

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE* DENGAN *QUALITY OF WORK LIFE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**  
**(Studi Pada Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan)**



**Oleh :**  
**DIAN NUR HAYATTI**  
**51418016**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN (KAMPUS KOTA MADIUN)**  
**FAKULTAS BISNIS**  
**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA**  
**2022**

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE* DENGAN *QUALITY OF WORK LIFE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**  
**(Studi Pada Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan)**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA KAMPUS  
Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen (Kampus Kota Madiun)

**OLEH:**

**DIAN NUR HAYATTI**

**51418016**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN (KAMPUS KOTA MADIUN)**

**FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS WIDYA MANDALA SURABAYA**

**2022**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

SKRIPSI

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE* DENGAN *QUALITY OF WORK LIFE* SEBAGAI**

**VARIABEL MEDIASI**

**(Studi Pada Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Jiwan, Kebonsari,  
Gemarang dan Saradan)**

OLEH:

DIAN NUR HAYATTI

51418016

Telah disetujui dan diterima dengan baik  
Untuk diajukan kepada tim penguji

Pembimbing,



Wahyu Prabawati Putri Handayani, S.T., M.M.

NIDN. 0711088902

Tanggal: 1 April 2022

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh: Dian Nur Hayatti NIM 51418016

Telah diuji pada tanggal 27 April 2022 dan dinyatakan lulus oleh tim penguji

Ketua Tim Penguji:



Veronika Agustini S.M.,S.E.,M.Si

NIDN. 0717087201

Mengetahui,

Dekan,



Ludovicus Lasdi, MM.,Ak.,CA.,CPA

NIDN. 0713097203

Ketua Program Studi,



Dra. Dyah Kurniawati,M.Si.

NIDN. 0713126601

**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH DAN  
PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai mahasiswa Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Kampus Kota Madiun:

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dian Nur Hayatti

NIM : 51418016

Judul Skripsi : Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Organizational Intelligence* Dengan *Quality Of Work Life* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan)

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan *plagiarism*, saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Saya menyetujui pula bahwa karya tulis ini dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (*digital library* Perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Madiun, 5 April 2022

Yang menyatakan,



(Dian Nur Hayatti)

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia Nya penulis mampu menyelesaikan penyusunan laporan penelitian skripsi dengan judul **“Pengaruh *Talent Management Terhadap Organizational Intelligence Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan)*”**. Penelitian skripsi ini disusun dan diajukan dengan tujuan untuk melengkapi dan memenuhi syarat guna mencapai gelar S-1 pada Program Studi Manajemen (Kampus Kota Madiun), Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Selama menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis mendapatkan bimbingan, arahan, dukungan serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, untuk semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung, maka dengan penuh kerendahan hati penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Allah SWT atas segala rahmat, petunjuk, kekuatan, kesabaran, kemudahan dan segala nikmat-Nya yang tak pernah henti senantiasa dilimpahkan kepada hamba-Nya.
2. Kedua orangtuaku tercinta, terutama Bapak Sugeng Budi Ono, Ibu Anna Mudjiati, Adik Huda, Kakak Deasy, Eyang Slamet dan keluarga besar semuanya yang senantiasa memberikan doa, nasihat, perhatian, kasih sayang dan dukungan penuh baik secara moril maupun materiil.
3. KEMENRISTEK DIKTI yang telah memberikan bantuan beasiswa BIDIKMISI kepada penulis sehingga dapat menimba ilmu di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Kampus Kota Madiun hingga selesai.
4. Ibu Wahyu Prabawati Putri Handayani, S.T., M.M selaku dosen pembimbing yang telah mendedikasikan waktu, tenaga, dan pemikirannya untuk membimbing peneliti dengan penuh kesabaran selama proses penyusunan skripsi.

5. Bapak Didik Joko Pitoyo, S.E., M.M selaku wali studi yang telah mendidik, membimbing serta memberikan semangat selama menempuh perkuliahan.
6. Ibu Dra. Dyah Kurniawati, M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen yang telah memberi izin atas penyelenggaraan skripsi serta keperluan yang berhubungan dengan program pembelajaran selama menempuh perkuliahan.
7. Seluruh Dosen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Kampus Kota Madiun yang telah mendidik serta memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berharga bagi penulis.
8. Riska Prayetno sebagai pasangan terbaik yang menemani mulai dari sekolah menengah pertama, kuliah hingga sekarang. Terimakasih atas semangat, perhatian, motivasi dan dukungan yang diberikan selama ini.
9. Teman-Teman seperjuangannya yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu terimakasih telah menemani selama perkuliahan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Kampus Kota Madiun, semoga kita semua sukses dan dapat mengejar cita-cita.
10. Bapak Bambang, Ibu Daning, Mas Febri serta Bapak Adnan yang telah mengkoordinasikan dan membantu penulis dalam melakukan penelitian di BUMDes.
11. Seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesiner penelitian yang saya berikan.

Penulis ini menyadari bahwa tugas akhir ini masih ada kekurangan, karena adanya keterbatasan penulis dalam hal ilmu pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Bagi penelitian yang akan datang yang merujuk pada hasil penelitian ini, diharapkan dapat menyempurnakan atas kekurangan dari hasil penelitian ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan berguna bagi pihak yang memerlukan.

Madiun, 1 April 2022

Penulis,



Dian Nur Hayatti

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
ABSTRAK .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Penulisan .....	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Human Resource Management.....	8
2.1.2 Talent Management .....	8
2.1.3 Quality Of Work Life.....	11
2.1.4 Organizational Intelligence .....	12
2.2 Penelitian Terdahulu .....	16
2.3 Hubungan antar Variabel dan Hipotesis.....	19
2.4 Pengembangan Hipotesis .....	22
2.5 Model Penelitian.....	23
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Desain Penelitian .....	25

3.2	Identifikasi, Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel.....	25
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	33
3.4	Metode pengumpulan Data .....	33
3.5	Populasi, Sampel dan Teknik Penyampelan .....	34
3.6	Teknik Analisis Data .....	35
<b>BAB 4 ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>39</b>
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	39
4.2	Data Responden.....	40
4.3	Statistik Deskriptif .....	42
4.4	Uji Kualitas Data .....	57
4.5	Pembahasan.....	72
<b>BAB 5 KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN .....</b>		<b>76</b>
5.1	Kesimpulan.....	76
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	77
5.3	Saran .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>78</b>
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	18
Tabel 3.1 Indikator Talent Management .....	26
Tabel 3.2 Indikator Quality Of Work Life .....	27
Tabel 3.3 Indikator Organizational Intelligence .....	28
Tabel 3.4 Skala Penilaian Kuesioner .....	30
Tabel 3.5 Rentang Skala .....	32
Tabel 4.1 Data BUMDes Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan .....	36
Tabel 4.2 Hasil Data Lapangan .....	37
Tabel 4.3 Karakteristik Responden.....	38
Tabel 4.4 Interval Penilaian .....	40
Tabel 4.5 Tanggapan Responden tentang Organizational Intelligence .....	40
Tabel 4.6 Tanggapan Responden tentang Talent Management .....	50
Tabel 4.7 Tanggapan Responden tentang Quality Of Work Life.....	53
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Konvergen.....	54
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Deskriminan .....	60
Tabel 4.10 Hasil Nilai AVE .....	63
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas .....	63
Tabel 4.12 Hasil Uji Goodness Of Fit .....	65
Tabel 4.13 Hasil Uji Pengaruh Langsung .....	67
Tabel 4.14 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian.....	23
Gambar 4.1 Model Skema PLS .....	55
Gambar 4.2 Model PLS dengan Teknik Agorithm.....	57
Gambar 4.3 Model PLS dengan Teknik Bootstrapping .....	65

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Karakteristik Responden
- Lampiran 3 Jawaban Responden
- Lampiran 4 Uji Deskripsi Variabel
- Lampiran 5 Uji Kualitas Data
- Lampiran 6 Surat Balasan Objek Penelitian

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap *organizational intelligence* dengan *quality of work life* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan. Sampel pada penelitian merupakan karyawan BUMDes di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan dengan responden 79 orang. Teknik penyampelan dengan menggunakan Kouta Sampling. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data SEM-PLS dengan bantuan *software* SMART PLS 3.0. Analisis evaluasi model *Partial Least Square* (PLS) dilakukan dengan cara mengevaluasi outer dan inner model. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence*, *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence*, *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality of work life* dan *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan sebagai variabel mediasi antara *talent management* terhadap *organizational intelligence*.

**Kata Kunci:** *Talent Management, Quality Of Work Life, Organizational Intelligence*

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of talent management on organizational intelligence with quality of work life as a mediating variable. This research was conducted at Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) in Jiwan, Kebonsari, Gemarang and Saradan Districts. The sample in this study were BUMDes employees in the Jiwan, Kebonsari, Gemarang and Saradan sub-districts with 79 respondents. Sampling technique using Kouta Sampling. This study uses the SEM-PLS data analysis technique with the help of SMART PLS 3.0 software. Evaluation analysis of the Partial Least Square (PLS) model is carried out by evaluating the outer and inner models. Based on the test results, the results of this study indicate that the quality of work life has a positive and significant effect on organizational intelligence, talent management has a positive and significant effect on organizational intelligence, talent management has a positive and significant effect on the quality of work life and the quality of work life has a positive and significant effect as a mediating variable between talent management and organizational intelligence.*

**Keyword:** *Talent Management, Quality Of Work Life, Organizational Intelligence*

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Memasuki era revolusi industri 4.0 perkembangan teknologi diseluruh negara berjalan sangat cepat dan membawa perubahan yang sangat besar bagi organisasi. Perusahaan diseluruh dunia dituntut untuk dapat menerapkan inovasi terbaru dan melakukan perubahan menuju kearah berkelanjutan. Perusahaan dapat mewujudkan hal ini salah satunya yakni dengan cara menerapkan *organizational intelligence*. Penerapan *organizational intelligence* yang maksimal, dinilai dapat memunculkan kekuatan potensi yang besar bagi perusahaan. Selain itu, *organizational intelligence* mampu memberikan solusi dalam mengatasi kesulitan dan krisis yang dialami perusahaan pada masa sekarang serta dapat membawa perubahan yang besar untuk kemajuan perusahaan.

Indonesia sebagai salah satu negara berkembang, diwajibkan dapat mengikuti perkembangan dan alur kerja yang sangat cepat. Perusahaan yang ada di Negara Indonesia mulai dari bisnis kecil, menengah maupun bisnis besar dituntut untuk dapat bersaing dan mengembangkan organisasinya. Dalam hal ini, *organizational intelligence* diharapkan dapat menciptakan proses yang lebih cepat, praktis, efektif, dan mampu membawa manfaat bagi perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan global. Liebowitz (2020:8) mendefinisikan *organizational intelligence* sebagai pembaruan dalam mendorong pembelajaran lebih lanjut sebuah organisasi. Menurut Daneshfard et al.,(2016) mendefinisikan *organizational intelligence* sebagai kemampuan perusahaan dengan cara memanfaatkan pengetahuan dan untuk mengumpulkan, menjalankan, serta mengarahkan pengetahuan tersebut untuk mewujudkan tujuan organisasi. Lebih lanjut, Matin et al.,(2010) *organizational intelligence* mengacu pada kemampuan fokus perusahaan untuk berkonsentrasi mencapai misinya. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan *organizational intelligence* akan terlibat dalam proses pembelajaran yang menggunakan taktik serta strategi yang hebat. Menurut Afkhami et al.,(2020) manfaat dari *organizational intelligence* adalah

dapat menghasilkan kemampuan yang lebih tinggi dalam bekerja untuk terus memperoleh keterampilan dan keinginan perusahaan guna mencapai hasil yang memuaskan. Selain itu, Daneshfard et al.,(2016) menjelaskan bahwa *organizational intelligence* memiliki manfaat untuk mengukur kapasitas dan kapabilitas organisasi guna menciptakan pengetahuan dan melakukan adaptasi strategis terhadap lingkungan organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Bahrami et al., (2016) bahwa *organizational intelligence* bermanfaat untuk meningkatkan daya saing dan kecepatan organisasi, meningkatkan efektivitas, mempromosikan kreativitas pribadi dan memperkuat keunggulan kompetitif. Menurut Ahmad, Sadq, Othman, dan Saeed (2019) *organizational intelligence* pada suatu perusahaan dapat dimaksimalkan dengan adanya pengelolaan *talent management* dan *quality of work life* yang tepat. Dalam hal ini, *talent management* merupakan salah satu faktor untuk mendorong *organizational intelligence*.

*Talent management* didefinisikan oleh Pella dan Inayati (2011:82) sebagai sebuah proses yang digunakan untuk memastikan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengisi jabatan pemimpin di masa depan (*future leaders*) serta jabatan yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Menurut Gupta (2019) *talent management* didefinisikan sebagai proses yang dilakukan untuk mengembangkan, mempertahankan serta menarik karyawan yang memiliki kompetensi dan kapabilitas untuk mewujudkan tuntutan dan tujuan organisasi. *Talent management* yang sukses dapat dicapai dengan memilih tenaga kerja yang memiliki bakat, yang selanjutnya perusahaan akan memberikan kesempatan pada karyawan tersebut untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan. Penelitian mengenai hubungan *talent management* terhadap *organizational intelligence* telah dilakukan sebelumnya oleh Hamad (2019). Hasil menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational intelligence*. Hal ini dapat terjadi karena adanya pengelolaan *talent management* dapat mendorong kemajuan *organizational intelligence* guna bersaing dengan perusahaan lain. Hasil penelitian ini didukung oleh Daneshfard, et al., (2016). Selain itu, faktor lain yang dapat memediasi

pengaruh *talent management* terhadap *organizational intelligence* adalah variabel *quality of work life*.

Hamad (2019) serta Tunde, Ibrahim, Dayisi (2020) menjelaskan bahwa perusahaan yang menerapkan *talent management* akan lebih kuat dalam pencapaian keberhasilan *organizational intelligence* apabila didukung oleh *quality of work life*. Afkhami et al., (2020) menyelidiki adanya efek mediasi *quality of work life* pada hubungan antara *talent management* dan *organizational intelligence* yang terbukti dapat mendorong serta menguatkan penerapan dalam suatu perusahaan. Pendapat ini selaras dengan hasil penelitian dari Wardani dan Anwar (2019).

*Quality of work life* sebagai suatu kondisi dimana semua pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dalam suatu organisasi (Dessler, 2012:25). Lebih lanjut, Flippo (2005:52) mendefinisikan *quality of work life* sebagai kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Selain itu, *quality of work life* juga dapat menyelesaikan masalah organisasional dan membantu dalam pembuatan keputusan bagi perusahaan. Penelitian mengenai hubungan *quality of work life* terhadap *organizational intelligence* telah dilakukan sebelumnya oleh Ahmad, et al., (2019) serta Afkhami, et al., (2020). Hasil menunjukkan bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational intelligence*. Hal ini terjadi karena adanya penerapan *quality of work life* pada perusahaan mampu menghasilkan lingkungan yang kondusif dan efektif bagi karyawan sehingga dapat menghasilkan *organizational intelligence* yang sukses. Hasil penelitian ini didukung oleh Fahrnis (2011).

