

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH *DYNAMIC CAPABILITY***



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata I  
Pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Oleh:  
AFIFA TAURINA ANDINI  
B 100 190 301**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2023**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG  
DIMEDIASI OLEH *DYNAMIC CAPABILITY***

**PUBLIKASI ILMIAH**

Oleh:  
**AFIFA TAURINA ANDINI**  
**B 100190301**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen Pembimbing



**(Dr. Muzakar Isa, S.E, M.Si)**

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
YANG DIMEDIASI OLEH *DYNAMIC CAPABILITY*  
(Studi Pada Bank Jateng)

Oleh:


Afifa Taurina Andini

B 100190301

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Pada hari Kamis, 02 Januari 2023  
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji:

1. Dr. Rini Kuswati, S.E., M.Si  
(Ketua Dewan Penguji)
2. Dra. Wafiatun Mukharomah, M.M  
(Anggota I Dewan Penguji)
3. Dr. Muzakar Isa, S.E., M.Si  
(Anggota I Dewan Penguji)

  
(.....)  
(.....)  
(.....)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta



  
(Prof. Dr. Anton Agus Setyawan, S.E., M.Si)

NIK/NIDN: 0616087401

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 03 Januari 2022

**Yang membuat pernyataan,**



**(AFIFA TAURINA ANDINI)**

# PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH *DYNAMIC CAPABILITY*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *dynamic capability* (Studi pada Bank Jateng). Data penelitian ini menggunakan data primer melalui kuesioner dengan skala pengukuran menggunakan skala *likert*. Pemilihan sampel pada penelitian ini menggunakan pendekatan *non probability sampling*. Sampel yang digunakan 130 responden Bank Jateng dan dianalisis menggunakan PLS-SEM melalui bantuan *software* SmartPLS 3.0. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan evaluasi pengukuran model secara *outer model* dan *inner model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) *Talent Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capability*. (3) *Dynamic Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) *Dynamic capability* mampu memberikan efek mediasi *Talent management* terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Kinerja karyawan, *Dynamic Capability*, *Talent Management*.

## Abstract

This study aims to analyze the effect of talent management on employee performance mediated by dynamic capability (Study at Bank Jateng). The data of this study used primary data through a questionnaire with a measurement scale using a Likert scale. The sample selection in this study used a non-probability sampling approach. The sample used was 130 Bank Jateng respondents and analyzed using PLS-SEM with the help of SmartPLS 3.0 software. The method of data analysis in this study uses the evaluation of measurement models in the outer model and inner model. The results of the study show that (1) Talent Management has a positive and significant effect on employee performance. (2) Talent Management has a positive and significant effect on Dynamic Capability. (3) Dynamic Capability has a positive and significant effect on employee performance. (4) Dynamic capability is able to provide a mediating effect on Talent management on employee performance.

**Keywords:** *Employee Performance*, *Dynamic Capability*, *Talent Management*.

## 1. PENDAHULUAN

Faktor penting dalam suatu perusahaan baik perusahaan swasta maupun pemerintahan adalah adanya Sumber Daya Manusia (SDM). Dengan adanya Sumber Daya Manusia

atau disebut dengan SDM dapat melatih kemampuan kita di organisasi maupun perusahaan. SDM merupakan seseorang yang menjadi sebagai pokok utama disuatu perusahaan yang berfungsi sebagai keutamaan untuk melatih dan mengembangkan bakatnya. SDM berfungsi sebagai sesuatu yang berkaitan dengan pembinaan, pelatihan, pengawasan, peralatan dan sarana hukum yang baik untuk suatu perusahaan.

