



Peran *Job Satisfaction* sebagai Pemediasi Pengaruh *Talent Management* terhadap *Workforce Agility*

Tri Suyantiningsih¹, Akhmad Gunawan², Nur Wening³

^{1,2}STIE Trianandra, Jakarta, Indonesia

³Program Pascasarjana Universitas Teknologi Yogyakarta, Indonesia

Alamat: STIE Trianandra, Jl. Amal Trianandra, Pd. Bambu, Kec. Duren Sawit, Kota Jakarta Timur, DKI Jakarta 13430

Korespondensi: weninguty@gmail.com ^{3*}

Abstract. *This study aims to empirically test the role of job satisfaction as a mediator of the influence of talent management on workforce agility. The study was conducted on employees of several digital companies that utilize digital technology to create new products and services, improve operational efficiency, and provide a better experience to customers. The research area is in the Special Region of Yogyakarta with 100 respondents obtained through purposive sampling. The analysis method used is Structural Equation Modeling-SmartPLS 4.0. The results of the study indicate that talent management has a direct positive and significant effect on job satisfaction; talent management also has a direct positive and significant effect on workforce agility; while job satisfaction has a direct effect on workforce agility. The results also prove that job satisfaction mediates the effect of talent management on workforce agility but is weaker when compared to its direct effect.*

Keywords: *workforce agility, talent management, job satisfaction, digital company*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh *talent management* pada *workforce agility*. Penelitian dilakukan pada karyawan beberapa perusahaan digital yang menggunakan memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan produk dan layanan baru, meningkatkan efisiensi operasional, dan memberikan pengalaman yang lebih baik kepada pelanggan. Wilayah penelitian dilakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan jumlah responden 100 orang yang diperoleh melalui teknik *purposive sampling*. Metode analisis yang digunakan berupa *Structural Equation Modelling-Smart PLS 4.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; *talent management* juga berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *workforce agility*; sedangkan kepuasan kerja secara langsung memengaruhi *workforce agility*. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *talent management* terhadap *workforce agility* meskipun lemah jika dibandingkan dengan pengaruh langsung.

Kata kunci: *workforce agility, talent management, kepuasan kerja, digital company*

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital yang masif dalam beberapa tahun terakhir telah memaksa organisasi, khususnya perusahaan digital, untuk lebih adaptif dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam konteks ini, kemampuan organisasi untuk mengelola talenta (*talent management*) menjadi faktor strategis dalam menciptakan tenaga kerja yang lincah (*workforce agility*) dalam merespon perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Sharma H.B., Vanapalli K.R., Cheela V.R.S., Ranjan V.P., Jaglan A.K., 2020). *Talent management* tidak lagi sekadar

berkaitan dengan rekrutmen atau pelatihan, melainkan mencakup strategi menyeluruh dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi (Collings D. G., 2009). Dalam perusahaan digital, di mana inovasi dan kecepatan menjadi kunci keunggulan bersaing, implementasi *talent management* yang efektif diyakini dapat membentuk tenaga kerja yang *agile* yakni mampu beradaptasi, responsif, dan proaktif terhadap tantangan serta peluang (Alavi, S., Dzuraidah Abd. Wahab, 2014). *Talent management* yang diterapkan sangat berdampak pada ketangkasan kerja karyawan (*workforce agility*). *Workforce agility* merupakan suatu bentuk proses dalam organisasi yang membentuk kemampuan atau ketangkasan karyawan (van Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, 2017). Sistem penghargaan, terlibatnya karyawan, serta pembelajaran organisasi merupakan bagian dari bagaimana meningkatkan *agility*, sesuai penelitian (Muduli, 2017).

(Ahmad; Khairunisa & Gurendawati, 2020; Khairina, F., Donard Games, 2022) menyatakan *talent management* memengaruhi kepuasan kerja secara langsung. Penerapan manajemen talenta yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi karyawan untuk berkembang, dan meningkatkan keterikatan mereka pada perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sementara (Sherehiy, B., & Karwowski, 2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *workforce agility*. (Bello, Z., & Alhyasat, 2020a) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *workforce agility*. Namun berbeda dengan hasil penelitian Syahrian (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung pada *workforce agility*.