Badan Usaha Milik Desa atau yang dikenal BUMDes merupakan suatu badan usaha yang secara utuh atau sebagian modalnya langsung berasal dari kekayaan desa. Tujuan adanya BUMDes adalah untuk kesejahteraan dan meningkatkan perekonomian masyarakat desa setempat. Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 4 kecamatan yang terdiri dari Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan sebanyak 14 BUMDes dengan kriteria BUMDes tingkat maju yang berada di perbatasan Kabupaten Madiun. BUMDes

tingkat maju adalah BUMDes yang memiliki operasional atau kegiatan kinerja yang masih berjalan hingga saat ini, memiliki gedung untuk pertemuan dengan pengurus lainnya, memiliki toko untuk mendistribusikan dan menjual hasil dari BUMDes serta memiliki struktur organisasi yang jelas. Untuk menjadi BUMDes tingkat maju maka organisasi dituntut untuk selalu dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan menciptakan inovasi dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan. Tidak hanya itu saja, lingkungan kerja yang berkualitas juga harus diperhatikan seperti memberikan lingkungan yang nyaman dan sehat bagi karyawan, tunjangan serta kompensasi yang layak, fasilitas yang memadai dan juga keamanan saat bekerja akan meningkatkan BUMDes menjadi organisasi yang tangguh. Artinya dengan adanya *talent management* dan *quality of work life* dapat menjadikan BUMDes menjadi *organizational Intelligence*.

Kajian teori yang mampu menggambarkan pembaruan dalam mendorong pembelajaran lebih lanjut sebuah organisasi untuk dapat mencapai hasil yang memuaskan adalah kajian tentang *Human Resource Management (HRM)*. Menurut Torraco dan Swanson (1995:12) pengertian dari *Human Resource Management* merupakan sebuah proses pengembangan organisasi dan *personel training* yang bertujuan untuk meningkatkan performa suatu organisasi. Pengembangan organisasi dan *personel training* dapat dibangun dengan menerapkan *talent management*. Dalam hal ini, *talent management* yang efektif di suatu organisasi dapat menjadikan organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Lebih lanjut, Dessler (2013:30) menyatakan bahwa *Human Resource Management* adalah sebuah proses untuk mendapatkan, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keamanan serta masalah keadilan. Adanya dukungan dalam hal pemberian kompensasi, hubungan kerja, kesehatan dan keamanan kepada karyawan membuat karyawan merasa nyaman ditempat kerja dan dapat lebih mudah mencapai tujuan organisasi. Kondisi seperti inilah yang mendukung tercapainya visi misi organisasi sehingga organisasi akan dapat lebih cepat dalam

menerima perubahan dan bertindak lebih cepat mencapai kecerdasan organisasi yang berkelanjutan.

Atas dasar pemikiran tersebut, maka penelitian ini berjudul Pengaruh *Talent Management* terhadap *Organizational Intelligence* dengan *Quality of work life* Sebagai Variabel Mediasi. Dalam penelitian ini menghasilkan suatu pernyataan penelitian untuk mengetahui seberapa baik dan seberapa tepat BUMDes dalam mengelola *talent management*, *quality of work life* yang nantinya berpengaruh pada *organizational intelligence*.

## 1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah pada model yang dikembangkan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Apakah *talent management* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational intelligence*?
2. Apakah *talent managemet* berpengaruh signifikan positif terhadap *quality of work life* ?
3. Apakah *quality of work life* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational intelligence*?
4. Apakah *quality of work life* memediasi pengaruh antara *talent management* terhadap *organizational intelligence*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel penelitian sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *talent management* pada *organizational intelligence*.
2. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *talent management* pada *quality of work life* .
3. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *quality of work life* pada *organizational intelligence*.

4. Menguji dan menganalisis pengaruh *quality of work life* sebagai variabel mediasi antara *talent management* terhadap *organizational intelligence*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara praktis maupun teoritis, antara lain sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Akademik**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumber informasi, referensi dan rujukan yang relevan dalam bidang akademis ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia serta bagi perkembangan teori diharapkan mampu digunakan sebagai acuan atau model utama dan dikembangkan lagi terkait dengan *talent management* yang dimediasi oleh *quality of work life* pada *organizational intelligence*.

##### **2. Manfaat Praktis**

Harapan dengan adanya hasil penelitian ini mampu memberikan kontribusi untuk mengembangkan organisasi dan bisa menjadi acuan serta referensi guna dapat diimplementasikan kedalam karyawan BUMDes untuk mengembangkan *organizational intelligence* secara maksimal, khususnya yang berkaitan dengan *talent management* dengan *quality of work life*.

#### **1.5 Sistematika Penulisan Penelitian**

Dalam penulisan penelitian ini, sistematika penulisan yang digunakan adalah sebagai berikut:

**BAB 1: PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

**BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab tinjauan pustaka ini berisikan tentang landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan juga model penelitian.

**BAB 3: METODE PENELITIAN**

Bab metode penelitian ini berisi tentang desain penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis data.

**BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab analisis dan pembahasan ini berisikan tentang gambaran objek penelitian, deskripsi data, uji kualitas data, dan pembahasan.

**BAB 5: KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan, keterbatasan, dan saran terkait dengan hasil penelitian.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Human Resource Management***

*Human Resource Management (HRM)* menurut Torraco dan Swanson (1995:12) adalah sebuah proses pengembangan organisasi dan *personel training* yang bertujuan untuk meningkatkan performa suatu organisasi. Dalam penerapannya teori *human resource management* sejalan dengan *talent management*. Hal ini dapat dilihat bahwa pengembangan bakat dan pelatihan pada karyawan menjadikan perusahaan mencapai performa terbaik. Artinya dengan adanya *talent management* dapat menjadikan organisasi mencapai kesuksesan dan memiliki kecerdasan organisasi. Menurut Dessler (2013:30) *Human Resource Management* adalah sebuah proses untuk mendapatkan, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keamanan serta masalah keadilan. *Human Resource Management* yang diterapkan dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk mengatur sumber daya yang ada dapat dimaksimalkan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan mencapai kecerdasan organisasi yang berkelanjutan. Hubungan ini dapat dilihat dengan adanya lingkungan yang berkualitas menjadikan organisasi dapat mencapai tujuan yang maksimal. *Quality of work life* yang sudah baik akan mendorong karyawan bekerja dengan nyaman dan maksimal mencapai *organizational intelligence*.

##### **2.1.2 *Talent Management***

###### **a. Definisi *Talent Management***

Pella dan Inayati (2011:82) *talent management* merupakan sebuah proses yang dapat digunakan guna memastikan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengisi jabatan pemimpin dimasa depan (*future leaders*) serta jabatan yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Sedangkan menurut Gupta (2019) *talent management* didefinisikan sebagai proses yang dilakukan untuk mengembangkan, mempertahankan serta menarik karyawan yang memiliki kompetensi dan kapabilitas untuk mewujudkan tuntutan dan tujuan suatu organisasi. Cheese et al.,(2008) menjelaskan pengertian *talent management* adalah sebuah pengetahuan, pengalaman, keahlian, serta perilaku yang dimiliki dan dibawa oleh karyawan terhadap organisasinya. Lebih lanjut, Canon dan Mcgee (2007) mendefinisikan *talent management* merupakan suatu proses dan kemampuan organisasi untuk dapat mengidentifikasi, mengelola dan juga kemampuan mengembangkan sumber daya manusia saat ini dan untuk digunakan di masa depan.

Berdasarkan beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *talent management* adalah proses untuk mengembangkan dan meningkatkan bakat serta kemampuan yang dimiliki karyawan guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Jadi, *talent management* merupakan elemen penting yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai keberhasilan.

#### **b. Manfaat *Talent Management***

Menurut Pella dan Inayati (2011:87) manfaat dari pelaksanaan program penerapan *talent management* adalah tersediannya secara terus-menerus karyawan yang memiliki kemampuan untuk mencapai potensi terbaik mereka masing-masing yang akan membantu keberhasilan perusahaan serta untuk menjawab tantangan bisnis dalam memasuki pasar baru dan dapat bergerak maju mengungguli kompetitor. Manfaat lain perusahaan dengan adanya *talent management* dapat mengembangkan reputasi dan citra umum untuk menciptakan sebuah tempat bekerja yang baik, sekaligus memupuk dan menanamkan sikap loyalitas para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan.

#### **c. Tujuan *Talent Management***

Tujuan *talent management* menurut Pella dan Inayati (2011:25) sebagai faktor pembeda kinerja pada suatu organisasi. *Talent* suatu organisasi dipelihara karena memiliki kelebihan dan memiliki potensi pemimpin masa depan

organisasi. Sedangkan menurut Lewis dan Heckman (2006) tujuan adanya *talent management* adalah untuk menyempurnakan proses keseluruhan yang dimiliki organisasi mulai dari rekrutmen, penempatan posisi sampai dengan perencanaan pelatihan serta pengembangan untuk karyawan agar menuju kearah yang lebih baik serta dapat bermanfaat untuk memajukan perusahaan. Ini berkaitan dengan penegakan mekanisme yang meningkatkan pembangunan dengan mengembangkan, dan menyebarkan keterampilan dan kemampuan untuk mencapai tujuan sekarang dan masa depan.

#### **d. Dimensi dan Indikator *Talent Management***

*Talent management* menurut Hamad (2019) dapat diukur menggunakan 2 dimensi yaitu:

##### 1. *Potential Identification & Talent Development*

Cheese et al., (2008) mendefinisikan *potential identification* sebagai cara untuk mengenali kelebihan individu, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan potensi yang dimiliki karyawan. *Talent development* menurut Pella & Inayati (2011:117) adalah proses untuk memastikan mendukung kompetensi inti yang ada di perusahaan. *Potential identification & talent development* memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Menggunakan pendekatan formal untuk mengevaluasi potensi atasan
- b) Bantuan keuangan diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan
- c) Mengakui untuk menjadi bagian dari tim
- d) Penghargaan diberikan untuk meningkatkan kinerja
- e) Memberikan pelatihan dan pembelajaran di tempat kerja
- f) Strategi pengembangan bakat dan organisasi yang selaras
- g) Karyawan terlibat dalam praktik pengembangan dan strategi organisasi
- h) Karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan

##### 2. *Employee Retention & Reward*

Menurut Irham Fahmi (2016:64) *employee retention & reward* adalah suatu penghargaan dan pemberian imbalan balas jasa yang diberikan suatu

perusahaan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang telah dijalankan, baik dalam bentuk keuangan maupun non keuangan. *Employee retention & reward* memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Percaya pada upaya retensi
- b) Inisiatif untuk mengembangkan karyawan
- c) Rasa puas atas gaji yang diterima
- d) Survei rutin kepada karyawan
- e) Memiliki anggaran formal untuk retensi
- f) Pengembangan pemimpin dari internal organisasi
- g) Memberikan mentoring dan konseling

### **2.1.3 Quality Of Work Life**

#### **a. Definisi Quality Of Work Life**

Menurut Dessler (2012:25) menjelaskan bahwa *quality of work life* merupakan suatu kondisi dimana semua pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dalam suatu organisasi. Menurut Flippo (2005:52) mendefinisikan *quality of work life* sebagai kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Rekhi & Sharma (2019) *quality of work life* digambarkan sebagai persepsi atau ketertarikan karyawan terhadap perusahaan, baik secara fisik maupun secara mental. Dalam hal ini, persepsi yang dimaksud adalah pekerjaan yang aman, lingkungan yang nyaman, rekan kerja yang saling peduli, program keselamatan, dan lain-lain. *Quality of work life* didefinisikan Nayak et al., (2018) menyatakan *quality of work life* sebagai sebagai persepsi yang berasal dari dasar-dasar tempat kerja yang diinginkan secara fisik, psikologis, serta yang memfasilitasi karyawan untuk dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara memenuhi kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman kerja. Menurut Cassio (2006) *quality of work life* adalah sebuah pandangan karyawan seperti halnya karyawan merasa puas, merasa aman secara relatif, serta mendapatkan kesempatan untuk dapat berkembang dan tumbuh layaknya manusia.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *quality of work life* adalah suatu kondisi lingkungan yang diciptakan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan baik secara fisik maupun mental yang berkualitas sehingga karyawan merasa nyaman di tempat kerja dan mampu bekerja dengan maksimal mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Dimensi dan Indikator *Quality of work life***

Kanten, Selahattin, Aylin dan Fatma (2018) menjelaskan bahwa memiliki beberapa dimensi dan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel *quality of work life*, antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Kompensasi; indikatornya:
  - a) Gaji
  - b) Benefit serta fasilitas
  - c) Tunjangan
- 2) Lingkungan kerja; indikatornya:
  - a) Lingkungan yang nyaman dan sehat
- 3) Pertumbuhan dan keamanan; indikatornya:
  - a) Pertumbuhan finansial
  - b) Aman ditempat kerja
- 4) Keterampilan; indikatornya:
  - a) Meningkatkan keterampilan
- 5) Waktu Luang; indikatornya:
  - a) Memberi waktu luang keperluan privasi

#### **2.1.4 *Organizational Intelligence***

##### **a. Definisi *Organizational Intelligence***

Jay Liebowitz (2020:8) mendefinisikan *organizational intelligence* sebagai pembaruan dalam mendorong pembelajaran lebih lanjut sebuah organisasi. Iqbal & Nadeem (2019) *organizational intelligence* merupakan suatu kemampuan untuk mencapai visi misi yang ingin dicapai organisasi serta memberikan solusi untuk masalah kompleks dalam mencapai kecerdasan

organisasi yang berkelanjutan. Menurut Daneshfard et al.,(2016) mendefinisikan *organizational intelligence* sebagai kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan semua kekuatan berfikir, mengumpulkan, menjalankan, dan mengarahkan kekuatan berfikir tersebut untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan berfikir maka organisasi akan terlibat dalam proses pembelajaran yang menggunakan taktik serta strategi yang hebat. Sedangkan menurut Magala et al.,(2007) *organizational intelligence* merupakan suatu kemampuan dalam perusahaan untuk dijadikan sebuah aspek penting guna mengembangkan kecerdasan yang ada pada organisasi.

Berdasarkan definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational intelligence* adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat mengikuti perubahan berkelanjutan serta membantu dalam persaingan dengan perusahaan lain.