SDM mempunyai tujuan untuk mengembangkan perusahaan dan berinteraksi dengan pihak-pihak perusahaan. Dorongan dari *talent management* untuk SDM yang baik. Sumber Daya Manusia yang baik dapat membuat perusahaan menjadi berkualitas. Perusahaan juga harus memiliki respon yang sangat cepat, tepat dan efisien. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mendukung perkembangan dunia usaha. Perkembangan sumber daya manusia menurut Haryono (2018) sangat berpengaruh bagi kesuksesan dan kesinambungan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa memperlakukan setiap karyawannya dengan baik dalam segala aspek. Perusahaan juga harus berinovasi dan meningkatkan sumber daya yang dimiliki oleh karyawannya guna meningkatkan keahlian karyawannya yang seiring dengan peningkatan kualitas dan tanggung jawab dalam bekerja.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2019). Sumber daya manusia merupakan aspek penting bagi kehidupan di sebuah perusahaan, Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan secara profesional agar terwujud keseimbangan dan sinergi antara kebutuhan karyawan dengan kemampuan perusahaan. Di samping itu, karyawan perlu juga diperlakukan secara manusiawi supaya dapat bekerja secara efektif dan efisien. Perusahaan, baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa, mengelola karyawan dengan jumlah yang besar. Hal tersebut tidak mudah, berbagai macam latar belakang karyawan harus diperhatikan sehingga pemimpin dituntut untuk mempunyai kompetensi sebagai pengelola yang baik.

*Talent management* adalah proses yang melibatkan banyak SDM untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. *Talent management* merupakan alat pengelolaan SDM untuk beradaptasi dengan persaingan global. Dalam beberapa tahun terakhir, *talent management* telah menjadi agenda utama di suatu organisasi karena pentingnya *talent management* dalam mencapai keunggulan suatu

perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh *talent management*. *Talent management* juga menjadikan dasar menentukan, menemukan, mengembangkan dan mengelola kinerja karyawan untuk mencapai keuntungan (Ridha,2016).

*Talent management* tidak bisa mengelompokkan karyawan dalam talent pool dengan mudah. *Talent pool* adalah seseorang yang mempunyai bakat yang baik, cerdas, bisa diandalkan, dan paling bisa dipercaya antara karyawan yang lain. Awalnya konsep *talent management* diperkenalkan kepada publik, hasil dari penelitian selama 25 tahun dilakukan oleh LBA dalam hasil penelitian tahun 1990 tentang faktor kontribusi (Berger, 2019). *Talent management* disusun untuk panduan dalam mengelola dan mengembangkan bakat yang dimiliki karyawan Bank Jateng sebagaimana tujuan strategis pada investasi sumber daya manusia. *Talent management* tidak hanya memperkerjakan tetapi juga menuju ke pribadi, kepuasan dan nilai terhadap karyawan (Karimi&Afifah,2015).

Pengelolaan dan pengembangan bakat biasanya tidak sesuai dengan harapan atau tujuan perusahaan Bank Jateng sehingga menyebabkan stress kerja bagi karyawan dan menyebabkan penurunan SDM. Strategi talent management diharapkan mampu melatih secara konsisten kepada karyawan Bank Jateng tentang SDM yang diharapkan oleh perusahaan. Menurut para manager, *talent management* hanya menambah suatu pekerjaan. Sehingga mengakibatkan banyaknya manager tidak mau dengan mudahnya memberikan penilaian karyawan yang baik. Biasanya kesalahan yang terjadi terdapat pada fase identifikasi. Jika fase identifikasi mempunyai kesalahan maka perusahaan mengalami kesulitan.

Selain faktor identifikasi, mempertahankan persediaan SDM bertalenta yang stabil juga menjadi sebuah tantangan perusahaan dan organisasi. Kurangnya keterampilan dengan tuntutan perkembangan industri, tenaga kerja yang beragam, adanya kesenjangan pemimpin yang signifikan. Mempertahankan karyawan Bank Jateng yang ideal dan terbaik juga termasuk tantangan dalam *talent management*.