Pengaruh langsung *talent management* terhadap *agility* tenaga kerja tidak selalu linier. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat faktor psikologis yang turut memediasi hubungan tersebut, salah satunya adalah *job satisfaction* (Hafizu, Dwi, Yulian., Muhamad, 2023; Ingrams, 2020). Kepuasan kerja yang tinggi menciptakan komitmen, loyalitas, serta dorongan intrinsik pada karyawan untuk terlibat secara aktif dan fleksibel dalam pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976 dalam Robbins, S., & Coulter, 2020). (Quansah, F., Ankoma-Sey, V. R., & Dankyi, 2020b) menyatakan dalam penelitian yang dilakukan menemukan pengaruh positif dan signifikan *talent management* terhadap *workforce agility* yang dimediasi kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi variabel pemediasi yang memperkuat pengaruh talent management terhadap *agility* tenaga kerja. Penelitian (Soni, P., Cowden, R. & Karodia, 2015) menemukan bahwa pengelolaan talenta yang baik berdampak positif terhadap

kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku adaptif karyawan. Dalam konteks perusahaan digital yang sangat dinamis dan menuntut fleksibilitas tinggi, karyawan yang puas cenderung memiliki semangat kolaborasi, kecepatan belajar, dan kepekaan terhadap perubahan—atribut utama *workforce agility* (Sahi, Sangwan, & Purohit, 2021).

Penelitian di Indonesia, studi yang menguji secara empiris hubungan ini—terutama dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks perusahaan digital—masih sangat terbatas. Padahal, dengan pesatnya pertumbuhan industri digital di Indonesia, kebutuhan akan tenaga kerja yang agile menjadi semakin penting. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menguji secara empiris peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh talent management terhadap *workforce agility* pada karyawan di beberapa perusahaan digital. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen SDM kontemporer, serta kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan digital dalam merancang strategi talent management yang berdampak pada peningkatan kelincahan tenaga kerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

Terdapat fenomena permasalahan terkait perusahaan digital, khususnya yang ada di wilayah DIY, meliputi: (1) kekurangan talenta digital. Menaker RI menyebut Indonesia masih kekurangan talenta digital. Kondisi ini juga terasa di DIY, di mana banyak perusahaan digital sulit mencari karyawan dengan kompetensi digital yang expert sehingga menyebabkan kurang optimalnya *agility* organisasi. Fenomena lain (2) kesenjangan *skill* & tingginya *turnover*. Studi nasional menunjukkan kesenjangan keterampilan yang besar, terdapat 85 juta pekerjaan potensial digantikan otomatisasi, sementara 97 juta pekerjaan baru muncul yang menuntut *skill* digital tinggi. Di sektor digital khususnya, retensi karyawan menjadi masalah: tingkat *turnover* mencapai 13 %, lebih tinggi dari sektor lain. Identifikasi masalah lain (3) tantangan infrastruktur dan budaya *agile*, banyak perusahaan digital menghadapi warisan sistem (*legacy IT*), silo data, serta budaya organisasi yang belum mendukung *agility*. Misalnya, 34 % responden mengidentifikasi *legacy IT* sebagai hambatan utama, dan 90 % menyebut silo data menghambat tindakan *agile*. Yogyakarta menjadi pusat gerakan 1000 *startup* digital dan memiliki infrastruktur digital yang kuat (<https://ditpui.ugm.ac.id/gerakan-nasional-1000-startup-digital/>). Namun, masih ada gap kompetensi dan *uneven access*—beberapa UMKM dan karyawan yang belum mendapat pelatihan dan adopsi digital secara menyeluruh. Data 2023 menunjukkan 204.979 unit UMKM di DIY, menyerap 96 % tenaga kerja provinsi—artinya

kualitas *agile workforce* di DIY sangat memiliki ketergantungan pada keberhasilan digitalisasi dan pengelolaan talenta .