#### **b. Tujuan *Organizational Intelligence***

Jay Liebowitz (2020:7) menjelaskan tujuan adanya *organizational intelligence* dapat membantu proses pembelajaran dan penyebaran pengetahuan yang ada pada sebuah organisasi. Thannhuber, Bruntsch dan Mtseng (2017) menyatakan bahwa *organizational intelligence* memiliki tujuan untuk meningkatkan keunggulan berkelanjutan di lingkungan bisnis dan memberikan pengaruh yang sangat besar secara signifikan bagi perusahaan. Selain itu, menurut Yaghoubi et al.,(2011) mendiskripsikan tujuan *organizational intelligence* sebagai pendorong kecerdasan saat perusahaan mengalami proses mempelajari dalam penggunaan teknologi secara maksimal saat ini dan masa depan.

#### **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Intelligence***

Menurut Hamad (2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *organizational intelligence* dapat dipengaruhi oleh *talent management*. Pengelolaan bakat pada tenaga kerja yang kompetitif dapat menghasilkan kecerdasan organisasi mencapai tujuan. Menurut Ahmad, et al., (2019) mendefinisikan bahwa *quality of work life* merupakan konsep multidimensi yang

meliputi perbaikan lingkungan kerja, pemberian kondisi moral kerja, upah yang adil dan sistem penghargaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan serta kelompok kerja dan tim yang gilirannya mengarah pada peningkatan posisi kompetitif pada *organizational Intelligence*.

**d. Dimensi dan Indikator dalam *Organizational Intelligence***

Albrecht (2003) menyatakan bahwa terdapat 7 dimensi yang digunakan untuk mengukur *organizational intelligence*, diuraikan sebagai berikut:

1) *Strategic vision*

*Strategic vision* merupakan suatu kemampuan yang dimiliki individu berupa hal-hal mengungkapkan, mengekspresikan, menyimpulkan serta menciptakan kembali konsep yang sesuai untuk organisasinya, kemampuan tersebut merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. *Strategic vision* memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Pembicaraan strategis
- b) Pemindaian lingkungan
- c) Tinjauan strategi tahunan
- d) Asumsi nilai
- e) Pernyataan arah
- f) Pernyataan misi
- g) Menentukan pemimpin masa depan

2) *Shared Fate*

*Share fate* juga dapat digambarkan sebagai suatu keadaan dimana setiap individu berusaha memberikan suatu upaya untuk mengarahkan organisasi pada arah yang akan dituju dengan semangat kebersamaan antar individu. *Shared fate* memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Pembagian rencana dan hasil kinerja
- b) Pemahaman terhadap konsep ide bisnis
- c) Divisi yang saling membantu dan berbagi informasi
- d) Rasa memiliki terhadap organisasi
- e) Rasa memiliki terhadap mitra

- f) Kepercayaan karyawan pada kesuksesan
- g) Relasi karyawan yang lama

3) *Appetite For Change*

*Appetite For Change* dalam hal ini adalah karyawan di lingkungan organisasi yang dapat memberikan tantangan baru dan dinamisasi lingkungan yang tepat untuk digunakan sebagai akselerasi antar karyawan untuk dapat mengembangkan dan memajukan perusahaan. *Appetite for change* memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Proses yang selalu berkembang
- b) Dorongan berinovasi
- c) Dorongan untuk meningkatkan kinerja
- d) Pemberian ijin untuk bertanya
- e) Birokrasi yang diminimalkan
- f) Pemimpin mengakui kesalahan
- g) Atmosfer perubahan

4) *Heart*

*Heart* merupakan tindakan yang melibatkan kesediaan untuk memberi lebih banyak daripada standar yang telah ditetapkan sehingga perlu kontribusi lebih untuk mendapatkan suatu nilai yang lebih besar untuk diberikan kepada organisasi. *Heart* memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Kualitas kerja
- b) Mengutamakan kepentingan karyawan.
- c) Kebanggaan memiliki organisasi
- d) Karyawan melakukan upaya ekstra
- e) Kesempatan berkarir
- f) Sikap manager terhadap pekerjaan
- g) Model komitmen manajer

5) *Alignment And Congruence*

*Alignment And Congruence* merupakan sebuah kelompok atau individu dalam organisasi yang diharuskan dapat mengatur diri mereka sendiri untuk menuntaskan misi, membagi pekerjaan dan tanggung jawab, dan menyusun

seperangkat aturan untuk berinteraksi satu sama lain terkait struktur organisasi. *Alignment and congruence* memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Struktur organisasi yang layak
- b) Misi dukungan kebijakan
- c) Bantuan proses bisnis
- d) Pemberdayaan sistem informasi
- e) Sistem informasi untuk menciptakan nilai tambah
- f) Wewenang dan tanggung jawab yang mengakar
- g) Keselarasan misi

6) *Knowledge Deployment*

*Knowledge Deployment* merupakan proses gagal atau berhasilnya sebuah organisasi yang bergantung pada implementasi sebuah pengetahuan yang dimiliki individu. Organisasi perlu menekankan pengetahuan pada setiap individu agar memiliki penalaran dan kemampuan dalam berkontribusi terhadap organisasinya. *Knowledge deployment* memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Budaya berbagi pengetahuan
- b) Pemimpin menghargai pengetahuan
- c) Perkembangan ide dan tukar informasi antar karyawan.
- d) Aliran informasi
- e) Pemimpin eksekutif mempelajari ide terbaru
- f) Pembelajaran dan pengembangan karyawan
- g) Pemimpin menghargai ketrampilan

7) *Performance Pressure*

*Performance Pressure* merupakan proses yang dilakukan setiap orang sesuai dengan proporsi kerja. Tuntutan kerja yang dihasilkan bagi organisasi merupakan kepastian yang harus dikontrol dan dievaluasi secara rutin.

*Performance pressure* memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Karyawan dengan kinerja buruk
- b) Manajer mengkomunikasikan tujuan
- c) Manajer memecahkan masalah karyawan

- d) Manajer buruk tidak ditoleransi
- e) Karyawan menerima umpan balik
- f) Karyawan merasa memberikan kontribusi
- g) Kemajuan karyawan berdasarkan prestasi

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Hamad (2019) melakukan penelitian dengan judul: *Talent management as a facilitator of organizational intelligence*. Penelitian ini menggunakan sampel manajemen tingkat atas dan menengah pada perusahaan makanan di Amman, Ibu Kota Yordania yang berjumlah 300 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknis analisis regresi sederhana dan berganda. Dalam penelitian ini menghasilkan pernyataan bahwa adanya pengaruh positif praktik *talent management* pada kecerdasan tenaga kerja, kecerdasan kompetitif, kecerdasan budaya, dan kecerdasan perusahaan manufaktur saat menerapkan *organizational intelligence*.

Ahmad, *et al.*, (2019) melakukan penelitian dengan judul: *The Impact of the Quality of work life on Organizational Intelligence*. Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 85 orang yang merupakan karyawan di bank pemerintah di kota Koya di Wilayah Kurdistan/Irak. Teknik analisis menggunakan analisis statistik. Penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS Versi 20. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *quality of work life* merupakan konsep multidimensi yang meliputi perbaikan lingkungan kerja, pemberian kondisi moral kerja, upah yang adil dan sistem penghargaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan serta kelompok kerja dan tim yang gilirannya mengarah pada peningkatan posisi kompetitif pada *organizational Intelligence*.

Afkhami, *et al.*, (2020) melakukan penelitian dengan judul: *Designing a model for swimming coaches job retention based on talent management and quality of working life*. Penelitian ini menggunakan sampel pelatih renang dari provinsi Azerbaijan Timur sebanyak 773 pelatih yang terdiri dari 420 pelatih wanita dan 353 pria. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis

korelasi koefisien dengan bantuan *software* Amos. Hasil penelitian menunjukkan *talent management*, dan *job retention* menghasilkan dampak positif pada peningkatan *quality of working life*.

Tunde, *et al.*, (2020) melakukan penelitian dengan judul: *Human Resources Management Factors as determinant of Quality of work life in UBA Plc*. Penelitian ini menggunakan Sampel berjumlah 152 orang yang merupakan anggota staff pada United Bank Of Africa Plc, Kantor Pusat Cabang Negara bagian Lagos. Teknik analisis menggunakan analisis *pearson product moment correlation*. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang kuat *quality of work life balance* tentang keterlibatan karyawan, pembelajaran dan pengembangan, kebijakan kompensasi. Selain itu hasil menunjukkan bahwa *talent management* memainkan peran penting dalam *mencapai Quality of work life*.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Keterangan</b>	<b>Penelitian Terdahulu</b>				<b>Penelitian Sekarang</b>
		Zaina Mustafa Mahmoud Hamad (2019)	Dr. Brwa Sardar Ahmad, Zana Majed Sadq, Bestoon Othman , and Vian Sulaiman Hama Saeed (2019)	Pouya Afkhami, Hossein Sepasi, Parivash Nourbakhsh (2020)	Elegbede Sikirulahi Tunde PhD, Elegbede Olusegun Ibrahim M.Sc, Bakare Rasaki Dayisi PhD (2020)
Variabel Independen	<i>Talent Management</i>	<i>Quality of work life</i>	<i>Talent Management</i>	<i>Talent Management</i>	<i>Talent Management</i>
Variabel Mediasi	-	-	<i>Job Retention Based</i>	-	<i>Quality of work life</i>
Variabel Dependen	<i>Organizational Intelligence</i>	<i>Organizational Intelligence</i>	<i>Quality of work life</i>	<i>Quality of work life</i>	<i>Organizational Intelligence</i>
Jumlah Sampel	300 orang	85 orang	773 orang	152 orang	79 orang
Teknik Analisis	Analisis Regresi sederhana dan berganda	Analisis Statistik bantuan software SPSS Versi 20	Analisis koefisien Korelasi software Amos	Analisis Koefisien korelasi produk momen person	Analisis jalur path bantuan software Smart Pls
Objek Penelitian	Manajer tingkat tengah dan atas di perusahaan makanan di Amman, Ibu Kota Yordania	Semua karyawan Bank di kota Koya Negara Kurdistan/Irak	Semua pelatih renang di Azerbaijan Timur Negara Azerbaijan Timur	Semua staff kantor pada United Bank Africa PLC Negara Africa	Karyawan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kebonsari, Jiwan, Gemarang dan Saradan

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Hubungan Antar Variabel

#### a. Hubungan antara *Talent Management* terhadap *Organizational intelligence*

Pella dan Inayati (2011:82) menjelaskan *talent management* merupakan sebuah proses yang dapat digunakan guna memastikan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengisi jabatan pemimpin dimasa depan (*future leaders*) serta jabatan yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Hubungan *talent management* dengan *organizational intelligence* terkait dengan pengembangan dan pembelajaran karyawan yang memiliki kompetensi dan kapabilitas sehingga diharapkan dapat mewujudkan tuntutan dan tujuan suatu organisasi mencapai perubahan inovasi terbaru. Karyawan berbakat yang bekerja dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kemampuan organisasi sesuai dengan misi dan tujuan organisasi. *Organizational intelligence* adalah suatu kemampuan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi serta memberikan solusi untuk masalah kompleks dalam mencapai kecerdasan organisasi yang berkelanjutan (Halal,2006).

Penelitian Hamad (2019) mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dalam praktik *talent management* serta kecerdasan tenaga kerja, kecerdasan kompetitif, dan kecerdasan budaya saat menerapkan *organizational intelligence*. Hal ini terjadi karena dengan adanya pengelolaan *talent management* yang maksimal maka dapat menghasilkan *organizational intelligence* yang sukses. Hasil penelitian ini didukung oleh Shahi, Behzad, Taghipourian, dan Aghajani (2020) menyatakan bahwa *talent management* dapat meningkatkan pemahaman konsep perilaku yang efektif serta mengembangkan potensi sumber daya manusia untuk mendorong terwujudnya *organizational intelligence*.

#### b. Hubungan antara *Talent Management* terhadap *Quality Of Work Life*

Menurut Flippo (2005:52) *quality of work life* sebagai kegiatan (perbaikan) yang terjadi pada setiap tingkatan dalam sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan efektivitas organisasi, selanjutnya, Nayak et al., (2018) *quality of*

*work life* merupakan persepsi yang berasal dari dasar-dasar tempat kerja yang diinginkan secara fisik, psikologis, serta yang memfasilitasi karyawan untuk memenuhi kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman kerja dalam mencapai tujuan organisasi. *Talent management* sangat berperan dalam keberhasilan *quality of work life* pada suatu perusahaan, dan dengan adanya *quality of work life* yang terbentuk maka akan mendorong karyawan untuk mendapatkan peluang lebih besar guna memengaruhi pekerjaan mereka dan berkontribusi secara efektif di seluruh organisasi, membuat bakat karyawan ikut berkembang. Berdasarkan penelitian sebelumnya (Afkhami et al., 2020) menunjukkan hasil bahwa *talent management* memiliki dampak positif pada peningkatan *quality of working life*. Hasil penelitian ini didukung oleh Tajuddin, Ali dan Kamaruddin (2015) dalam penelitiannya dijelaskan bahwa adanya pengembangan *talent management* dapat mengelola kemampuan yang ada ditempat kerja sehingga mengarah dalam menyeimbangkan *quality of working life* disuatu perusahaan.

**c. Hubungan antara *Quality Of Work Life* terhadap *Organizational intelligence***

Menurut Dessler (2012:25) *quality of work life* merupakan suatu kondisi dimana semua pegawai dapat memenuhi kebutuhan pegawai yang penting dalam suatu organisasi, dimana *quality of work life* ini dapat berdampak positif pada *organizational intelligence*. Menurut Daneshfard et al., (2016) mendefinisikan *organizational intelligence* sebagai kemampuan perusahaan dengan cara memanfaatkan pengetahuan dan untuk mengumpulkan, menjalankan, serta mengarahkan pengetahuan tersebut untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hubungan *quality of work life* dengan *organizational intelligence* adanya penerapan *quality of work life* pada perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang efektif dan kondusif bagi karyawan sehingga dapat menghasilkan *organizational intelligence* yang sukses. Penelitian mengenai hubungan *quality of work life* terhadap *organizational intelligence* telah dilakukan sebelumnya oleh Ahmad, et al., (2019) serta Afkhami, et al., (2020). Hasil menunjukkan bahwa

*quality of work life* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational intelligence*. Lebih lanjut Fahriss (2011) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa adanya *quality of work life* dapat menciptakan motivasi untuk pencapaian tujuan dari suatu perusahaan sehingga dapat menciptakan *organizational intelligence*.

