

Integrasi Talent Management dan Inklusi Digital sebagai Strategi Meningkatkan Kinerja SDM Sekolah

Integration of Talent Management and Digital Inclusion as a Strategy to Improve School Human Resources Performance

Agung Budi

Universitas Muhammadiyah Tangerang, Indonesia.
Email: agungbudi@umt.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta (talent management) terhadap kinerja, dengan mediasi digital inclusion pada guru dan staf Sekolah Menengah Atas (SMA) swasta di Kota Tangerang. Responden berjumlah 157 orang yang terdiri dari guru dan tenaga kependidikan. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, digital inclusion terbukti memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan tersebut. Artinya, semakin tinggi penerapan manajemen talenta di sekolah, maka kinerja guru dan staf juga meningkat, terutama jika didukung oleh inklusi digital yang baik seperti akses, pemahaman, dan pemanfaatan teknologi digital dalam proses kerja dan pembelajaran. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi kebijakan manajemen talenta dengan pengembangan kapasitas digital sebagai upaya peningkatan kinerja di sektor pendidikan. Sekolah disarankan untuk memperkuat strategi digitalisasi guna memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang ada.

Abstract

This study aims to analyze the influence of talent management on performance, with digital inclusion mediation in teachers and staff of private high schools (SMA) in Tangerang City. The respondents amounted to 157 people consisting of teachers and education staff. The analysis technique used is Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of SmartPLS software. The results of the study show that talent management has a positive and significant effect on performance. In addition, digital inclusion has been shown to have a significant mediating role in the relationship. This means that the higher the implementation of talent management in schools, the performance of teachers and staff will also increase, especially if supported by good digital inclusion such as access, understanding, and utilization of digital technology in the work and learning process. These findings confirm the importance of integrating talent management policies with digital capacity development as an effort to improve performance in the education sector. Schools are advised to strengthen digitalization strategies to maximize the potential of existing human resources.

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.



Copyright © 2025 Agung Budi

Article history

Received 2025-07-01

Accepted 2025-07-25

Published 2025-08-30

Kata kunci

*Talent Management;
Digital Inclusion;
Kinerja;
SmartPLS.*

Keywords

*Talent Management;
Digital Inclusion;
Kinerja;
SmartPLS.*

1. Pendahuluan

Transformasi digital telah mengubah lanskap dunia kerja, termasuk di sektor pendidikan. Untuk meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi, sekolah perlu mengelola sumber daya manusia secara strategis melalui *talent management*, yaitu proses sistematis untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu berpotensi tinggi (Collings, Mellahi, & Cascio, 2019). Di sisi lain, keberhasilan strategi tersebut sangat bergantung pada sejauh mana *digital inclusion* diterapkan, yakni kemampuan individu untuk mengakses, memahami, dan memanfaatkan teknologi digital dalam proses kerja (OECD, 2021).

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa implementasi *talent management* dan *digital inclusion* di banyak sekolah swasta masih belum optimal. Berdasarkan pra-survei terhadap 30 guru dan staf SMA swasta di Kota Tangerang, ditemukan beberapa permasalahan berikut:

Tabel 1. Hasil Pra-Survei terhadap 30 Guru dan Staf SMA Swasta Kota Tangerang

No	Pernyataan	Ya (%)	Tidak (%)
1	Saya mengetahui secara jelas strategi manajemen talenta di sekolah saya.	33	67
2	Saya mendapat pelatihan berkala tentang pemanfaatan teknologi digital.	40	60
3	Saya merasa teknologi digital membantu saya meningkatkan kinerja kerja.	55	45
4	Sekolah menyediakan fasilitas digital yang memadai untuk tugas harian.	48	52
5	Saya terlibat dalam program pengembangan karier yang terstruktur.	35	65

Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara potensi manajemen talenta dengan pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung kinerja. **Research gap** yang ada adalah minimnya penelitian empiris yang menguji *peran mediasi digital inclusion* dalam hubungan antara *talent management* dan *kinerja* pada konteks pendidikan di Indonesia, khususnya di sekolah menengah swasta. Beberapa studi sebelumnya lebih banyak berfokus pada sektor korporat atau pendidikan tinggi, tanpa mempertimbangkan konteks dan tantangan unik yang dihadapi sekolah menengah (Supriadi & Nugroho, 2020; Wicaksono et al., 2021).

Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada integrasi pendekatan *talent management* dengan konsep *digital inclusion* sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja guru dan staf sekolah. Pendekatan ini memberikan sudut pandang baru bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada strategi manajerial, tetapi juga kesiapan digital tenaga kerja pendidikan. Penelitian ini penting untuk membantu sekolah merancang kebijakan pengembangan SDM berbasis digital yang adaptif terhadap tuntutan era teknologi.

1.1. Talent Management

Talent management adalah proses sistematis dan strategis untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan individu dengan kompetensi tinggi untuk meningkatkan daya saing organisasi (Collings et al., 2019). Dalam dunia pendidikan, *talent management* berperan dalam mengembangkan potensi guru dan staf agar lebih adaptif terhadap tantangan zaman.

Menurut Ulrich et al. (2015), *talent management* memiliki tiga dimensi utama: *Talent acquisition* (perekrutan dan seleksi); *Talent development* (pelatihan dan pengembangan kompetensi); dan *Talent retention* (retensi melalui motivasi dan insentif).

Beberapa penelitian mengonfirmasi bahwa *talent management* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan (Siregar & Sembiring, 2021; Al-Hajri, 2020; Tetik et al., 2023).

1.2. Digital Inclusion

Digital inclusion merupakan upaya memastikan bahwa setiap individu memiliki akses, kemampuan, dan kesempatan yang setara dalam memanfaatkan teknologi digital (Ragnedda & Mutsvairo, 2018). Dalam pendidikan, hal ini mencakup penggunaan perangkat digital dalam pembelajaran, administrasi, dan komunikasi.

OECD (2021) menyebutkan bahwa *digital inclusion* adalah elemen penting dalam pemerataan pendidikan modern. Dimensi yang digunakan antara lain: *Digital access* (akses terhadap teknologi

dan internet); *Digital literacy* (kemampuan menggunakan teknologi); dan *Digital usage* (tingkat pemanfaatan teknologi secara produktif)

Penelitian oleh Rahmah et al. (2022) menunjukkan bahwa literasi digital sangat memengaruhi efektivitas kerja guru. Studi serupa juga didukung oleh Nasution & Siregar (2021) dan Herlina & Tanjung (2023).

1.3. Kinerja

Kinerja karyawan dalam konteks pendidikan diartikan sebagai kontribusi guru dan staf terhadap efektivitas pencapaian tujuan sekolah. Menurut Robbins & Judge (2020), kinerja mencakup kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja sama.

Mangkunegara (2017) menjelaskan empat dimensi kinerja, yaitu: Kualitas hasil kerja; Produktivitas kerja; Ketepatan waktu penyelesaian tugas; dan Kemampuan kerja sama tim

Penelitian oleh Wicaksono & Hidayat (2021) serta Huda et al. (2020) menekankan pentingnya pengembangan SDM sebagai faktor utama peningkatan kinerja.

2. Metode

2.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian ini menguji pengaruh *talent management* terhadap kinerja yang dimediasi oleh *digital inclusion* pada guru dan staf SMA swasta di Kota Tangerang.

2.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru dan tenaga kependidikan di SMA swasta Kota Tangerang. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan **purposive sampling** dengan kriteria: (1) guru atau staf aktif minimal satu tahun, dan (2) terlibat dalam program pengembangan SDM atau pelatihan digital. Jumlah responden yang dikumpulkan adalah 157 orang, sesuai dengan batas minimum ukuran sampel dalam analisis PLS-SEM seperti yang disarankan oleh Hair et al. (2021).