2. KAJIAN TEORITIS

Work agility (kelincahan kerja) adalah kemampuan untuk merespons secara efisien atau terus beradaptasi dengan perubahan (Hammouri, Q., Atobishi, T., Altememi, A., Al-Zagheer, H., & Khataybeh, 2022). Junior & Saltorato, (2021) menyatakan bahwa kelincahan tenaga kerja telah digambarkan sebagai strategi manajemen yang memungkinkan perusahaan untuk merespons dengan cepat dan efektif terhadap ancaman dan peluang yang timbul dari lingkungan bisnis yang kompetitif dan tidak stabil. *Workforce agility* merupakan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan di lingkungan kerja (Rofiqi, 2024). Adrin *et al.* (2024) menyatakan bahwa *workforce agility* adalah kemampuan karyawan untuk memecahkan masalah yang ada sehari-hari. (Ananda, F., & Sari, 2023) menyatakan bahwa indikator kelincahan tenaga kerja meliputi: (1) *pro-active*, mengacu pada perilaku individu yang menunjukkan perilaku yang memulai aktivitas yang mengarah pada solusi terhadap perubahan yang sedang berlangsung. Maka penting bagi setiap individu mengembangkan dimensi proaktif agar dapat beradaptasi terhadap perubahan. Selanjutnya, (2) *adaptability*, mengacu pada kemampuan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan dengan mengoptimalkan fleksibilitas yang melekat pada diri untuk terus beradaptasi mengikuti perubahan. Indikator berikutnya, (3) *resilience*, mengacu pada kemampuan individu untuk bertahan menghadapi tantangan yang dihadapi. Hal ini dapat mencakup sikap positif yang ditunjukkan terhadap tantangan baru dampak dari perubahan.

Basuki *et al.* (2024:46) menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan perpaduan rangkaian proses dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengelolaan, hingga pengimbalan terhadap pegawai dengan berorientasi pada satu tujuan. Manajemen talenta fokus pada identifikasi, pengembangan, dan retensi individu yang memiliki potensi dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Sirfa & Sagala, 2024:706). Prakosa (2023) mengungkapkan bahwa manajemen talenta melibatkan serangkaian inisiatif dalam mengidentifikasi bakat-bakat yang ada. Manajemen talenta diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif, kinerja organisasi dan memaksimalkan produktivitas (Rahmawati, 2019). Adapun indikator manajemen talenta dalam penelitian ini menggunakan pendapat dari Berger & Berger (2022), meliputi: (1) *Sourcing*; (2) *Aligning*; (3) *Retaining*; (4) *Learn & Develop* dan (5) *Reward*.

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis Edy Sutrisno (2019). Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan atau sikap emosional positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang (Inegbedion *et al.*, 2020). Handoko (2020) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan persepsi karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Pekerja mempunyai kondisi kerja yang berbeda-beda, sehingga menciptakan pertumbuhan kondisi kerja yang berbeda pula. Sherehiy (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *workforce agility* (Bello & Alhyasat, 2020).

Kepuasan kerja diukur menggunakan beberapa indikator, (1) pekerjaan yang secara mental menantang ; (2) kondisi kerja, dimana karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Selanjutnya, (3) gaji atau upah yang pantas, karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Kemudian indikator, (4) kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaan akan mendapatkan kepuasan yang tinggi. Indikator terakhir, (5) rekan kerja yang mendukung (Robbins.2020).

Beberapa penelitian sebelumnya tersebut mendorong munculnya pernyataan hipotesis penelitian ini, meliputi;

- H1 : *talent management* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*
- H2 : *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *workforce agility*
- H3 : *talent management* berpengaruh positif terhadap *workforce agility*
- H4 : *job satisfaction* sebagai pemediasi pengaruh *talent management* terhadap *workforce agility*.