#### **d. *Quality Of Work Life* Memediasi Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Organizational Intelligence***

Jay Liebowitz (2020:8) mendefinisikan *organizational intelligence* sebagai pembaruan dalam mendorong pembelajaran lebih lanjut sebuah organisasi. *Organizational intelligence* ini secara tidak langsung merupakan dampak dari praktek *talent management*. Menurut Gupta (2019) *talent management* didefinisikan sebagai proses yang dilakukan untuk mengembangkan, mempertahankan serta menarik karyawan yang memiliki kompetensi dan kapabilitas untuk mewujudkan tuntutan dan tujuan suatu organisasi, sedangkan *quality of work life* menurut Ahmad, *et al.*, (2019) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dengan tujuan mencapai kepuasan dan dengan mencapai efektivitas organisasi organisasi. Artinya adanya pengawasan yang baik, gaji yang baik, tunjangan dan penghargaan, tingkat minat dan tantangan terhadap pekerjaan. Daneshfard *et al.*, (2016) mendefinisikan *organizational Intelligence* sebagai kapasitas dan kapabilitas organisasi untuk menciptakan pengetahuan dan menggunakannya untuk adaptasi strategis terhadap lingkungan yang ada pada perusahaan. Lebih lanjut, menurut Zadeh, Ramin Hossein (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya hubungan tidak langsung antara *quality of work life* dengan manajemen pengetahuan, dengan menunjukkan *quality of work life* sebagai variabel mediasi. Hubungan *talent management* dengan *organizational intelligence* adanya pengembangan karyawan yang memiliki kompetensi dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya *quality of work life* yang maksimal seperti lingkungan yang efektif baik fisik maupun mental bagi karyawan dapat menjadikan organisasi mencapai *organizational intelligence*.

Dapat dikatakan bahwa *quality of work life* dapat memediasi pengaruh *talent management* terhadap *organizational intelligence*.

### 2.3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada teori dan beberapa penelitian sebelumnya sehingga diharapkan hipotesis akan cukup valid untuk diuji. Maka hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : *Talent management* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational intelligence*

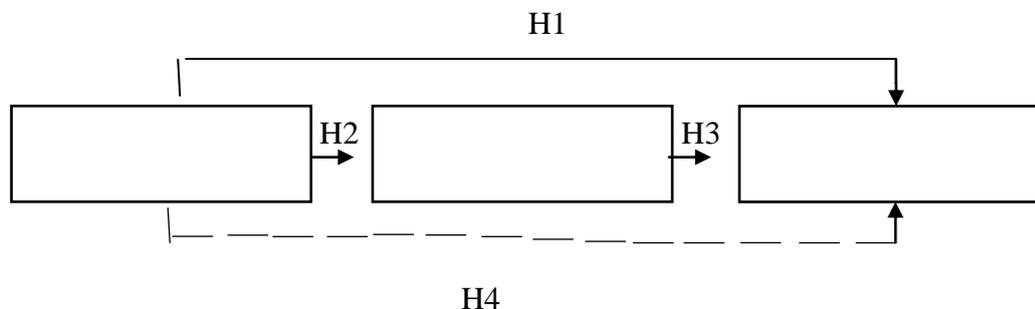
H2 : *Talent management* berpengaruh signifikan positif terhadap *quality of work life*

H3 : *Quality of work life* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational intelligence*

H4 : *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap *organizational Intelligence* dengan *quality of work life* sebagai variabel mediasi

### 2.4 Model Penelitian

Model Penelitian dibuat untuk menjawab permasalahan penelitian. Berdasarkan pengaruh antar variabel penelitian serta pengembangan hipotesis, maka dapat dibuat model penelitian yang menjelaskan hubungan antara *talent management*, *quality of work life* dan *organizational intelligence*, seperti yang disajikan dalam gambar 2.1 berikut ini:



**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

Gambar 2.1 model penelitian menunjukkan bagan dari model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian. Model penelitian tersebut memberikan gambaran mengenai pengaruh variabel bebas (X) *talent management* terhadap variabel terikat (Y) *organizational intelligence* melalui variabel mediasi (M) *quality of work life*. Variabel bebas (X) *talent management* diprediksi akan berpengaruh signifikan positif terhadap variabel terikat (Y) *organizational intelligence*, variabel bebas (X) *talent management* diprediksi akan berpengaruh signifikan positif terhadap variabel mediasi (M) *quality of work life*, variabel mediasi (M) *quality of work life* diprediksi akan berpengaruh signifikan positif terhadap variabel dependen (Y) *organizational intelligence*, variabel bebas (X) *talent management* diprediksi akan berpengaruh signifikan positif terhadap variabel variabel terikat (Y) *organizational intelligence* melalui variabel mediasi (M) *quality of work life*.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain dalam penelitian ini bersifat kausalitas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:59) desain kausal merupakan hubungan yang bersifat sebab akibat, sehingga dapat diartikan bahwa dalam hal ini ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi).

Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:8) metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi ataupun sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Identifikasi Variabel, Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

##### **3.2.1 Identifikasi Variabel**

Terdapat beberapa variabel dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (X), variabel terikat (Y) dan variabel mediasi (M). Variabel-variabel tersebut diuraikan sebagai berikut:

##### **a. Variabel Terikat (Y)**

Menurut Sugiyono (2017:39) Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen atau variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational intelligence*.

##### **b. Variabel Bebas (X)**

Menurut Sugiyono (2017:39) variabel bebas atau variabel independent merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau yang menjadi sebab

perubahannya serta timbulnya variabel dependen. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *talent management*.

**c. Variabel Mediasi (M)**

Menurut Sugiyono (2017:40) variabel mediasi merupakan variabel yang terletak diantara variabel (penyela) sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *quality of work life*. Lebih lanjut, Zhao et al., (2010) menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung (indirect effect) yang berguna dalam menganalisis kekuatan hubungan antar variabel mediator dengan variabel lainnya.

### **3.2.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Definisi operasional dan pengukuran variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**a. Talent Management**

Berdasarkan beberapa ahli yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *talent management* adalah proses yang digunakan untuk mengembangkan dan meningkatkan bakat serta kemampuan yang dimiliki karyawan guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Jadi, *talent management* merupakan elemen penting yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai keberhasilan. Dimensi pada *talent management* meliputi *Potential Identification & Talent Development* dan *Employee Retention & Reward* dengan jumlah 15 item pernyataan. Item-item pernyataan yang diadopsi dari penelitian Hamad (2019). Variabel *talent management* diukur menggunakan *skala Likert*, dengan keterangan 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Tabel 3.2 dibawah ini menunjukkan dimensi dan indikator pengukuran dari variabel *talent management*.

**Tabel 3.1**  
**Dimensi dan Indikator *Talent Management***

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sumber</b>
<i>Talent Management</i>	<i>Potential Identification &amp; Talent Development</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan pendekatan formal untuk mengevaluasi potensi atasan</li> <li>2. Bantuan keuangan diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan</li> <li>3. Mengakui untuk menjadi bagian dari tim</li> <li>4. Penghargaan diberikan untuk meningkatkan kinerja</li> <li>5. Memberikan pelatihan dan pembelajaran di tempat kerja</li> <li>6. Strategi pengembangan bakat dan organisasi selaras</li> <li>7. Karyawan terlibat dalam praktik pengembangan dan strategi organisasi</li> <li>8. Karyawan terlibat dalam proses pengambilan</li> </ol>	Singh dan Sanjeev (2017, dalam Hamad, 2019)

		keputusan	
	<i>Employee Retention &amp; Reward</i>	9. Percaya pada upaya retensi 10. Inisiatif untuk mengembangkan karyawan 11. Rasa puas atas gaji yang diterima 12. Survei rutin kepada karyawan 13. Memiliki anggaran formal untuk retensi 14. Pengembangan pemimpin dari internal organisasi 15. Memberikan mentoring dan konseling	

Sumber : Hamad (2019)

**b. *Quality Of Work Life***

Berdasarkan beberapa ahli yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *quality of work life* adalah suatu kondisi lingkungan yang diciptakan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang berkualitas sehingga karyawan merasa nyaman di tempat kerja dan mampu bekerja dengan maksimal mencapai tujuan organisasi. Variabel *quality of work life* diukur menggunakan *skala Likert*, dengan keterangan 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Dikonstruk

sebanyak 8 item pernyataan. Tabel 3.3 dibawah ini menunjukkan dimensi dan indikator pengukuran dari variabel *quality of work life*.

**Tabel 3.2**  
**Dimensi dan Indikator *Quality Of Work Life***

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
<i>Quality of work life</i>	Kompensasi	1. Kompensasi yang cukup dan baik 2. Benefit serta fasilitas 3. Tunjangan	Kanten <i>et al.</i> , (2018)
	Lingkungan kerja	4. Lingkungan kerja yang sehat	
	Pertumbuhan dan keamanan	5. Pertumbuhan finansial 6. lingkungan kerja yang aman	
	Keterampilan	7. Keterampilan kerja berkembang	
	Waktu luang	8. Adanya waktu luang yang cukup	

Sumber : Kanten *et al.*, (2018)

### c. *Organizational Intelligence*

Berdasarkan beberapa ahli yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational intelligence* adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat mengikuti perubahan berkelanjutan serta membantu dalam persaingan dengan perusahaan lain. Albrecht (2003) menyatakan terdapat sebanyak 7 item untuk dimensi yaitu *strategic vision, knowledge deployment, shared fate, appetite for change, heart, alignment and congruence* dan *performance pressure* dengan 49 item pernyataan Variabel *organizational intelligence* diukur menggunakan *skala Likert*, dengan keterangan 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat

setuju). Tabel 3.1 dibawah ini menunjukkan dimensi dan indikator pengukuran dari variabel *organizational intelligence*.

**Tabel 3.3**  
**Dimensi dan Indikator *Organizational Intelligence***

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
<i>Organizational Intelligence</i>	<i>Strategic vision</i>	1. Pembicaraan strategis 2. Pemindaian lingkungan 3. Tinjauan strategista hunan 4. Asumsi nilai 5. Pernyataan arah 6. Pernyataan misi 7. Menentukan pemimpin masa depan	Albrecht (2003)
	<i>Shared fate</i>	8. Pembagian rencana dan hasil kinerja 9. Pemahaman terhadap konsep ide bisnis 10. Divisi yang saling membantu dan berbagi informasi 11. Rasa memiliki terhadap organisasi 12. Rasa memiliki terhadap mitra 13. Kepercayaan karyawan pada kesuksesan 14. Relasi karyawan yang lama	

	<i>Appetite for change</i>	15. Proses yang selalu berkembang 16. Dorongan inovasi 17. Dorongan untuk meningkatkan kinerja 18. Pemberian ijin untuk bertanya 19. Birokrasi yang diminimalkan 20. Pemimpin mengakui kesalahan 21. Atmosfer perubahan	
	<i>Heart</i>	22. Kualitas kerja 23. Mengutamakan kepentingan karyawan 24. Kebanggaan memiliki organisasi 25. Karyawan melakukan upaya ekstra 26. Kesempatan berkarir 27. Sikap manajer terhadap pekerjaan 28. Model komitmen manajer	
	<i>Alignment and Congruence</i>	29. Struktur organisasi yang layak 30. Misi dukungan kebijakan 31. Bantuan proses bisnis 32. Pemberdayaan sistem	

		<p>informasi</p> <p>33. Sistem informasi untuk menciptakan nilai tambah</p> <p>34. Wewenang dan tanggungjawab yang mengakar</p> <p>35. Keselarasan misi</p>	
	<p><i>Knowledge Deployment</i></p>	<p>36. Budaya berbagi pengetahuan</p> <p>37. Pemimpin menghargai pengetahuan</p> <p>38. Perkembangan ide dan tukar informasi antar karyawan</p> <p>39. Aliran informasi</p> <p>40. Pemimpin eksekutif mempelajari ide terbaru</p> <p>41. Pembelajaran dan pengembangan karyawan</p> <p>42. Pemimpin menghargai keterampilan</p>	
	<p><i>Performance pressure</i></p>	<p>43. Karyawan dengan kinerja buruk</p> <p>44. Manajer mengkomunikasikan tujuan</p> <p>45. Manajer memecahkan</p>	

		masalah karyawan 46. Manajer buruk tidak ditoleransi 47. Karyawan menerima umpan balik 48. Karyawan merasa memberikan kontribusi 49. Kemajuan karyawan berdasarkan prestasi	
--	--	---	--

Sumber : Albrecht (2003)

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan didalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan yaitu data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama, baik secara individu maupun lembaga seperti pengisian kuesioner yang disebar oleh peneliti maupun hasil wawancara dengan narasumber (Sugiyono, 2017:222). Sumber data primer yang didapatkan dari penelitian ini adalah penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini peneliti memakai beberapa teknik dalam mengumpulkan data yaitu sebagai berikut:

#### a. Kuesioner

Kuesioner adalah salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab Sugiyono (2017:216). Penelitian ini *skala Likert* dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial Sugiyono (2017:165). Cara pengukuran *skala Likert* adalah dengan cara memberikan pertanyaan atau

pernyataan kepada responden dan kemudian responden diminta untuk memberi jawaban yang terdiri atas lima alternatif jawaban yang mengandung variasi nilai bertingkat dari 1 sampai 5.

**Tabel 3.4**  
**Skala Penilaian Kuesioner**

<b>Skala Penilaian</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Skor Penilaian</b>
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

#### **b. Studi Pustaka**

Peneliti dapat menemukan penelitian yang sejenis atau yang ada kaitannya dengan penelitiannya. Sehingga studi pustaka dapat membantu peneliti mencari solusi dari masalah-masalah dalam penelitian berdasarkan teori- teori yang ada.

### **3.5 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi menurut Sugiyono (2017:135) merupakan sebuah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang memiliki karakter tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dapat ditarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini berjumlah 14 BUMDes di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan sebanyak 79 karyawan.

Menurut Sugiyono (2017:136) Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakter yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan *Kouta sampling*. Sugiyono (2018:85) *qouta sampling* merupakan teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kouta) yang diinginkan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 14 BUMDes dengan kriteria BUMDes tingkat maju di Kabupaten Madiun yang meliputi Kecamatan Kebonsari, Jiwan, Gemarang dan Saradan sebanyak 79 orang karyawan.

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, statistik deskriptif meliputi mean dan peringkat (rank) pada tiap item. Menurut Sugiyono (2017:232) menyatakan bahwa analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan atau menggunakan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Pedoman penilaian dalam penelitian ini menggunakan interval yang dihitung dari nilai yang terendah dan nilai tertinggi. Skala pengukuran menggunakan *skala Likert* (1-5), dengan 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Maka, interval penelitian adalah sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} : \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai paling rendah}}{\text{jumlah kategori}}$$

$$\text{Interval Kelas} : \frac{5-1}{5} = 0,8$$

**Tabel 3.5**  
**Rentang Penilaian**

<b>Rentang Skala</b>	<b>Penilaian</b>
1,00-1,79	Sangat Rendah
1,80-2,59	Rendah
2,60-3,39	Sedang
3,40-4,19	Tinggi
4,20-5,00	Sangat Tinggi

Pendekatan yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini adalah Analisis jalur path dengan menggunakan bantuan software SMART PLS. Menurut Ghozali dan Latan (2015:7) model pengukuran dalam PLS terdiri dari model pengukuran (outer model), model structural (inner model) dan kriteria *goodness of fit*. Alasan menggunakan software ini dikarenakan penelitian ini lebih cenderung menjelaskan variabel laten dan bersifat memprediksi dari pada menguji suatu

teori. Sampel dalam penelitian ini tidak terlalu besar. Pembentukan variabel laten dalam penelitian ini kesemuanya bersifat reflektif, yang berarti ketiga variabel laten mempengaruhi indikator.