Menurut Lockwood (2018), terdapat 5 area yaitu penarikan, menyeleksi, pemakaian, pengembangan dan mempertahankan dalam strategi *talent management*. Investasi berupa *talent management* menghasilkan karya dengan kualitas SDM yang tinggi (Bethhke,dkk 2017). Menyelesaikan masalah *talent management* tidak bisa menggunakan strategi yang tepat dengan cara singkat karena SDM di perusahaan berbeda-beda antara perusahaan satu dengan lainnya. Perusahaan juga bisa menggunakan software

HR (*Human resources*) jika akan melakukan proses *talent management* yang fungsinya untuk menganalisa data karyawan, membuat catatan dan penilaian. Hal ini akan mempermudah perusahaan untuk mengelola SDM dengan teknologi HR (*Human Resources*). Software di Indonesia yang telah diuji dan dipercaya adalah Aplikasi *Talent*. Pada saat melakukan identifikasi *talent*, harus membagi dua kelompok untuk melakukan asesmen yang tepat. Pastikan tidak menempatkan pandangan subjektif. Kerjasama yang baik tiap individu juga akan membantu menyelesaikan masalah-masalah yang ada. Solusi untuk masalah-masalah adanya *talent management* yaitu pertama, menetapkan kriteria talenta, mengetahui posisi, dan mempunyai resiko tinggi dalam sasaran perusahaan. Kedua, menyeleksi kelompok sebagai *talent pool*/karyawan yang mempunyai bakat. Ketiga, mempercepat mengembangkan talent. Keempat, penempatan posisi utama. Kelima, mengevaluasi adanya persepsi program maksudnya adalah sebagai monitor, pemeriksa dan evaluasi perkembangan setiap kegiatan. SDM yang unggul sangat dipengaruhi oleh *talent management* yang menunjukkan baiknya bakat manajemen dan kinerja suatu karyawan dan efisien (Maya & Thamiselvan, 2020).

Suksesnya perusahaan, dapat dilihat dari kemampuannya untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya internalnya untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis, disebut dengan *dynamic capability*. *Dynamic capability* adalah kemampuan untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis, atau bahkan menjadikannya sebagai keunggulan kompetitif dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada dan mempunyai peran penting dalam manajemen strategi untuk proses pengambilan keputusan, sangat dibutuhkan bagi semua perusahaan. Kemampuan ini dapat dimanfaatkan oleh Bank Jateng untuk menciptakan pengetahuan, proses dan strategi yang baru untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan yang lebih baik. Menurut Kaehler et al. (2014), kemampuan ini sangat dibutuhkan bagi perusahaan, karena apabila hanya dengan mengandalkan strategi *positioning*. atau mengembangkan strategi yang sedang berjalan untuk mendapatkan efisiensi operasional yang lebih baik, kedua hal tersebut tidak dapat menyesuaikan dalam lingkungan yang penuh gangguan dan ketidakpastian. Ada berbagai hal yang dapat dilakukan oleh Bank Jateng untuk dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis, seperti beradaptasi, memperbarui, mengonfigurasi ulang dan membuat kembali sumber daya dan kapabilitasnya. Teori *dynamic capabilities* pada dasarnya adalah perkembangan dari teori RBV (*Resource-Based View*) yang menjelaskan



penggunaan sumber daya secara optimal dalam lingkungan (Priem & Butler, 2019).

Dalam menjalankan proses perusahaan, Bank Jateng tentunya memiliki tujuan perusahaan yang ingin dicapai, seperti peningkatan kinerja perusahaan. Akan tetapi, tujuan ini akan sulit tercapai apabila perusahaan tidak mampu untuk menangani lingkungan yang terus-menerus berubah, sehingga dibutuhkan kemampuan untuk dapat bertahan dan tetap meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara meningkatkan *dynamic capability* yang dimiliki. (Wang & Ahmed, 2016) membagi *dynamic capability* ke dalam tiga komponen, yaitu *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability*. Ketiga komponen ini penting dalam proses *dynamic capability*, karena dengan terpenuhinya ketiga komponen tersebut, maka perusahaan dapat melakukan pengombinasian sumber daya internal yang lebih baik, yang kemudian dapat disalurkan dengan lebih mudah kepada antar divisi di dalam perusahaan, maupun ke luar perusahaan. (Teece et al, 2020) mengatakan bahwa *dynamic capability* beserta komponennya merupakan kemampuan perusahaan yang kondusif terhadap kinerja jangka panjang. Maka dari itu, penting bagi Bank Jateng untuk memiliki ketiga komponen *dynamic capability* tersebut. *Adaptive capability* atau kemampuan untuk beradaptasi merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk mengidentifikasi dan menilai peluang pasar yang akan dimasuki, dalam penelitian ini adalah Bank Jateng.