3. METODE PENELITIAN

- a. Populasi dan sampel. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan digital. Perusahaan digital adalah entitas bisnis yang mengintegrasikan teknologi digital ke dalam semua aspek operasinya, termasuk interaksi dengan pelanggan, penyediaan layanan, dan proses internal. Perusahaan digital memanfaatkan

teknologi digital seperti internet, aplikasi, dan platform online untuk menciptakan nilai tambah, meningkatkan efisiensi, dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang dinamis. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan *non-probability sampling* khususnya *convenience sampling (accidental sampling)* di mana informasi dari anggota sebuah populasi yang bersedia untuk memberikan informasi tersebut dipakai sebagai sampel pada penelitian ini, jika responden dipandang cocok sebagai sumber data (Roger Bougie & Sekaran, 2020). Pemilihan teknik ini didasarkan pada keterbatasan informasi tentang populasi dan kebutuhan untuk mendapatkan data dari kelompok tertentu atau melalui jaringan sosial. Data penelitian ini berupa data primer dan sekunder.

- b. Metode analisis data. Analisis data dilakukan dengan Smart-PLS, yang merupakan salah satu pendekatan dalam SEM yang berfokus pada prediksi dan mampu menangani model yang kompleks dengan jumlah sampel terbatas. Metode statistik ini digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel, termasuk adanya pengaruh tidak langsung melalui variabel mediator. PLS-SEM cocok untuk penelitian dengan kompleksitas model dan keterbatasan sampel. Adapun langkah-langkah analisis mediasi setelah melakukan konstruksi model yaitu membuat diagram jalur (*path diagram*) yang merepresentasikan hubungan yang di hipotesiskan antara variabel, termasuk jalur langsung dan jalur mediasi. Selanjutnya melakukan pengumpulan data. Tahap pengujian dimulai dari (Ghozali, 2020) dimulai dari, (1) model pengukuran (*outer model*), yaitu menguji validitas dan reliabilitas indikator instrumen penelitian terhadap variabel laten yang diwakili. Tahap berikutnya, (2) pengujian model struktural (*inner model*), yaitu menguji hubungan antar variabel laten, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung dan (3) menguji total efek, yaitu pengaruh total variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), yang merupakan penjumlahan efek langsung dan tidak langsung. Kemudian dilanjutkan (4) uji signifikansi untuk menguji signifikansi efek langsung dan tidak langsung menggunakan uji *bootstrapping*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Profil Responden

Data diperoleh melalui pengumpulan data menggunakan kuesioner penelitian pada karyawan yang bekerja di perusahaan digital di DIY. Diperoleh sebanyak 105 orang

responden yang mengembalikan kuesioner melalui *google form*, namun hanya 100 data yang layak dilanjutkan tahap pengolahan. Profil responden ditunjukkan dalam tabel 1.

Tabel 1. Profil Responden

No.	Karakter Responden	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	
	a) Laki-laki	43
	b) Perempuan	57
2.	Usia	
	a) 16-26	15
	b) 27-37	60
	c) >37	25
3.	Pendidikan	
	a) SLTA	50
	b) Sarjana	48
	c) Pascasarjana	2
4.	Status	
	a) Tetap	53
	b) Kontrak	29
	c) Paruh waktu	18
5.	Masa kerja	
	a) <5 tahun	69
	b) 6-10 tahun	31
6.	Wilayah tinggal	
	a) Kota Yogyakarta	23
	b) Bantul	3
	c) Sleman	40
	d) Gunungkidul	18
	e) Kulon Progo	16

b. Uji Validity dan Reliabilitas

Pengukuran *outer model* meliputi uji validitas, yaitu mengukur validitas butir instrumen variabel *talent management*, *job satisfaction* dan *workforce agility* dari data hasil penyebaran kuesioner. Uji validitas diukur melalui 2 (dua) uji yaitu uji *convergent validity* dan uji *discriminant validity*. Uji *convergent validity* dilakukan dengan *SmartPLS* dilakukan dengan mengukur *outer loading* butir variabel. Indikator dikatakan valid apabila memiliki *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5. Sedangkan nilai *outer loading* > 0.70. Berikut ini ringkasan hasil uji *convergent validity* dengan melihat pada *Average Variance Extracted* (AVE) dan nilai *outer loading*.