### 3.6.2 Uji Kualitas Data

Uji Kualitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dapat dipertanggungjawabkan atau tidak. Uji kualitas data sebagai berikut:

#### a. Pengujian *Outer model*

Dalam mengukur serta mengevaluasi penelitian ini menggunakan model path analisis PLS dengan menggunakan bantuan software Smart PLS. Menurut Ghozali dan Laten (2015:7) pengujian model merupakan pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* mempresentasikan variabel laten yang diukur. Pada tahap pengujian *outer model*, dilakukan pengujian meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant validity* dan *Composite Reliability*. Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui valid atau tidaknya sebuah kuesioner yang digunakan sebagai instrument penelitian.

#### 1) Pengujian Validitas

Pengujian validitas terdiri dari dua, yaitu pengujian validitas konvergen dan pengujian validitas deskriminan.

##### a) Pengujian Validitas Konvergen

Menurut Ghozali dan Laten (2015:74) uji validitas dilakukan untuk pengukuran valid atau tidaknya kuesioner. *Convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator. Ukuran refleksif pada suatu individu dapat dikatakan valid jika berkorelasi  $> 0.7$  dengan konstruk yang diukur sehingga tidak ada indikator yang dihilangkan dalam model PLS.

##### b) Pengujian Validitas Diskriminan

Ghozali dan Laten (2015:74) uji *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai *cross loading* antar konstruk. Untuk menilai *discriminant validity* dapat menggunakan metode lain yaitu dengan cara membandingkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk

masing-masing indikator harus sebesar  $> 0,5$  agar dapat dikatakan valid.

## 2) Pengujian Reliabilitas Komposit

Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Menurut Ghazali dan Latan (2015:75) menjelaskan suatu kuesioner dapat dikatakan reliable atau kredibilitias apabila nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*  $> 0,7$ .

### b. Pengujian Inner model

Sesudah melakukan uji outer model yakni validitas serta uji reliabilitas maka selanjutnya menganalisis pengaruh antar variabel laten yang disebut *model struktural (inner model)*. Pada model struktur ini mengevaluasi mengenai Uji *Path Coefficient*, Uji Kebaikan (*Goodness of Fit*) dan Uji Hipotesis.

#### 1) Uji Path Coefficient

Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Sedangkan *coefficient determination (R square)* digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel dependen dipenuhi oleh variabel lain. Menurut Ghazali dan Latan (2015: 81) nilai *R square* sebesar  $>0.67$  menunjukkan model kuat, jika nilai antara  $0.33-0,67$  menunjukkan model pada kategori moderat/sedang dan jika nilai *R square* antara  $0.19-0,33$  menunjukkan bahwa model PLS pada kategori lemah.

#### 2) Uji Goodness of Fit

Penilaian *goodness of fit* dapat diketahui juga dari nilai *Q square (Q<sup>2</sup>)*. Nilai *Q square* memiliki arti sama dengan *coefficient determination (R square)* pada analisis regresi. Koefisien korelasi adalah tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat yang bernilai  $1-0$ . Dimana semakin tinggi *Q square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit. Dalam analisis PLS ini, nilai *Q square*  $> 0$  menunjukkan model

dapat diprediksi (*predictive relevance*), sedangkan jika nilai  $Q\ square < 0$  maka model tidak dapat diprediksi kurang memiliki *predictive relevance*.

**3) Pengujian Pengaruh Langsung**

Untuk pengujian hipotesis menurut Ghazali dan Latan (2015: 78) menggunakan nilai statistik maka kriteria  $p\ value < 0,05$  dan nilai  $t\ statistik > 1,96$  menjelaskan  $H_0$  diterima dan disimpulkan bahwa variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap sedangkan jika nilai  $p\ value > 0,05$  dan  $t\ hitung < 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen.

**4) Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)**

Menurut Ghazali dan Latan (2015: 78) menggunakan nilai statistik maka kriteria  $p\ value < 0,05$  dan nilai  $t\ statistik > 1,96$ . Dalam penelitian ini, *talent management* berperan sebagai variabel pemediasi. Untuk menguji peran *quality of work life* dalam memediasi pengaruh *organizational intelligence* terhadap *talent management* maka dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung. Zhao, Lynch & Chen (2010) mediasi atau pengaruh tidak langsung terjadi bila sebuah variabel mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan terikat. Pemilihan analisis mediasi parsial dengan berbasis pendekatan regresi merujuk pada argumen Zhao et al., (2010) pada konteks itu, memberikan rekomendasi satu tes bootstrapping dari efek tidak langsung.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan sebuah usaha milik desa yang dibentuk atau didirikan oleh pemerintahan desa yang dikelola langsung oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya menumbuhkan perekonomian desa berdasarkan kebutuhan dan potensi yang dimiliki desa. Berdirinya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dilandasi oleh UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 ayat (1) disebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa” dan tercantum pula dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 71 Tahun 2005 tentang Desa. Tujuan BUMDes seperti dalam Permendesa PDT dan Transmigrasi No. 4/2015 adalah, meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa. Jenis usaha dan produk yang dimiliki setiap BUMDes berbeda dan sangat beragam misalnya bidang pertanian, bidang jasa penyewaan alat-alat pembangunan, bidang perdagangan, bidang perikanan dan lain-lain. Berikut adalah lampiran nama 14 BUMDes tingkat maju yang terdapat pada 4 Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan.

**Tabel 4.1**  
**Data BUMDes di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan**

No	Kecamatan	Nama BUMDes	Jumlah BUMDes	Banyak Responden
1	Jiwan	Maju Makmur	4	5
		Grobogan Emas		9
		Maju Makmur		7
		Mitra Usaha Sejahtera		5
2	Kebonsari	Gatra Tani	3	6
		Maju Makmur		6
		Barokah		7

3	Gemarang	Wahana Lestari	2	3
		Nampu		5
4	Saradan	Sumber Abadi	5	6
		Hamdallah		5
		Lestari		6
		Karya Makmur		5
		Klumutan Mulyo		4
<b>Jumlah</b>				<b>79</b>

Sumber : Data Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Madiun, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa di Kecamatan Jiwan terdapat 4 BUMDes dengan responden sebanyak 22 karyawan, Kecamatan Kebonsari terdapat 3 BUMDes dengan responden sebanyak 18 karyawan, Kecamatan Gemarang terdapat 2 BUMDes, dengan responden sebanyak 10 karyawan dan Kecamatan Saradan terdapat 5 BUMDes dengan responden sebanyak 29 karyawan.

## 4.2 Deskripsi Data

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, berikut hasil data lapangan sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Hasil Data Lapangan**

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Kuesioner yang masuk	79	100%
2.	Kuesioner yang tidak sesuai	0	0%
3.	Kuesioner yang dapat digunakan	79	100%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

### 4.2.1 Karakteristik Responden

Penyebaran kuesioner dilakukan secara *offline* di 14 BUMDes tingkat maju yang terdapat pada 4 Kecamatan yakni Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang

dan Saradan. Dari penyebaran kuesioner yang dilakukan, data yang diperoleh sebanyak 79 responden karyawan, sesuai dengan jumlah sampel yang telah ditentukan. Kuesioner ini menggunakan 72 butir pernyataan. Adapun data karakteristik responden dalam penelitian ini yaitu pendidikan terakhir, masa kerja dan jabatan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, berikut karakteristik responden sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase</b>
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMP	6	7,59%
SLTA/SMA	53	67,09%
S1	20	25,32%
Jumlah		100%
<b>Masa Kerja</b>		
1 Tahun	3	3,80%
2 Tahun	8	10,13%
3 Tahun	25	31,96%
4 Tahun	21	26,58%
5 Tahun	13	16,45%
6 Tahun	9	11,39%
Jumlah		100%
<b>Jabatan</b>		
Wakil ketua	14	17,72%
Sekretaris	18	22,78%
Bendahara	16	20,26%
Koordinator	10	12,66%
Anggota	21	26,58%
Jumlah		100%

Sumber: Olah data primer, 2022 (Lampiran 2)

Mengacu pada tabel 4.3 karakteristik yang menjadi responden pada penelitian ini berdasarkan pendidikan terakhir kategori SMP sebanyak 6 orang karyawan dengan persentase 7,60%, kategori SLTA/SMA sebanyak 53 orang karyawan dengan persentase 67,09%, kategori S1 sebanyak 20 orang karyawan dengan persentase 25,31%. Kemudian karakteristik karyawan yang berdasarkan masa kerja kategori 1 tahun sebanyak 3 orang karyawan dengan persentase 3,79% , kategori 2 tahun sebanyak 8 orang karyawan dengan persentase 10,12%, kategori 3 tahun sebanyak 25 orang karyawan dengan persentase 31,67%, kategori 4 tahun sebanyak 21 orang karyawan dengan persentase 26,58%, kategori 5 tahun sebanyak 13 orang karyawan dengan persentase 16,45%, kategori 6 tahun sebanyak 9 orang karyawan dengan persentase 11,39%. Selanjutnya, karakteristik berdasarkan jabatan kategori wakil ketua sebanyak 14 orang karyawan dengan persentase 17,72% kategori sekretaris sebanyak 18 orang karyawan dengan persentase 22,78% kategori bendahara sebanyak 16 orang karyawan dengan persentase 20,27% kategori coordinator sebanyak 10 orang karyawan dengan persentase 12,65% kategori anggota sebanyak 21 karyawan dengan persentase 26,58%.

### 4.3 Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini, statistik deskriptif meliputi mean dan peringkat (rank) pada tiap item. Menurut Sugiyono (2017:232) analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan atau menggunakan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Pedoman penilaian dalam penelitian ini menggunakan interval yang dihitung dari nilai yang terendah dan nilai tertinggi. Skala pengukuran menggunakan *Skala Likert* (1-5), dengan keterangan 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Maka, interval penelitian adalah sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} : \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai paling rendah}}{\text{jumlah kategori}}$$

$$\text{Interval Kelas} : \frac{5-1}{5} = 0,8$$

**Tabel 4.4**  
**Interval Penilaian**

<b>Rentang Skala</b>	<b>Penilaian</b>
1,00-1,79	Sangat Rendah
1,80-2,59	Rendah
2,60-3,39	Sedang
3,40-4,19	Tinggi
4,20-5,00	Sangat Tinggi

**a. Tanggapan Responden pada Variabel *Organizational Intelligence***

Tanggapan responden terhadap variabel *organizational intelligence* dapat dilihat pada penyebaran kuesioner rata-rata (mean) jawaban atas 49 item pernyataan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Organizational Intelligence***

<b>No.</b>	<b>Item Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Mean Dimensi</b>	<b>Ket</b>
1	BUMDes tempat saya bekerja mengadakan pembicaraan strategis seperti mendiskusikan lingkungan bisnis dan cara menjawab tantangan bisnis	3,87			
2	BUMDes tempat saya bekerja mengadakan kegiatan pemantauan (monitoring), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal. Seperti perencanaan terstruktur untuk mengidentifikasi trend	3,86			

	yang ada, ancaman, dan peluang.		<b>Strategic Vision</b>	3,84	Tinggi
3	BUMDes tempat saya bekerja mengadakan perencanaan terstruktur tahunan, di mana komisaris, manajer dan kepala unit mempertimbangkan kembali lingkungan, arah, dan prioritas strategis utama BUMDes	3,83			
4	Manajer saya menyampaikan asumsi nilai yang kredibel seperti komitmen BUMDes pada <i>website</i> resmi sebagai bagian dari konsep yang strategis	3,81			
5	BUMDes tempat saya bekerja memiliki arahan substansial dan meyakinkan, berupa visi, misi atau prinsip utama dalam memandu BUMDes	3,84			

6	Pemimpin saya menggunakan misi atau visi secara teratur sebagai pedoman dalam pembuatan keputusan penting dan menetapkan prioritas utama	3,88			
7	BUMDes tempat saya bekerja memiliki proses yang efektif untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempromosikan Manajer masa depan dan pemikir strategis	3,84			
8	Manajemen tempat saya bekerja membagikan rencana, prioritas, dan hasil kinerja kepada karyawan	3,82			
9	Saya beserta karyawan di semua tingkatan memahami konsep utama bisnis dan konsep strategis secara keseluruhan	3,77	<i>Shared Fate</i>	3,84	Tinggi
10	Saya selalu membantu dalam berbagi informasi, dan mendukung rekan saya yang berbeda divisi dalam menyelesaikan pekerjaan	3,91			
11	Saya adalah bagian dari BUMDes	3,84			

12	Saya menganggap Manajemen pada BUMDes sebagai mitra saya bukan orang asing atau musuh	3,87			
13	Saya percaya pada prospek kesuksesan BUMDes	3,87			
14	Saya melihat hubungan saya dengan BUMDes akan berpotensi lama	3,86			
15	BUMDes tempat saya bekerja memiliki produk, layanan, dan nilai bisnis yang terus berkembang mengikuti tuntutan perubahan lingkungan bisnis	3,91	<i>Appetite For Change</i>	3,88	Tinggi
16	BUMDes tempat saya bekerja memiliki mekanisme untuk mendorong inovasi, misalnya, bereksperimen dengan ide-ide baru atau membuat tim pengembangan produk baru atau program usulan dari karyawan	3,96			
17	BUMDes mendorong saya untuk menemukan cara yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan	3,88			
18	Saya beserta karyawan di semua tingkatan diperbolehkan untuk bertanya mengenai	3,83			

	cara terbaik dalam melakukan sesuatu				
19	Birokrasi BUMDes yang berbelit (misalnya, aturan demi aturan, kebijakan kuno dan prosedur) diminimalisir	3,84			
20	Pemimpin saya bersedia mengakui kesalahan dan membatalkan usaha yang tidak berhasil dengan baik	3,93			
21	Manajemen pada BUMDes mendorong suasana keterbukaan dan perubahan, serta memikirkan bisnis dengan cara yang baru dan orisinil	3,82			
22	Saya menganggap kualitas kerja dalam BUMDes secara keseluruhan adalah baik	3,87			
23	Saya meyakini manajemen pada BUMDes mengutamakan kepentingan karyawan	3,91		3,87	
24	Saya bangga menjadi bagian dari BUMDes	3,86			
25	Saya bersedia memberikan upaya ekstra untuk membantu BUMDes berhasil dan mencapai tujuannya	3,92			
26	Saya merasa optimisme dengan peluang karir di BUMDes	3,81			
			<b>Heart</b>		Tinggi