Kemampuan untuk beradaptasi dapat dilakukan dengan cara menyejajarkan sumber daya internal dengan permintaan eksternal yang *fluktuatif*. Dengan adanya kemampuan untuk beradaptasi, baik dari sisi organisasi, teknologi, maupun pasar, maka perusahaan dapat bertahan hidup dan memperpanjang jangka hidupnya dalam lingkungan yang terus menerus berubah. Selain itu, proses adaptasi perusahaan yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan dan proses pengambilan keputusan, mengarah pada rekonfigurasi sumber daya, kompetensi dan rutinitas untuk memenuhi permintaan dan peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Artinya, kemampuan perusahaan untuk dapat beradaptasi pada lingkungan yang dinamis dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Kemudian, komponen *absorptive capability* atau kemampuan untuk dapat menyerap ilmu pengetahuan dan teknologi baru, penting bagi perusahaan seperti Bank Jateng yang merupakan perusahaan manufaktur dan mengutamakan pengetahuan tentang teknologi terbaru dan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja). Menurut (Woiceshyn dan Daellenbach, 2021), mempelajari dan mengadopsi teknologi dan pengetahuan tentang

K3 yang terbaru merupakan kebutuhan bertahan hidup bagi perusahaan. Pada umumnya, perusahaan dengan kemampuan belajar yang lebih tinggi, kemampuan untuk mengintegrasikan informasi eksternal dan mengimplementasikannya dalam kegiatan operasional perusahaan lebih mudah untuk mencapai kesuksesan dalam lingkungan industri yang kompetitif (Wang dan Ahmed, 2019). Dengan adanya *absorptive capability*, maka perusahaan dapat meningkatkan kemungkinan untuk memenangkan pasar dengan lingkungan yang dinamis. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan dengan *absorptive capability* yang lebih baik akan menjalankan kegiatan operasional perusahaan yang lebih efisien, sehingga mengarah kepada kinerja perusahaan yang lebih baik.

Kinerja yang baik dan maksimal dari para karyawan dan manajemen sangat dibutuhkan di Bank Jateng. Begitu pula dengan *talent management*, *dynamic capability* dan kinerja karyawan. Ketiga hal tersebut penting dalam merubah sumber daya manusia yang potensial menjadi keuntungan bagi perusahaan. Ini lah yang menjadi latar belakang dilakukannya penelitian oleh penulis dengan judul “Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh *Dynamic Capability* Pada Bank Jateng”.

## **2. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2012) metode kuantitatif merupakan metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit, objektif, terukur, rasional dan sistematis. yang menggunakan beberapa data berupa angka sebagai alat untuk menganalisis suatu keterangan mengenai apa yang ingin diketahui melalui perhitungan angket (kuesioner). Dalam memperoleh hubungan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Peneliti menyebarkan angket (kuesioner) dengan metode purposive sampling karena penelitian ini merupakan kategori survey lapangan. Penyebaran angket (kuesioner) dilakukan secara offline untuk mendapatkan data dari responden karyawan Bank Jateng, data tersebut berupa angka kemudian diolah menggunakan alat analisis.

Teknik pengumpulan data kali ini adalah dengan menggunakan wawancara dan kuesioner atau penyebaran angket, dan orang yang menjawab pertanyaan disebut responden. Kuesioner pada penelitian ini dihitung dengan skala likert. Skala likert adalah pengukur sikap seseorang pada dimensi serupa dan memposisikan dirinya mengarah pada

suatu kesinambungan dari butir soal Yusuf (2017). Penggunaan skala likert pada penelitian ini meliputi ketidaksetujuan dan persetujuan responden terkait pernyataan elemen soal positif. Penelitian ini menggunakan model Structural Equation Modeling (SEM), model ini digunakan untuk menguji measurement error dan menganalisis faktor serta pengujian hipotesis.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Hasil Analisis Outer Model

##### 3.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap pertanyaan yang disajikan dalam format kuesioner cukup mewakili variabel independen yang diteliti.