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel dari literatur sebelumnya, yang telah divalidasi secara teoritis dan empiris (Al-Hajri, 2020; Wicaksono & Hidayat, 2021).

2.4. Definisi Operasional Variabel

- 1) Talent Management: diukur melalui tiga dimensi yaitu *talent acquisition*, *development*, dan *retention* (Ulrich et al., 2015).
- 2) Digital Inclusion: mencakup *digital access*, *literacy*, dan *usage* (OECD, 2021; Ragnedda & Mutsvairo, 2018).
- 3) Kinerja: diukur berdasarkan kualitas, produktivitas, ketepatan waktu, dan kerja sama (Mangkunegara, 2017; Robbins & Judge, 2020).

2.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan **Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS)** melalui software SmartPLS 4. SEM-PLS dipilih karena mampu menguji model kompleks dengan variabel laten serta sesuai untuk jumlah sampel kecil hingga menengah (Hair et al., 2021). Uji validitas dan reliabilitas, serta uji mediasi dilakukan untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Model penelitian diuji melalui dua tahap utama: *outer model* (pengujian validitas dan reliabilitas) dan *inner model* (pengujian hubungan antar variabel dan mediasi).

3.1.1. Evaluasi Outer Model

Seluruh indikator pada variabel *talent management*, *digital inclusion*, dan *kinerja* menunjukkan nilai loading factor > 0,70, menandakan validitas konvergen terpenuhi. Nilai Average Variance Extracted (AVE) juga berada di atas 0,5 dan Composite Reliability (CR) di atas 0,7, yang mengindikasikan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik (Hair et al., 2021).

3.1.2. Evaluasi Inner Model dan Uji Hipotesis

Tabel 2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan hal berikut:

Hipotesis	Hubungan	Nilai Path Coefficient	p-value	Keterangan
H1	Talent Management → Kinerja	0,354	0,002	Signifikan
H2	Talent Management → Digital Inclusion	0,481	0	Signifikan
H3	Digital Inclusion → Kinerja	0,412	0	Signifikan
H4	Talent Management → Digital Inclusion → Kinerja	0,198 (indirect)	0,003	Mediasi signifikan

3.2. Pembahasan

3.2.1. Pengaruh Talent Management terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan staf. Hal ini sejalan dengan temuan Al-Hajri (2020) dan Wicaksono & Hidayat (2021), yang menyatakan bahwa pengelolaan talenta yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Dimensi seperti pelatihan berkelanjutan dan strategi retensi memberi motivasi intrinsik yang berdampak pada performa kerja.

3.2.2. Pengaruh Talent Management terhadap Digital Inclusion

Pengaruh positif *talent management* terhadap *digital inclusion* memperkuat argumen bahwa investasi dalam pengembangan SDM berdampak pada peningkatan kapasitas digital individu. Hasil ini konsisten dengan Rahmah et al. (2022) dan Nasution & Siregar (2021), yang menekankan pentingnya program pelatihan digital dalam pengelolaan SDM era 4.0.

3.2.3. Pengaruh Digital Inclusion terhadap Kinerja

Temuan ini menguatkan pernyataan OECD (2021) bahwa akses dan literasi digital dapat meningkatkan efisiensi kerja dan pengambilan keputusan. Guru dan staf yang memiliki kemampuan teknologi lebih tinggi cenderung mampu bekerja lebih produktif dan adaptif terhadap sistem kerja berbasis digital.