27	Manajer saya menjalani pekerjaan dengan penuh energi, antusiasme, dan optimisme pada karyawan	3,84			
28	Manajer saya memberi mencontohkan bagaimana bekerja dengan penuh komitmen, energi, antusiasme, dan optimis	3,88			
29	BUMDes tempat saya bekerja memiliki struktur organisasi sesuai dengan misi BUMDes	3,86	<b><i>Alignment And Congruence</i></b>	3,82	Tinggi
30	BUMDes tempat saya bekerja memiliki kebijakan, aturan, dan regulasi masuk akal dalam kaitannya dengan prioritas utama BUMDes	3,86			
31	BUMDes tempat saya bekerja memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) yang memfasilitasi kinerja dan produktifitas karyawan	3,73			
32	BUMDes tempat saya bekerja memiliki sistem informasi dan fasilitas yang mampu membuat karyawan dapat bekerja secara efektif	3,86			
33	BUMDes tempat saya bekerja memiliki sistem informasi memungkinkan karyawan	3,83			

	untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan				
34	BUMDes tempat saya bekerja memiliki wewenang dan tanggung jawab yang mengakar sampai unit organisasi terkecil	3,83			
35	BUMDes tempat saya bekerja misi yang telah diselaraskan untuk memfasilitasi kerja sama secara terkoordinasi, bukan malah menciptakan konflik antar unit	3,81			
36	Berbagi pengetahuan dan bertukar informasi merupakan sebuah budaya di BUMDes tempat saya bekerja	3,77			
37	Manajer saya menganggap pengetahuan dan pendidikan sebagai kunci sumber daya dan keterampilan kerja	3,86			
38	BUMDes tempat saya bekerja tidak terdapat batasan terkait dengan ide dan informasi sehingga memungkinkan karyawan untuk membagikan apa yang sudah dipelajari	3,81	<b>Knowledge Deployment</b>	3,82	Tinggi

39	BUMDes tempat saya bekerja memiliki sistem informasi mendukung aliran informasi yang bermanfaat dalam BUMDes	3,79			
40	Komisaris, Manajer dan Kepala Unit tempat saya bekerja terus-menerus mempelajari ide bisnis terbaru, membaca tren, dan menganalisa hasil penelitian yang terkait dengan bisnis	3,77			
41	Manajemen pada BUMDes tempat saya bekerja melembagakan program-program yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karier untuk semua karyawan	3,92			
42	Manajer saya sepenuhnya memahami dan menghargai berbagai keterampilan, kualifikasi, dan pengetahuan individu yang dimiliki karyawan	3,88			
43	Saya beserta karyawan di semua tingkatan memahami dengan jelas peran, tanggung jawab dan kontribusi terhadap BUMDes	3,84			

44	Komisaris, Manajer dan Kepala Unit mengkomunikasikan tujuan, target, dan ekspektasi kinerja dengan jelas dan terus menerus	3,81	<i>Performance pressure</i>	3,83	Tinggi
45	Manajer bertindak cepat dan tegas untuk menangani masalah kinerja karyawan yang buruk dan tidak membiarkan pekerja yang tidak produktif mengganggu kinerja karyawan lain yang produktif	3,83			
46	Badan permusyawaratan Desa, komisaris dan Manajer di tempat saya bekerja mengganti kepala unit yang memiliki kinerja buruk, dan menuntut kompetensi manajerial tingkat tinggi di semua posisi kepemimpinan	3,91			
47	Saya menerima umpan balik kinerja dan pengakuan atas kontribusi terhadap BUMDes	3,87			
48	Saya merasa bahwa pekerjaan saya memiliki kontribusi pada kesuksesan BUMDes	3,82			
49	Saya percaya bahwa kompensasi dan kesuksesan karier telah ditentukan secara adil berdasarkan kinerja	3,79			

Rata-rata <i>Organizational Intelligence</i>	3,84			Tinggi
--	------	--	--	--------

Sumber: Olah data primer, 2022 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel 4.5 bahwa variabel *organizational intelligence* diukur dengan menggunakan 49 item pernyataan. Dari 49 item tersebut, tanggapan responden yang tertinggi adalah item pernyataan nomor 16 dengan dimensi *appetite for change* yaitu BUMDes tempat saya bekerja memiliki mekanisme untuk mendorong inovasi, misalnya, bereksperimen dengan ide-ide baru atau membuat tim pengembangan produk baru atau program usulan dari karyawan dengan mean 3,96 dan tanggapan terendah adalah pernyataan nomor 31 dengan dimensi *alignment and congruence* yaitu BUMDes tempat saya bekerja memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) yang memfasilitasi kinerja dan produktifitas karyawan dengan mean 3,73. Secara keseluruhan rata-rata jawaban dari pernyataan variabel *organizational intelligence* sebesar 3,84 dengan kriteria tinggi.

**b. Tanggapan Responden pada Variabel *Talent Management***

Tanggapan responden terhadap variabel *talent management* dapat dilihat pada penyebaran kuesioner rata-rata (mean) jawaban atas 15 item pernyataan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Talent Management***

No.	Item Pernyataan	Mean	Dimensi	Mean Dimensi	Ket
1	BUMDes tempat saya bekerja menggunakan pendekatan formal untuk melacak potensi kinerja Manajer	3,84	<i>Potential Identification &amp; Talent</i>	3,99	Tinggi

2	BUMDes tempat saya bekerja memberikan bantuan keuangan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka	4,11	<i>Management</i>		
3	Saya merasa bahwa saya adalah bagian dari tim	3,93			
4	BUMDes tempat saya bekerja memberi penghargaan kepada karyawan untuk kinerja yang lebih baik	4,08			
5	BUMDes tempat saya bekerja memberikan pelatihan dan pembelajaran di tempat kerja	4,12			
6	Peluang strategi pengembangan bakat dan strategi BUMDes selaras secara efektif	4,02			
7	Karyawan terlibat dalam praktik pengembangan bakat dan strategi BUMDes	4,01			
8	Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan	3,88			

9	BUMDes tempat saya bekerja percaya pada upaya dalam menjaga karyawan tetap loyal pada BUMDes	4,13	<b><i>Employee Retention &amp; Reward</i></b>	4,17	Tinggi
10	BUMDes mengambil inisiatif untuk mengelola dan mengembangkan karyawan berbakat secara efektif	4,02			
11	Saya puas dengan jumlah gaji dan intensif yang saya terima	4,86			
12	Ada survey karyawan rutin di BUMDes	4,06			
13	BUMDes tempat saya bekerja memiliki anggaran formal untuk upaya mempertahankan karyawan supaya tetap nyaman dan loyal bekerja di BUMDes	3,94			
14	BUMDes mengembangkan pemimpin dari dalam organisasi	3,98			
15	Mentoring dan konseling diberikan kepada karyawan	4,93			

Rata-rata <i>Talent Management</i>	4,12			Tinggi
------------------------------------	------	--	--	--------

Sumber: Olah data primer, 2022 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel 4.6 bahwa variabel *talent management* diukur dengan menggunakan 15 item pernyataan. Dari 15 item tersebut, tanggapan responden yang tertinggi adalah item pernyataan nomor 15 dengan dimensi *employee retention & reward* yaitu mentoring dan konseling diberikan kepada karyawan dengan mean 4,93 dan tanggapan terendah adalah pernyataan nomor 1 dengan dimensi *potential identification & talent management* yaitu BUMDes tempat saya bekerja menggunakan pendekatan formal untuk melacak potensi kinerja manajer dengan mean 3,84. Secara keseluruhan rata-rata jawaban dari pernyataan variabel *talent management* sebesar 4,12 dengan kriteria tinggi.

**c. Tanggapan Responden pada Variabel *Quality of Work Life***

Tanggapan responden terhadap variabel *quality of work life* dapat dilihat pada penyebaran kuesioner rata-rata (mean) jawaban atas 8 item pernyataan pada tabel 4.7 sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Quality of Work Life***

No.	Item Pernyataan	Mean	Dimensi	Mean Dimensi	Ket
1	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan kepada saya	4,06	<b>Kompensasi</b>	4,00	Tinggi
2	Saya merasa puas dengan benefit (fasilitas/keuntungan yang melekat atas pekerjaan saya, seperti penyediaan kendaraan dinas) yang saya terima	3,91			

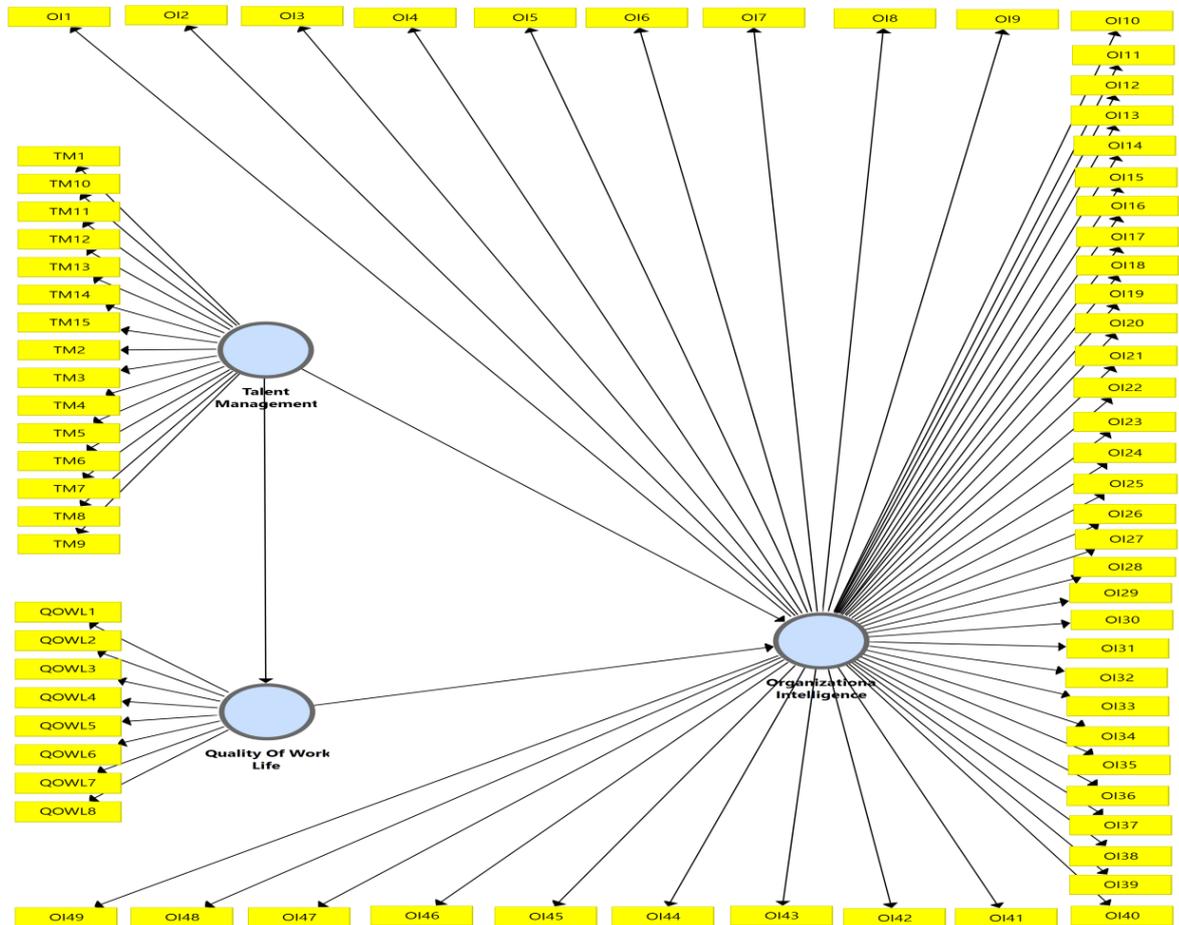
3	Saya merasa puas dengan tunjangan yang saya terima	4,05			
4	Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja di instansi BUMDes	3,93	<b>Lingkungan Nyaman dan Sehat</b>	3,93	Tinggi
5	Saya merasa pertumbuhan finansial saya terjamin di instansi BUMDes	4,06	<b>Pertumbuhan dan keamanan</b>	3,98	Tinggi
6	Saya merasa aman di instansi BUMDes karena pekerjaan saya terjamin	3,97			
7	Saya dapat meningkatkan keterampilan saya saat bekerja di instansi BUMDes	3,87	<b>Keterampilan</b>	3,87	Tinggi
8	BUMDes memberikan saya waktu luang (untuk keperluan privasi seperti pergi ke toilet dan mengambil minuman) yang cukup	3,98	<b>Waktu Luang</b>	3,98	Tinggi
Rata-rata <i>quality of work life</i>		3,97			Tinggi

Sumber: Olah data primer, 2022 (Lampiran 3)

Berdasarkan tabel 4.7 bahwa variabel *quality of work life* diukur dengan menggunakan 8 item pernyataan. Dari 8 item tersebut, tanggapan responden yang tertinggi terdapat pada item pernyataan nomor 1 (saya merasa puas dengan gaji yang diberikan kepada saya) dengan mean 4,06 dan dimensi kompensasi. Selanjutnya item pernyataan nomor 5 (saya merasa pertumbuhan finansial saya terjamin di instansi BUMDes ) dengan mean 4,06 dan dimensi pertumbuhan dan keamanan. Sedangkan tanggapan terendah adalah pernyataan nomor 7 dengan dimensi keterampilan yaitu saya dapat meningkatkan keterampilan saya saat bekerja di instansi BUMDes dengan mean 3,87. Secara keseluruhan rata-rata jawaban dari pernyataan variabel *quality of work life* sebesar 3,97 dengan kriteria tinggi.

