. *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMANd)*, 1(1), 1–18.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13*. Kogan Page.
- Bello, Z., & Alhyasat, W. (2020). Compensation Practices on Job Satisfaction of Faculty Members in Private HEI in Saudi Arabia: Mediating Role of Talent Management. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 3747–3759.
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J., & Fernandez-Perez, V. (2015). IT impact on talent management and operational environmental sustainability. *Information Technology and Management*, 16(3), 207–220.
- Hamali, A. Y. (2016). Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Harmen, H. (2018). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 4(2).
- Hasibuan, M. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia (Vol. Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Martin, A. (2015). Talent management: Preparing a “Ready” agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine*, 2(3–4), 112–116.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19.
- Pratamasari, W. I. (2019). *Pengaruh Talent Management Terhadap Workforce Agility Dengan Employee Engagement Dan Job Satisfaction Sebagai Mediasi (Studi Pada Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta)*. Thesis: Sanata Dharma University.
- Purnomo, M. (2014). Agilitas Organisasi-Organisasi Entrepreneurial. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 5(1), 24–48.
- Quansah, F., Ankoma-Sey, V. R., & Dankyi, L. A. (2020). Determinants of female students' choice of STEM programmes in tertiary education: Evidence from senior high schools in Ghana. *American Journal of Education and Learning*, 5(1), 50–61.
- Rachmadinata, N. S., & Ayuningtias, H. G. (2017). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan Lintasarta kota Jakarta. *Jurnal Manajemen Indonesia*, <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/dmj/index>

17(3), 197–204.

- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473.
- van Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1–19.