##### a. *Convergen Validity*

Validitas konvergen diukur dengan mengkorelasikan nilai indikator dengan loading factor. Ukuran reliktif individual yang dikatakan tinggi jika berkorelasi  $>0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur digunakan untuk menguji validitas setiap indikator divariabel. Namun pada tahap pengembangan ketika skala untuk menghitung nilai pembebanan  $>0,5$ , maka cukup yang dimaksud dianggap memenuhi persyaratan.

**Tabel 1. Nilai AVE**

<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>	
Kinerja Karyawan	0,634
Dynamic Capability	0,634
Talent Management	0,714

Hasil Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai AVE lebih dari 0,5 untuk seluruh variabel, sehingga seluruh indikator sudah valid.

##### b. *Discriminant Validity*

Menghitung Validitas Diskriminan Menggunakan *forrell-larcker criterion*.

**Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion**

	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Dynamic Capability</b>	<b>Talent Management</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,796		
<b>Dynamic Capability</b>	1,000	0,796	
<b>Talent Management</b>	0,580	0,580	0,845

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai akar ave sudah lebih besar dari korelasi antar variabel. Sehingga memiliki nilai *discriminant* yang baik.

### 3.1.2 Uji Reliabilitas

Selanjutnya, uji reliabilitas akan menunjukkan seberapa baik responden dalam mempertahankan jawaban mereka dalam variabel tertentu, yang dapat digunakan untuk menentukan apakah mereka secara konsisten menjawab pertanyaan penelitian yang ada.

#### a. *Composite Reliability*

Sebagai komponen yang digunakan untuk mengevaluasi keandalan variabel indikator tertentu, kami menyebut konstruksidapat diandalkan jika nilai Keandalan Kompositnya lebih dari 0,7, meskipun nilai 0,60 masih dianggap memuaskan.

**Tabel 3. Nilai Composite Reliability**

	<b>Reliabilitas Komposit</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,873
<b>Dynamic Capability</b>	0,873
<b>Talent Management</b>	0,909

Nilai reliabilitas komposit dihitung menggunakan semua variabel dengan nilai lebih besar dari 0,7 untuk memastikan bahwa semua variabel dicirikan secara andal.

b. *Cronbach Alpha*

Jika Cronbach alpha untuk setiap variabel individu lebih dari 0,70 maka uji reliabilitas dapat dianggap berhasil.

**Tabel 4. Nilai Cronbach Alpha**

	<b>Reliabilitas Komposit</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0,805</b>
<b>Dynamic Capability</b>	<b>0,805</b>
<b>Talent Management</b>	<b>0,867</b>

Nilai *Cronbach Alpha* yang dihasilkan pada setiap variabel bernilai  $>0,7$  sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel.

**3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

Daya estimasi antar variabel atau struktur ditunjukkan oleh inner model. Penelitian ini akan menjelaskan hasil uji koefisien jalur, uji goodness of fit, dan uji hipotesis. Saat mengevaluasi model struktural menggunakan smartPLS, seseorang dapat mempertimbangkan faktor-faktor berikut :

3.2.1 Analisis Kelayakan Model (*Goodness of fit*)

Tes ini dimaksudkan untuk menentukan apakah model yang diberikan layak untuk diteliti atau tidak dengan memeriksa temuan penelitian sebelumnya.

**Tabel 5. Goodness of fit**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Dynamic Capability</b>	1,000	1,000
<b>Talent Management</b>	0,336	0,332

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai R Square di atas 0,26 menandakan model sudah bagus maka Hasil seperti ini menunjukkan bahwa model penelitian yang dimaksud memiliki *goodness of fit* yang baik.

**Tabel 6. Nilai Model Fit**

	<b>Saturated</b>	<b>Estimated Model</b>
<b>Model</b>		
<b>SRMR</b>	0,062	0,062
<b>d_ULS</b>	0,586	0,586
<b>d_G</b>	0,286	0,286
<b>Chi-Square</b>	681,921	681,921
<b>NFI</b>	0,95	0,95

Hasil dari indikator model fit menunjukkan bahwa nilai NFI yang tinggi menunjukkan model yang baik. Jika nilainya lebih dari atau sama dengan 0,1, model dianggap lebih baik secara signifikan.