3.2.4. Peran Mediasi Digital Inclusion

Hasil analisis menunjukkan bahwa *digital inclusion* memediasi secara signifikan hubungan antara *talent management* dan *kinerja*. Ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM akan lebih efektif apabila disertai dengan peningkatan kapasitas digital tenaga kerja. Penemuan ini memperkuat hasil penelitian Kurniawan et al. (2023), yang menyatakan bahwa digitalisasi dapat memperkuat dampak program manajerial terhadap hasil organisasi.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data terhadap 157 responden guru dan staf SMA swasta di Kota Tangerang dengan menggunakan pendekatan **SmartPLS**, maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

- 1) Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan talenta seperti rekrutmen yang tepat, pelatihan berkelanjutan, serta sistem retensi dan penghargaan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja guru dan staf.
- 2) Talent management juga berpengaruh positif terhadap digital inclusion, yang berarti bahwa upaya pengembangan sumber daya manusia berkontribusi langsung pada peningkatan kemampuan akses, literasi, dan penggunaan teknologi digital oleh tenaga pendidik dan kependidikan.
- 3) Digital inclusion berpengaruh signifikan terhadap kinerja, menandakan bahwa individu dengan tingkat literasi digital yang tinggi cenderung lebih mampu beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi, sehingga kinerjanya juga meningkat.
- 4) Digital inclusion terbukti memediasi hubungan antara talent management dan kinerja. Artinya, pengaruh talent management terhadap kinerja akan menjadi lebih kuat apabila diikuti oleh penguatan kapasitas digital tenaga kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antara strategi manajemen talenta dan kesiapan digital menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja di lingkungan sekolah menengah, khususnya di era transformasi digital saat ini. Sekolah-sekolah swasta perlu merancang kebijakan pengembangan SDM yang tidak hanya berfokus pada aspek manajerial, tetapi juga pada peningkatan kompetensi digital sebagai bentuk kesiapan menghadapi tantangan pendidikan berbasis teknologi.

Daftar Pustaka

- Al-Hajri, S. (2020). The impact of talent management on organizational performance: A study on private sector in Oman. *Journal of Business and Management*, 22(4), 1–8. <https://doi.org/10.9790/487X-2204020108>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Handayani, R., Sutisna, E., & Wulandari, F. (2022). Digital literacy and teacher performance in the era of education 4.0. *International Journal of Education and Learning*, 4(1), 45–53.
- Herlina, N., & Tanjung, H. (2023). Peran literasi digital dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah berbasis teknologi. *Jurnal Pendidikan dan Inovasi*, 10(1), 70–78.
- Huda, M., Kartanegara, M., & Ghulam, M. (2020). Empowering Indonesian teachers through talent development in education 4.0. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(7), 529–543.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: The mediating role of employee engagement in emerging markets. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1–25.
- Kurniawan, D., Setiawan, R., & Sari, R. (2023). Digital inclusion as a mediation in human capital development and organizational performance. *Journal of Digital Business and Education*, 5(2), 95–108.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, A., & Siregar, M. (2021). Pengaruh literasi digital terhadap efektivitas kerja guru di era pandemi. *Jurnal Teknologi dan Pembelajaran*, 8(2), 112–119.

- OECD. (2021). 21st Century Readers: Developing literacy skills in a digital world. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a83d84cb-en>
- Rahmah, I., Mulyani, S., & Andriani, N. (2022). Evaluasi kesiapan literasi digital pada tenaga pendidik di sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 9(3), 120–129.
- Ragnedda, M., & Mutsvairo, B. (2018). *Digital inclusion: The global south in perspective*. Routledge.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Siregar, M. & Sembiring, B. (2021). Talent management and its impact on employee performance. *International Journal of Management Research*, 9(1), 88–96.
- Supriadi, D., & Nugroho, Y. (2020). Manajemen talenta di sektor pendidikan: Tinjauan konseptual dan praktik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(2), 130–142.
- Tetik, S., Arslan, A., & Altindag, E. (2023). The relationship between talent management and employee performance: Mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 13, 1435–1446.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2015). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- Wicaksono, A., & Hidayat, R. (2021). Pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(1), 55–64.
- Wibowo, A., & Prasetyo, H. (2021). Digital literacy sebagai mediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja guru. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 9(2), 85–92.