#### **1.4 Uji Kualitas Data**

Skema model partial least square berdasarkan kerangka model dan hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, bentuk model PLS dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 4.1**  
**Model Skema PLS**

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022 (Lampiran 5)

Tahap – tahap dalam analisis PLS ini meliputi tahap pengujian *outer model* dan tahap pengujian *inner model*. Tahap pengujian *outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas seluruh indikator dalam mengukur konstraknya, sedangkan pengujian *inner model* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Berikut ini adalah keseluruhan tahap dalam analisis PLS tersebut :

**a. Pengujian Outer Model**

Tahap pengujian *outer model* pengukuran meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant validity* dan *Composite Reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam

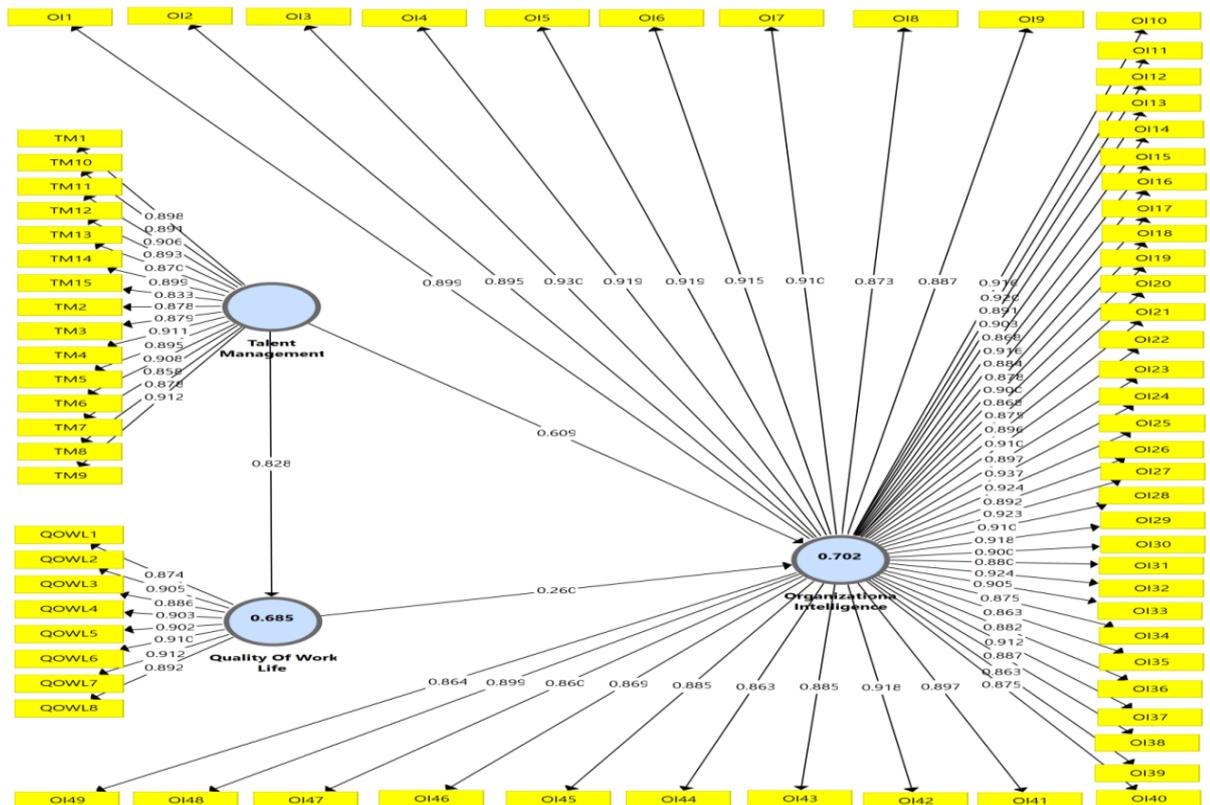
model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas komposit.

### 1) Pengujian Validitas

Pengujian validitas akan disajikan pada data dibawah ini, yaitu sebagai berikut:

#### a) Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Ukuran refleksif pada suatu individu dapat dikatakan valid jika berkorelasi  $> 0.7$  dengan konstruk yang diukur sehingga tidak ada indikator yang dikeluarkan dalam model PLS.



**Gambar 4.2**  
**Model PLS dengan teknik *algorithm***  
 Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil estimasi model PLS pada gambar diatas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator telah memiliki *loading factor*  $> 0,7$  yang berarti bahwa seluruh indikator dalam model PLS tersebut valid dalam mengukur konstraknya

sehingga tidak ada indikator yang dihilangkan dalam model PLS. Nilai *loading factor* masing-masing konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen dengan Nilai Loading Factor**

Variabel	Indikator	OI	QOWL	TM	Keterangan
<i>Organizational Intelligence</i>	<b>OI1</b>	0,899			Valid
	<b>OI2</b>	0,895			Valid
	<b>OI3</b>	0,930			Valid
	<b>OI4</b>	0,919			Valid
	<b>OI5</b>	0,919			Valid
	<b>OI6</b>	0,915			Valid
	<b>OI7</b>	0,910			Valid
	<b>OI8</b>	0,873			Valid
	<b>OI9</b>	0,887			Valid
	<b>OI10</b>	0,916			Valid
	<b>OI11</b>	0,920			Valid
	<b>OI12</b>	0,891			Valid
	<b>OI13</b>	0,903			Valid
	<b>OI14</b>	0,868			Valid
	<b>OI15</b>	0,916			Valid
	<b>OI16</b>	0,884			Valid
	<b>OI17</b>	0,878			Valid
	<b>OI18</b>	0,900			Valid
	<b>OI19</b>	0,868			Valid
	<b>OI20</b>	0,875			Valid
	<b>OI21</b>	0,896			Valid
	<b>OI22</b>	0,910			Valid
	<b>OI23</b>	0,897			Valid
	<b>OI24</b>	0,937			Valid
	<b>OI25</b>	0,924			Valid
	<b>OI26</b>	0,892			Valid
	<b>OI27</b>	0,923			Valid
	<b>OI28</b>	0,910			Valid

	<b>OI29</b>	0,918			Valid
	<b>OI30</b>	0,900			Valid
	<b>OI31</b>	0,880			Valid
	<b>OI32</b>	0,924			Valid
	<b>OI33</b>	0,905			Valid
	<b>OI34</b>	0,875			Valid
	<b>OI35</b>	0,863			Valid
	<b>OI36</b>	0,882			Valid
	<b>OI37</b>	0,912			Valid
	<b>OI38</b>	0,887			Valid
	<b>OI39</b>	0,863			Valid
	<b>OI40</b>	0,875			Valid
	<b>OI41</b>	0,897			Valid
	<b>OI42</b>	0,918			Valid
	<b>OI43</b>	0,885			Valid
	<b>OI44</b>	0,863			Valid
	<b>OI45</b>	0,885			Valid
	<b>OI46</b>	0,869			Valid
	<b>OI47</b>	0,860			Valid
	<b>OI48</b>	0,899			Valid
	<b>OI49</b>	0,864			Valid
<i>Quality of work life</i>	<b>QOWL1</b>		0,874		Valid
	<b>QOWL2</b>		0,905		Valid
	<b>QOWL3</b>		0,886		Valid
	<b>QOWL4</b>		0,903		Valid
	<b>QOWL5</b>		0,902		Valid
	<b>QOWL6</b>		0,910		Valid
	<b>QOWL7</b>		0,912		Valid
	<b>QOWL8</b>		0,892		Valid
	<b>TM1</b>			0,898	Valid
	<b>TM2</b>			0,878	Valid

<b>Talent Management</b>	<b>TM3</b>			0,879	Valid
	<b>TM4</b>			0,911	Valid
	<b>TM5</b>			0,895	Valid
	<b>TM6</b>			0,908	Valid
	<b>TM7</b>			0,858	Valid
	<b>TM8</b>			0,878	Valid
	<b>TM9</b>			0,912	Valid
	<b>TM10</b>			0,891	Valid
	<b>TM11</b>			0,906	Valid
	<b>TM12</b>			0,893	Valid
	<b>TM13</b>			0,870	Valid
	<b>TM14</b>			0,899	Valid
	<b>TM15</b>			0,833	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022 (Lampiran 5)

#### b) Pengujian Validitas Deskriminan

*Discriminant validity* dilakukan dengan melihat *cross loading* antar konstruk. Selain dengan melihat *cross loading* uji validitas deskriminan dapat dilihat dari nilai AVE masing-masing konstruk, seluruh konstruk dalam model PLS dinyatakan telah memenuhi validitas dekriminan jika nilai AVE masing-masing konstruk  $> 0,5$ . Nilai *cross loading* dan AVE masing-masing konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Deskriminan dengan Nilai Cross Loading**

<b>Indikator</b>	<b>Organizational Intelligence</b>	<b>Quality of work life</b>	<b>Talent Management</b>	<b>Keterangan</b>
<b>OI1</b>	0,899	0,697	0,771	Valid
<b>OI2</b>	0,895	0,760	0,756	Valid
<b>OI3</b>	0,930	0,685	0,738	Valid
<b>OI4</b>	0,919	0,641	0,723	Valid
<b>OI5</b>	0,919	0,674	0,729	Valid
<b>OI6</b>	0,915	0,673	0,735	Valid
<b>OI7</b>	0,910	0,674	0,748	Valid
<b>OI8</b>	0,873	0,703	0,738	Valid

<b>OI9</b>	0,887	0,658	0,715	Valid
<b>OI10</b>	0,916	0,698	0,738	Valid
<b>OI11</b>	0,920	0,703	0,753	Valid
<b>OI12</b>	0,891	0,679	0,707	Valid
<b>OI13</b>	0,903	0,644	0,756	Valid
<b>OI14</b>	0,868	0,642	0,715	Valid
<b>OI15</b>	0,916	0,677	0,730	Valid
<b>OI16</b>	0,884	0,620	0,708	Valid
<b>OI17</b>	0,878	0,682	0,721	Valid
<b>OI18</b>	0,900	0,671	0,724	Valid
<b>OI19</b>	0,868	0,617	0,683	Valid
<b>OI20</b>	0,875	0,644	0,694	Valid
<b>OI21</b>	0,896	0,690	0,740	Valid
<b>OI22</b>	0,910	0,699	0,741	Valid
<b>OI23</b>	0,897	0,644	0,703	Valid
<b>OI24</b>	0,937	0,644	0,716	Valid
<b>OI25</b>	0,924	0,696	0,742	Valid
<b>OI26</b>	0,892	0,682	0,749	Valid
<b>OI27</b>	0,923	0,693	0,734	Valid
<b>OI28</b>	0,910	0,723	0,778	Valid
<b>OI29</b>	0,918	0,677	0,753	Valid
<b>OI30</b>	0,900	0,657	0,713	Valid
<b>OI31</b>	0,880	0,721	0,768	Valid
<b>OI32</b>	0,924	0,698	0,767	Valid
<b>OI33</b>	0,905	0,656	0,699	Valid
<b>OI34</b>	0,875	0,723	0,758	Valid
<b>OI35</b>	0,863	0,671	0,757	Valid
<b>OI36</b>	0,882	0,702	0,753	Valid
<b>OI37</b>	0,912	0,707	0,735	Valid
<b>OI38</b>	0,887	0,670	0,743	Valid
<b>OI39</b>	0,863	0,732	0,757	Valid
<b>OI40</b>	0,875	0,732	0,758	Valid
<b>OI41</b>	0,897	0,734	0,763	Valid

<b>OI42</b>	0,918	0,642	0,702	Valid
<b>OI43</b>	0,885	0,698	0,758	Valid
<b>OI44</b>	0,863	0,632	0,701	Valid
<b>OI45</b>	0,885	0,743	0,761	Valid
<b>OI46</b>	0,869	0,658	0,669	Valid
<b>OI47</b>	0,860	0,694	0,746	Valid
<b>OI48</b>	0,899	0,726	0,790	Valid
<b>OI49</b>	0,864	0,724	0,813	Valid
<b>QOWL1</b>	0,626	0,874	0,702	Valid
<b>QOWL2</b>	0,703	0,905	0,758	Valid
<b>QOWL3</b>	0,646	0,886	0,701	Valid
<b>QOWL4</b>	0,702	0,903	0,753	Valid
<b>QOWL5</b>	0,709	0,902	0,764	Valid
<b>QOWL6</b>	0,725	0,910	0,799	Valid
<b>QOWL7</b>	0,672	0,912	0,723	Valid
<b>QOWL8</b>	0,705	0,892	0,741	Valid
<b>TM1</b>	0,732	0,748	0,898	Valid
<b>TM2</b>	0,715	0,669	0,878	Valid
<b>TM3</b>	0,699	0,735	0,879	Valid
<b>TM4</b>	0,750	0,715	0,911	Valid
<b>TM5</b>	0,710	0,701	0,895	Valid
<b>TM6</b>	0,730	0,759	0,908	Valid
<b>TM7</b>	0,735	0,746	0,858	Valid
<b>TM8</b>	0,740	0,710	0,878	Valid
<b>TM9</b>	0,715	0,743	0,912	Valid
<b>TM10</b>	0,714	0,711	0,891	Valid
<b>TM11</b>	0,730	0,772	0,906	Valid
<b>TM12</b>	0,749	0,768	0,893	Valid
<b>TM13</b>	0,735	0,729	0,870	Valid
<b>TM14</b>	0,724	0,728	0,899	Valid
<b>TM15</b>	0,792	0,774	0,833	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil uji validitas deskriminan pada tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa seluruh indikator memiliki nilai tertinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas deskriminan, sebagai contoh variabel *organizational intelligence* dengan indikator OI3 memiliki *cross loading* 0,930, nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan variabel *quality of work life* yakni sebesar 0,685 ( $0,930 > 0,685$ ) dan variabel *talent management* sebesar 0,738 ( $0,930 > 0,738$ ) sehingga dapat dinyatakan bahwa validias deskriminan konstruk OI3 terpenuhi. Contoh selanjutnya adalah variabel *quality of work life* dengan indikator QOWL7 memiliki *cross loadin* 0,912 nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan variabel *organizational intelligence* yaitu 0,672 ( $0,912 > 0,672$ ) dan variabel variabel *talent management* sebesar 0,723 ( $0,912 > 0,723$ ) sehingga dapat dinyatakan bahwa validitas deskriminan konstruk QOWL7 terpenuhi. Contoh yang terakhir adalah variabel *talent management* dengan indikator TM9 memiliki *cross loading* 0,912 nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan variabel *quality of work life* yakni sebesar 0,743 ( $0,912 > 0,743$ ) dan variabel *organizational intelligence* sebesar 0,715 ( $0,912 > 0,715$ ) sehingga dapat dinyatakan bahwa validitas deskriminan konstruk TM9 terpenuhi. Untuk melihat hasil nilai AVE masing-masing konstruk selengkapnya pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas Deskriminan dengan Nilai AVE**

	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	<b>Keterangan</b>
<i>Organizational Intelligence</i>	0,802	Valid
<i>Quality of Work Life</i>	0,807	Valid
<i>Talent Management</i>	0,788	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022 (Lampiran 5)

Dilihat dari tabel 4.10 diatas, nilai dari AVE, seluruh konstruk juga telah > 0,5 yang berarti bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas dekriminan yang disyaratkan.