### **3.3 Uji Hipotesis**

Untuk pengujian hipotesis di penelitian ini dapat menggunakan tabel nilai *path coefficient* untuk pengaruh langsung dan *specific indirect effect* untuk pengaruh tidak langsung (mediasi).

#### **3.3.1 Uji Path Coefficient**

Menguji path coefficient dengan menggunakan proses bootstrapping untuk melihat nilai t statistics atau p values (critical ratio) dan nilai original sample yang diperoleh dari proses tersebut. Nilai p value < 0.05 menunjukkan ada pengaruh langsung antar variabel sedangkan nilai p value > 0.05 menunjukkan tidak ada pengaruh langsung antar variabel. Pada penelitian ini nilai signifikansi yang digunakan adalah t-statistic 1.96 (significant level = 5%). Jika nilai t-statistic > 1.96 maka terdapat pengaruh signifikan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan software SmartPLS (Partial Least Square) 3.0. dibawah ini merupakan nilai path coefficient hasil pengujian.

**Tabel 7. Path Coefficient (Direct Effect**

	<b>Hipotesis</b>	<i>Original</i> <i>Sample</i>	<i>t- Statistics</i>	<i>P</i> <i>Values</i>	<b>Keterangan</b>
Talent Management (X) -> Kinerja (Y)	H1	0,306	3,127	<b>0,002</b>	<b>Positif Signifikan</b>
Talent Management (X) -> Dynamic Capability (Z)	H2	0,372	4,234	<b>0.000</b>	<b>Positif Signifikan</b>
Dynamic Capability (Z) -> Kinerja (Y)	H3	0,309	2,870	<b>0.004</b>	<b>Positif Signifikan</b>

Sumber : Data Analisis Primer, 2022

Berdasarkan tabel 7. di atas, interpretasinya sebagai berikut :

- a. Hipotesis pertama menguji apakah talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari tabel diatas menunjukkan nilai *t- statistic sebesar* 3,127 dengan besar pengaruh sebesar 0,306 dan nilai *p-value* sebesar 0,002. Dengan nilai *t-statistic* >1.96 dan nilai *p value* <0.05 , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu diterima dimana adanya pengaruh positif dan signifikan antara *talent management* terhadap kinerja karyawan.
- b. Hipotesis kedua menguji apakah *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *dynamic capability*. Dari tabel diatas menunjukkan nilai *t- statistic* 4,234 sebesar dengan besar pengaruh sebesar 0,372 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Dengan nilai *t-statistic* >1.96 dan nilai *p value* <0.05 , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima dimana adanya pengaruh positif dan signifikan

antara *talent management* terhadap *dynamic capability*.

- c. Hipotesis ketiga menguji apakah *dynamic capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari tabel diatas menunjukkan nilai *t- statistic* sebesar 2,870 dengan besar pengaruh sebesar 0,309 dan nilai *p-value* sebesar 0,004. Dengan nilai *t-statistic* >1.96 dan nilai *p value* <0.05 , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga diterima dimana adanya pengaruh positif dan signifikan antara *dynamic capability* terhadap kinerja karyawan

### 3.3.2 Specific Indirect Model

Untuk langkah selanjutnya adalah pengujian tidak langsung (indirect effect) yang dapat dilihat dari hasil specific indirect effect. Jika nilai P-Values < 0,05 maka signifikan. Artinya variabel mediator, memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen, dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung. Jika nilai P-Value > 0,05 maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, 2018). Di bawah ini merupakan nilai specific indirect model.

**Tabel 8. Uji Tidak Langsung (Indirect Effect)**

<i>Indirect Effect</i>	Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>t- Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Dynamic Capability(Z) - > Talent Management (X) -> Kinerja karyawan (Y)	H4	0.106	2.058	0.040	<b>Positif Signifikan</b>

Sumber : Data Analisis Primer, 2022

Berdasarkan tabel 8. di atas, diperoleh hasil bahwa, Hipotesis ke empat menguji apakah *dynamic capability* memediasi hubungan antara *talent management* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* sebesar 2,058 dan nilai *p value* 0,040. Dengan nilai *t-statistic* >1.96 dan nilai *p value* <0.05. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke empat diterima yaitu *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *dynamic capability*.