Tabel 2. Nilai AVE

Nama Variabel	Nilai AVE	Keterangan
<i>Talent Management</i>	0.626	Valid
<i>Job satisfaction</i>	0.601	Valid
<i>Workforce Agility</i>	0.608	Valid

Hasil *outer loading* pada *convergent validity* menunjukkan variabel *talent management*, kepuasan kerja dan *workforce agility* memiliki hasil pengukuran AVE > 0.5., sehingga setiap indikator dapat memenuhi kriteria *convergent validity*. Hasil tabel 3 menunjukkan variabel *talent management*, *job satisfaction* dan *workforce agility* memiliki nilai *outer loading* > 0.70. Pada uji *convergent validity* pengambilan keputusan berdasarkan nilai *outer loading*. Hasilnya setiap indikator dapat memenuhi kriteria *convergent validity*. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil evaluasi melalui nilai *outer loading* dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan dalam uji *convergent validity*.

Tabel 3. Nilai *Outer Loading* (*measurement model*)

	TM	JS	WA
TM1	0.732		
TM2	0.762		
TM3	0.802		
TM4	0.820		
TM5	0.812		
JS1		0.714	
JS2		0.731	
JS3		0.721	
JS4		0.773	
JS5		0.720	
WA1			0.810
WA2			0.789
WA3			0.801

Hasil tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh variabel *talent management*, *job satisfaction* dan *workforce agility* memiliki nilai loading pada masing-masing butir dalam setiap indikator lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading*. Sehingga disimpulkan bahwa uji *discriminant validity* dinyatakan valid. Nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergen validity* karena memiliki nilai loading factor > 0,60. Simpulannya konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis. Selain itu nilai *loading factor* untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai *loading factor* lebih besar dibanding nilai loading variabel laten lainnya. Artinya, variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

Uji reliabilitas (tabel 4) memperhatikan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Jika hasil nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,7 pada keduanya maka dikatakan reliable.

Tabel 4. Hasil Uji *Composite Reliability*

No.	Nama Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
1.	Talent Management	0.878	0.909	Reliable
2.	Job Satisfaction	0.914	0.927	Reliable
3.	Workforce Agility	0.872	0.903	Reliable

Dapat disimpulkan semua konstruk memenuhi kriteria reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* > 0.70 dan AVE > 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

c. Hasil Uji Instrumen

Pengujian *inner model* atau evaluasi model structural dilakukan setelah uji *outer model* dilakukan. Model structural dievaluasi melalui *R-square* (R^2) untuk konstruk yang dipengaruhi serta nilai *path coefficients* dan *p-values* untuk menguji signifikansi antar konstruk dalam model struktural (tabel 5). Selanjutnya, memperhatikan uji hipotesis untuk menyimpulkan pernyataan menerima atau menolak hipotesis alternatif dengan mengukur beberapa kriteria yang diperlukan dan harus dipenuhi. Diantaranya *original sample*, *tstatistics*, dan *p-values*. Nilai *original sample* akan digunakan untuk melihat arah dari pengujian hipotesis. Kemudian *t-statistics* digunakan untuk menunjukkan signifikansi dimana hipotesis diterima atau ditolak. Sedangkan *p-values* menentukan sebuah hipotesis didukung atau tidak dengan ketentuan didukung jika *p-values* < 0.05 (tabel 6).

Tabel 5. Koefisien Determinasi

No.	Variabel	R^2	R^2 Adjusted
1.	Job Satisfaction	0.195	0.817
2.	Workforce Agility	0.500	0.490

Tabel 5 menyatakan bahwa variabel *job satisfaction* dapat digunakan untuk melihat besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel *talent management* sebesar 19,5% sisanya (80,5%) dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Sedangkan nilai *R-square* untuk variabel *workforce agility* sebesar 0.500. Sehingga disimpulkan bahwa variabel *workforce agility* dapat digunakan untuk melihat besarnya pengaruh dari variabel *talent management* dan *job satisfaction* sebesar 50%. Sedangkan sisanya 50% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Hasil dari PLS R-Squares

mempresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Hasil penghitungan nilai R-Square ditunjukkan dalam tabel 5.

d. Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan pada hasil olah data melalui *bootstrapping* yang menghasilkan *path coefficient*. Hasil uji hipotesis (tabel 6) dapat digunakan untuk menyimpulkan pernyataan menerima atau menolak hipotesis alternatif dengan mengukur beberapa kriteria yang diperlukan dan memenuhi, diantaranya yaitu *original sample*, *tstatistics*, dan *p-values*. Secara lebih lengkap hasil uji hipotesis ditunjukkan dalam gambar 6 berikut ini,

Tabel 6 Uji Hipotesis

No.	Hipotesis	O.Sample	t-statistic	P- value *)	Keterangan
1.	TM $\rightarrow$ JS	0.442	4.690	0.000	Didukung
2.	JS $\rightarrow$ WA	0.496	4.075	0.000	Didukung
3.	TM $\rightarrow$ WA	0.330	2.365	0.018	Didukung
4.	TM $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ WA	0.219	2.815	0.005	Didukung

*) $p=0.005$

Memperhatikan tabel 6 maka dideskripsikan hasil penelitian sebagai berikut,

1) Pengaruh *talent management* pada *job satisfaction*.

Diketahui hasil koefisien *path* sebesar +0.442 dengan *p-value* signifikansi <0.005 serta *t.statistic* sebesar 4.690 menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan pada *job satisfaction*. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya (Ardyanfitri, H., & Wahyuningtyas, 2017; Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, 2020; Nurimansjah, R. A., Ramly, M., Mallongi, S., & Alam, n.d.) mengenai talent management dan job satisfaction menunjukkan bahwa *talent management* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Pengaruh positif dan signifikan ini memiliki arti apabila *talent management* di suatu perusahaan sudah dilakukan dengan baik, maka tingkat *job satisfaction* pada karyawan yang tinggi.

2) Pengaruh *job satisfaction* pada *workforce agility*

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan pada *workforce agility*, yang dibuktikan dengan nilai koefisien *path* sebesar +0.496 dengan *p-value* <0.005 dan *t.statistic* sebesar 4.075. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Bello, Z., & Alhyasat, 2020b; Sherehiy, B., & Karwowski, 2014) yang

menyatakan dalam penelitian memaparkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *workforce agility*.

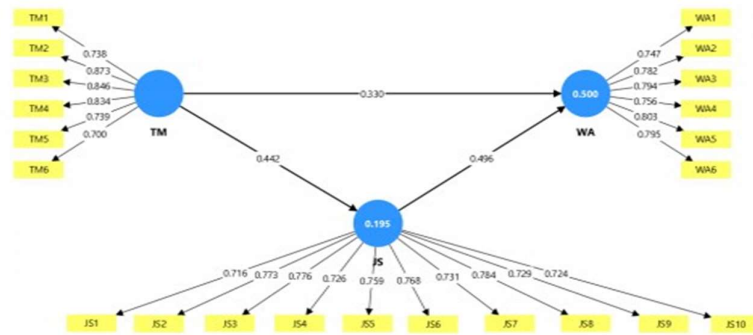
3) Pengaruh *talent management* pada *workforce agility*

Hasil uji hipotesis-3 menyatakan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan pada *workforce agility*, yang dibuktikan dengan nilai koefisien *path* sebesar +0.330 dengan *p-value* <0.005 dan *t.statistic* sebesar 2.365. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *talent management* akan berdampak pada ketangkasan kerja atau *workforce agility*. *Workforce agility* merupakan suatu bentuk proses dalam organisasi yang membentuk kemampuan atau ketangkasan karyawan (Muduli, 2017; van Zyl, E. S., Mathafena, R. B., & Ras, 2017).

4) Peran *job satisfaction* sebagai pemediasi pengaruh *talent management* terhadap *workforce agility*.

Hasil uji hipotesis-4 menyatakan bahwa *job satisfaction* memiliki peran sebagai pemediasi pengaruh *talent management* pada *workforce agility*, yang dibuktikan dengan nilai koefisien *path* sebesar +0.219 dengan *p-value* <0.005 dan *t.statistic* sebesar 2.815. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Martin, 2105; Quansah, F., Ankoma-Sey, V. R., & Dankyi, 2020a) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan talent management terhadap *workforce agility* yang dimediasi kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil uji hipotesis (tabel 6) menunjukkan semua hipotesis didukung karena memenuhi persyaratan. Hasil PLS-SEM menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel *talent management* ke variabel *workforce agility* melalui variabel *job satisfaction* adalah signifikan (*p-value* < 0.05), dan model memiliki kecocokan yang baik (SRMR < 0.10), maka dapat disimpulkan bahwa variabel *job satisfaction* berperan sebagai pemediasi dalam hubungan antara variabel *talent management* dan variabel *workforce agility*.