### 3.4 Pembahasan

Penelitian ini membahas tentang hasil analisis talent management terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *dynamic capability*. Untuk sampel dalam penelitian ini



berjumlah 130 responden yang merupakan karyawan Bank Jateng Cabang Surakarta dan Sragen.

#### 3.4.1 *Talent Management* terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan pengaruh talent management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dikarenakan uji hipotesis menunjukkan nilai t-statistic sebesar 3,127 dengan besar pengaruh sebesar 0,306 dan nilai p-value sebesar 0,002. Dengan nilai t-statistic  $>1.96$  dan nilai p value  $<0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu diterima dimana adanya pengaruh positif dan signifikan antara talent management terhadap kinerja karyawan. Maka hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sosiohumaniora (2017), Anjar Priyono (2018), Umu Khourah & Irany Windhyasiti (2021) yang menyatakan bahwa talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis diketahui dimensi-dimensi yang merefleksikan talent management mempunyai peran yang hampir seragam yang ditunjukkan oleh loading faktor kemampuan mengimplementasikan perubahan, kemampuan mengambil keputusan tepat waktu dan kemampuan mengidentifikasi hal-hal yang bersifat strategis.

#### 3.4.2 *Talent management* terhadap *Dynamic Capability*.

Hasil analisis menunjukkan pengaruh Talent management berpengaruh positif signifikan terhadap Dynamic Capability. Dikarenakan hasil uji hipotesis menunjukkan nilai t-statistic 4,234 dengan besar pengaruh sebesar 0,372 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-statistic  $>1.96$  dan nilai p value  $<0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga diterima dimana adanya pengaruh positif dan signifikan antara talent management terhadap dynamic capability. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Triwahyuningsih (2017), Ari H. Gunawan (2018), NR Wardani (2021) yang menyatakan talent management berpengaruh positif signifikan terhadap dynamic capability. Bahwa talent management dapat mempengaruhi dynamic capability, setiap karyawan harus mempunyai lingkungan yang sehat dan komunikasi yang baik guna akan menunjang produktifitas serta kualitas karyawan tersebut, karyawan tidak senang bekerja ketika mereka mempunyai komunikasi yang tidak baik terhadap sesama karyawan dan itu sangat mempengaruhi mood individu nya dan akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas karyawan.

### 3.4.3 *Dynamic capability* terhadap kinerja karyawan.

Hasil Analisis menunjukkan pengaruh *dynamic capability* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dikarenakan hasil uji hipotesis menunjukkan nilai t-statistic sebesar 2,870 dengan besar pengaruh sebesar 0,309 dan nilai p-value sebesar 0,004. Dengan nilai t-statistic  $>1.96$  dan nilai p value  $<0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga diterima dimana adanya pengaruh positif dan signifikan antara *dynamic capability* terhadap kinerja karyawan maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini diterima dimana adanya pengaruh positif dan signifikan *dynamic capability* terhadap kinerja karyawan. Maka hasil sesuai dengan penelitian yang dilakukan K Wardana (2018), MH Mubarak (2021) yang menyatakan bahwa *dynamic capability* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam hal ini karyawan akan mempunyai hubungan yang buruk ketika aspek-aspek seperti keefektifan kelompok karyawan dan tujuan kelompok karyawan tidak tercapai dan akan berdampak pada komunikasi ke sesama karyawan yang akan mempengaruhi interaksi sosial, semakin buruk hal-hal yang terjadi didalam kelompok maka akan berdampak buruk juga kepada hubungan interpersonal setiap karyawan baik hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya.

### 3.4.4 *Dynamic Capability* memediasi *Talent Management* terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan pengaruh *dynamic capability* memediasi talent management terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dikarenakan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai t- statistic sebesar 2,058 dan nilai p value 0,040. Dengan nilai t-statistic  $>1.96$  dan nilai p value  $<0.05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke empat diterima yaitu talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *dynamic capability*. Maka hasil sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Alexander (2017) bahwa secara tidak langsung *dynamic capability* memediasi pengaruh budaya kerja melalui kinerja. *Dynamic capability* mempunyai tujuan dan keefektifan di dalam kelompok serta mempunyai hubungan baik seperti komunikasi kepada sesama karyawan maupun kepemimpinan akan berdampak pada kinerja yang bagus dan meningkat baik secara kualitas maupun kuantitas. Dengan komunikasi yang baik karyawan dapat berdiskusi demi meningkatkan dan memajukan perusahaan serta menganalisis para kompetitor yang ada.

#### 4. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian analisis *talent management* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *dynamic capability*, maka dapat disimpulkan bahwa, 1) Variabel *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Variabel *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *dynamic capability*. 3) Variabel *dynamic capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Variabel *dynamic capability* dalam memediasi *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. 2014. Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta:Aswaja Pressindo.
- Achjari, Didi, dan Annisa Eka Wahyuningtyas. 2014. "Information Technology Investment Announcements and Firms" Value: The Case of Indonesian Firms in the Financial and Non-Financial Sectors." Asian Journal of Business and Accounting 7, no. 2 (December): 95-116..
- Ali, Muhammad, Len Shei, Syed A.A, Syed T.H.(2016). Relationship of External Knowledge Management and Performance of Chinese Manufacturing Firms : The Mediating Role of Talent Management. Vol. 10. No.6. ISSN 1913-9004.
- Amstrong, M., & Taylor, s. (2014). Amstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.
- Arikunto, S. (2013). Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta:Rineka Cipta
- Ardana, Komang, dkk. (2009). Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Cao, Lanlan., (2011), Dynamic Capabilities in a turbulent market environment : empirical evidence from international retailers in China, Journal of Strategic Marketing, Vol.19, No. 5.
- Gao, Y and Zhu, Y. 2015. Research on Dynamic Capabilities and Innovation Performance in the Chinese Context: A Theory Model-Knowledge Based View. Open Journal of Business and Management, 2015, 3, 364-370. 17
- Han, J.K., N. Kim, and RK Srivastava. (2015). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? Journal of Marketing 62 (4) 30- 45.
- Hair, J.F. dkk. (2016). Multivariate Data Analysis. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall Helfat, E., dan Peteraf, M. A. 2018. Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. Sage. Husein Umar, Research

Methods in Finance and Banking, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000, hlm 135.

Ida Ayu Brahmawati dan Agus Suprayetno pasca sarjana Universitas Surabaya 17 Agustus (2015), Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja.

Jurnal Jobs DB.com (2017) Dynamic Capability Hubungan Sosial dan Intrapersonal Karyawan.

Koesmono, H. Teman. (2007) Pengaruh kepemimpinan dan tuntutan tugas terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderasi motivasi perawat rumah sakit swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1):30-40..

Labanauskė, K.B, and Nedzinskas, S. 2015. Dynamic capabilities and their impact on research organizations' R&D and innovation performance. *Journal of Modelling in Management* Vol. 12 No. 4, 2017 pp. 603-630 © Emerald Publishing Limited.

Lai, Y.L., Hsu, M.S., Lin, F.J., Chen, Y.M., & Lin, Y. H., 2014, The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance, *Journal of business research*, No.67, Vol.5, 734-739.

Muthuveloo, R., Shanmugam, N., dan Teoh, A. P. (2017). Asia Pacific Management Review The Impact Of Tacit Knowledge Management On Organizational Performance: Evidence From Malaysia. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2017.07.010>.

Muzakar Isa dan Yani Ayu Fitrianingrum. (2022). Pengaruh Jaringan Wirausaha dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Organisasi dengan Innovation Capability sebagai Variabel Intervening (Pada Usaha Batik di Kota Surakarta). Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Rusdan Arif Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro – Semarang (2020) Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi : PT Bank Mega Cabang Semarang).

Sudarsono, Blasius. (2016) Antologi kepustakawanan Indonesia. Jakarta, Sagung.