Gambar 1. Olahan PLS-SEM

5. KESIMPULAN 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 dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan perusahaan digital dalam kegiatannya telah memberikan indikasi dapat mengembangkan talent dalam dirinya. Hal ini membuktikan, *talent management* yang diterapkan sudah memberikan indikasi positif kepada kepuasan karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad; Khairunisa & Gurendawati. (2020). Pengaruh Religiusitas, Preferensi Risiko, dan Locus of Control terhadap Perilaku Keuangan dan Dampaknya Terhadap Personal Financial Distress Pada Pekerja Muda Di DKI Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 11(02). <https://doi.org/http://doi.org/10.21009/JRMSI>
- Alavi, S., Dzuraidah Abd. Wahab, N. M. & B. A. S. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production*.
- Ananda, F., & Sari, E. Y. D. (2023). Workforce agility: A literature review. *Journal of Applied and Educational Psychology*.
- Ardyanfitri, H., & Wahyuningtyas, R. (2017). The Influence of Talent Management on The Job Satisfaction of Employees In Telkom University ration in Business, Technology, Information, and Innovation, Bandung, Indonesia. Bello, Z., & Alhyasat, W. (2020). Compensation Practices on Job Satisfaction of F. *International Conference on Sustainable Collaboration in Business, Technology, Information, and Innovation*.
- Bello, Z., & Alhyasat, W. (2020a). 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*.
- Bello, Z., & Alhyasat, W. (2020b). 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*.
- Collings D. G., M. K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit UNDIP.
- Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from south east asian industries. *Journal of Critical Reviews*.
- Hafizu, Dwi, Yulian., Muhamad, E. (2023). The influence of talent management on workforce agility mediated by job satisfaction. *Dynamic Management Journal*.
- Hammouri, Q., Atobishi, T., Altememi, A., Al-Zagheer, H., & Khataybeh, H. (2022). The impact of investing in Big Data Analytics (BDA) in enhancing organizational agility and Performance. *Central European Management Journal*.
- Ingrams, A. (2020). Organizational citizenship behavior in the public and private sectors: A multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. *Review of Public Personnel Administration*.
- Khairina, F., Donard Games, & Y. (2022). The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance : The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction. (Case Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02). *Enrichment : Journal of Management*.
- Martin. (2105). Working Capital Management: Everything You Need to Know. *Cleverism*.
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*.
- Nurimansjah, R. A., Ramly, M., Mallongi, S., & Alam, R. (n.d.). *The intervention of job satisfaction in influence the empowering leadership and talent management toward staff performance*.
- Quansah, F., Ankoma-Sey, V. R., & Dankyi, L. A. (2020a). Determinants of female students' choice of STEM programmes in tertiary education: Evidence fro senior high schools in Ghana. *American Journal of Education and Learning*.
- Quansah, F., Ankoma-Sey, V. R., & Dankyi, L. A. (2020b). Determinants of female students' choice of STEM programmes in tertiary education: Evidence from senior high schools in Ghana. *American Journal of Education and Learning*.
- Robbins, S., & Coulter, M. . (2020). *Management*. Pearson International Content.
- Roger Bougie &, & Sekaran, U. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*.
- Sharma H.B., Vanapalli K.R., Cheela V.R.S., Ranjan V.P., Jaglan A.K., D. B. (2020). Challenges, opportunities, and innovations for effective solid waste management during and post COVID-19 pandemic. *Resource. Conserv. Recycl.*
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105052>
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization an workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*.
- Soni, P., Cowden, R. & Karodia, A. M. (2015). Investigating the characteristics and challenges of SMMEs in the Ethekwini Metropolitan Municipality. *Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*.
- 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*.