## 2) Pengujian Reliabilitas Komposit

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbachs Alpha* dan nilai *Composite Reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* yang disyaratkan adalah  $> 0,7$ . Nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* masing-masing konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Reliabilitas Komposit**

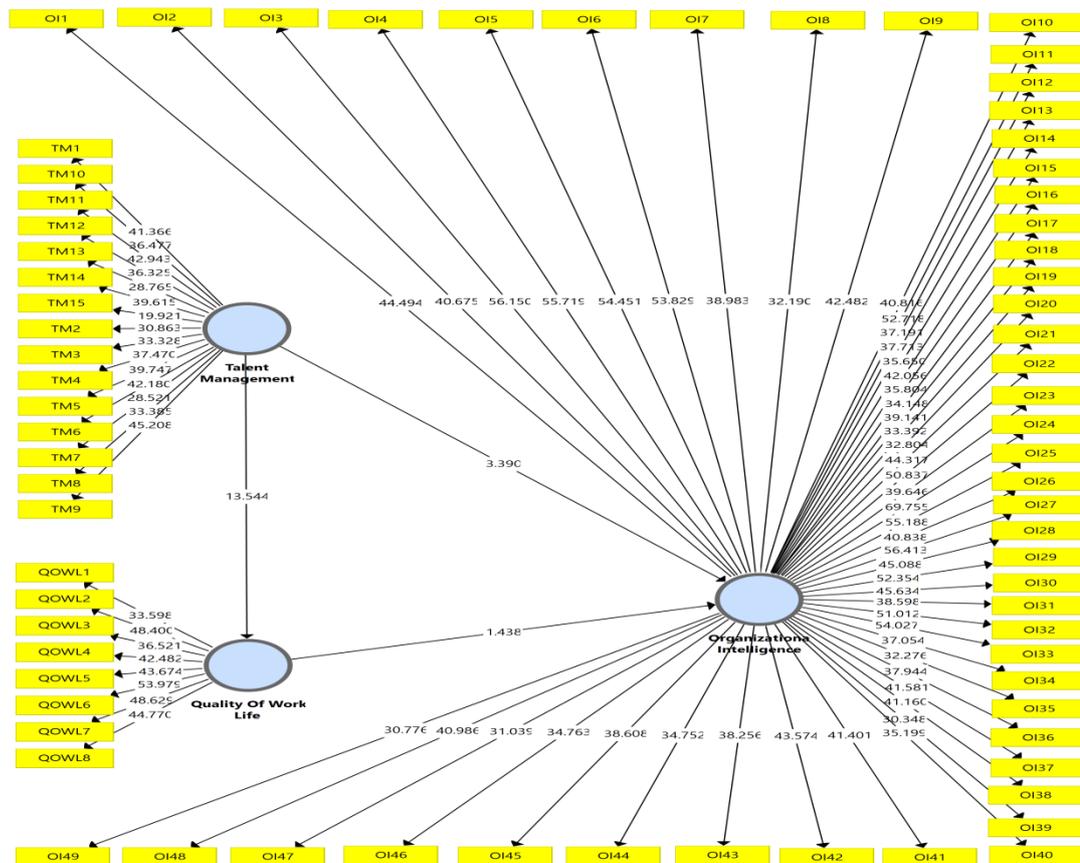
	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Keterangan</b>
<b>OI</b>	0,995	0,995	Reliabel
<b>QOWL</b>	0,966	0,971	Reliabel
<b>TM</b>	0,981	0,982	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.11 diatas, nilai *cronbachs alpha* dan *composite reliability* seluruh konstruk juga telah melebihi 0,7 hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dikatakan reliabel.

### 1.4.1 Pengujian Inner Model

Pada pengujian inner model ini menganalisis pengaruh antar variabel dengan cara mengevaluasi mengenai Uji *Path Coefficient*, Uji Kebaikan ( *Goodness of Fit*) dan Uji Hipotesis. Berikut ini gambar model PLS dengan teknik *Bootstrapping*.



**Gambar 4.3**  
**Model PLS dengan teknik *Bootstrapping***  
 Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022 (Lampiran 5)

#### b. Pengujian *Inner Model*

Pada pengujian inner model ini akan mengevaluasi mengenai uji *path coefficient*, uji *goodness of fit* dan uji hipotesis.

##### 1) Uji *Path Coefficient*

Evaluasi *path coefficient* digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Sedangkan *coefficient determination (R square)* digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel dependen dipenuhi oleh variabel lain. Menurut Ghazali dan Latan (2015: 81) kriteria dari hasil nilai *R square* sebesar  $> 0.67$  menunjukkan model kuat, jika nilai *R square* antara  $0.33-0,67$  menunjukkan model pada kategori moderat atau sedang dan jika nilai *R square* antara  $0.19-0,33$  menunjukkan bahwa model PLS

pada kategori lemah. Nilai *R square* masing-masing konstruk selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian *Goodness of Fit***

	<i>R square</i>	<i>R square Adjusted</i>	Keterangan
<b>QOWL</b>	0,702	0,699	Kuat
<b>TM</b>	0,685	0,676	Kuat

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.12 diatas, nilai *R square* variabel *quality of work life* sebesar 0,702, nilai *R square* variabel *talent management* sebesar 0,685, oleh karena nilai *R square* kedua variabel endogen berada pada angka  $> 0,67$  maka dapat dinyatakan bahwa dikategorikan model kuat dalam memprediksi hubungan antar variabel eksogen dan endogen dalam model PLS.

## 2) Uji *Goodness of Fit*

Penilaian *goodness of fit* dapat diketahui dari nilai *Q square* ( $Q^2$ ). Nilai *Q square* memiliki arti sama dengan *coefficient determinina* (*R square*) pada analisis regresi. Dimana semakin tinggi *Q square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit. Dalam analisis PLS nilai *Q square*  $> 0$  menunjukkan model dapat diprediksi, sedangkan jika nilai *Q square*  $< 0$  maka model tidak dapat diprediksi. Adapun hasil perhitungan nilai *Q square* adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,702) (1 - 0,685)$$

$$Q^2 = 1 - (0,298) (0,315)$$

$$Q^2 = 1 - 0,094$$

$$Q^2 = 0,906$$

$$Q^2 = 90,6\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan *Q square* diatas, menunjukkan nilai predictive relevance sebesar 0,906 atau 90,6%. Hal tersebut mengindikasikan bawa model tersebut dikatakan layak. Karena keragaman data yang dijelaskan

oleh model tersebut sebesar 90,6%. Sedangkan sisanya sebesar 9,4% dijelaskan oleh variabel lain yang belum dijelaskan dalam model penelitian ini atau *error*.

Dengan demikian, dari hasil perhitungan  $Q^2$  sebesar 90,6% menunjukkan bahwa model PLS yang terbentuk sudah baik, karena mampu menjelaskan 90,6% dari keseluruhan informasi yang ada.

### 3) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terdiri dari pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung

#### a) Pengujian Pengaruh Langsung

Uji signifikansi pengaruh langsung digunakan untuk menguji pengaruh parsial variabel eksogen terhadap variabel endogen. Oleh karena penelitian ini menggunakan hipotesis satu arah (*one tail*), maka hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

$H_0$  : variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen

$H_a$  : variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen

Oleh karena hipotesis penelitian merupakan hipotesis 2 arah, maka  $H_0$  diterima dan disimpulkan bahwa variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen jika nilai P value  $< 0,05$  dan t hitung  $> 1,96$ , sedangkan jika nilai p value  $> 0,05$  dan t hitung  $< 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan disimpulkan bahwa variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen.

Dari hasil uji signifikansi tersebut selanjutnya juga dapat diketahui arah hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Arah hubungan tersebut dapat diketahui dari koefisien jalur pada masing - masing jalur. Apabila nilai koefisien jalur bertanda positif maka pengaruh eksogen terhadap endogen adalah searah, sedangkan jika koefisien jalur negatif maka pengaruh eksogen terhadap endogen adalah berlawanan arah. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t-statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
<b>QOWL -&gt; OI</b>	0,257	0,253	0,112	2,298	<b>0,022</b>	Signifikan
<b>TM -&gt; OI</b>	0,825	0,820	0,050	16,566	<b>0,000</b>	Signifikan
<b>TM -&gt; QOWL</b>	0,616	0,622	0,100	6,168	<b>0,000</b>	Signifikan

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung diatas, maka diperoleh hasil pengujian sebagai berikut:

- **Jalur TM → OI**

Pada jalur yang menunjukkan hubungan pengaruh *talent management* terhadap *organizational intelligence*, nilai p value yang diperoleh adalah sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dengan t statistik sebesar 16,566 ( $16,566 > 1,96$ ) dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,825. Oleh karena nilai p value  $< 0,05$ , t statistik  $> 1,96$  dan koefisien jalur positif maka disimpulkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence*, Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *talent management* maka semakin tinggi pula *organizational intelligence*.

- **Jalur TM → QOWL**

Pada jalur yang menunjukkan hubungan pengaruh *talent management* terhadap *quality of work life*, nilai p value yang diperoleh adalah sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dengan t statistik sebesar 6,168 ( $6,168 > 1,96$ ) dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,616. Oleh karena nilai p value  $< 0,05$ , t statistik  $> 1,95$  dan koefisien jalur positif maka disimpulkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality of work life* Life. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *talent management* maka semakin tinggi pula *quality of work life*.

- **Jalur QOWL → OI**

Pada jalur yang menunjukkan hubungan pengaruh *quality of work life* terhadap *organizational intelligence*, nilai p value yang diperoleh adalah sebesar 0,022 ( $0,022 < 0,05$ ) dengan t statistik sebesar 2,298 ( $2,298 > 1,96$ ) dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,257. Oleh karena nilai p value  $< 0,05$ , t statistik  $> 1,96$  dan koefisien jalur positif maka disimpulkan bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *quality of work life* maka semakin tinggi pula *organizational intelligence*.

**b) Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Dalam penelitian ini, *quality of work life* berperan sebagai variabel pemediasi. Untuk menguji peran *quality of work life* dalam memediasi pengaruh *talent management* terhadap *organizational intelligence* maka dilakukan pengujian pengaruh tidak langsung dengan hipotesis sebagai berikut :

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t-statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>TM -&gt; QOWL -&gt; OI</b>	0,508	0,513	0,099	5,113	<b>0,000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2022 (Lampiran 5)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.14 diatas, diperoleh hasil p value pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *organizational intelligence* dengan dimediasi oleh *quality of work life* adalah sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) dengan t statistik sebesar 5,113 ( $5,113 > 1,96$ ) dan koefisiensi jalur sebesar 0,508. Oleh karena nilai p value  $< 0,05$  dan t statistik  $> 1,96$  maka disimpulkan bahwa *talent management* tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap *organizational intelligence* dan harus dimediasi oleh *quality of work life* , hal ini

berarti bahwa *quality of work life* dapat memediasi pengaruh antara *talent management* terhadap *organizational intelligence*.

## 1.5 Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *talent management* terhadap *organizational intelligence* dengan *quality of work life* sebagai variabel mediasi yang ada pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di 14 BUMdes dengan 4 Kecamatan yakni Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan. Berdasarkan hasil uji analisis menggunakan Smart PLS 3.0, berikut adalah hasil dari pengujian hipotesis penelitian.

### 1.5.1 Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Organizational Intelligence*

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.13 diketahui bahwa pengaruh *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence*, nilai p value yang diperoleh adalah sebesar 0,000 (p value < 0,05) dengan t statistik sebesar 16,566 (t statistik > 1,96) dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,825. Artinya bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *talent management* maka semakin tinggi pula *organizational intelligence*.

Berdasarkan tabel 4.6 secara keseluruhan rata-rata jawaban dari pernyataan variabel *talent management* sebesar 4,12 dengan kriteria tinggi. Hal ini berarti rata-rata responden setuju terhadap variabel *talent management*. Item pernyataan tertinggi terdapat pada nomor 15 dengan dimensi *employee retention & reward* yaitu terkait mentoring dan konseling diberikan kepada karyawan dengan mean 4,93. Artinya bahwa karyawan BUMDes merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja selalu memperhatikan karyawan dengan memberikan fasilitas mentoring dan konseling kepada karyawan guna pengembangan diri karyawan. Fenomena ini dapat terjadi ketika BUMDes selalu menciptakan budaya organisasi seperti pemberian penghargaan dan terimakasih kepada karyawan atas prestasi kerja yang dijalankan baik dalam bentuk keuangan maupun non keuangan seperti pemberian mentoring dan konseling kepada karyawan secara rutin maka akan meningkatkan

kinerja karyawan yang akan berdampak pada penciptaan kemampuan untuk mewujudkan tujuan organisasi oleh karyawan. Sehingga organisasi akan terlibat dalam proses pembelajaran yang menggunakan strategi hebat untuk memajukan organisasi agar organisasi dapat bertahan dan memiliki daya saing yang tinggi dibandingkan dengan organisasi yang lainnya..

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hamad (2019) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif praktik *talent management* pada kecerdasan tenaga kerja, kecerdasan kompetitif, kecerdasan budaya, dan kecerdasan perusahaan manufaktur saat menerapkan *organizational intelligence*.

### **1.5.2 Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Quality of work life***

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.13 diketahui bahwa pengaruh *talent management* terhadap *quality of work life*, nilai p value yang diperoleh adalah sebesar 0,000 ( $p \text{ value} < 0,05$ ) dengan t statistik sebesar 6,168 ( $t \text{ statistik} > 1,96$ ) dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,616. Artinya bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality of work life*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *talent management* maka semakin tinggi pula *quality of work life*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Afkhami, *et al.* (2020), serta Tunde, *et al.* (2020) yang menyatakan *talent management* menghasilkan dampak positif pada peningkatan *quality of working life*. Fenomena ini dapat terjadi karena semakin BUMDes mengenali kelebihan, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan potensi yang dimiliki oleh karyawan maka akan menimbulkan persepsi karyawan bahwa mereka mendapatkan kesempatan yang sama untuk dapat berkembang dan tumbuh bersama dengan perusahaan. Tidak hanya itu saja, karyawan akan merasa aman karena merasa mendapat pengakuan dan perlindungan dari BUMDes sehingga membuat karyawan semakin puas dan nyaman dalam bekerja.

### 1.5.3 Pengaruh *Quality of work life* terhadap *Organizational Intelligence*

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.13 diketahui bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence*, hal ini dapat dibuktikan dengan nilai p value yang diperoleh adalah sebesar 0,022 (p value < 0,05) dengan t statistik sebesar 2,298 (t statistik > 1,96) dan koefisien jalur bertanda positif sebesar 0,257. Artinya bahwa *quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *quality of work life* maka semakin tinggi pula *organizational intelligence*.

Berdasarkan tabel 4.7 secara keseluruhan rata-rata jawaban dari pernyataan variabel *quality of work life* sebesar 3,97 dengan kriteria tinggi. Hal ini berarti rata-rata responden setuju bahwa variabel *quality of work life* akan memberikan dampak terhadap *organizational intelligence*. Item tertinggi terdapat pada pernyataan nomor 1 dan 5 dengan dimensi item nomor 1 yakni kompensasi sedangkan dimensi item nomor 5 yakni pertumbuhan dan keamanan. Pernyataan nomor 1 yaitu saya merasa puas dengan gaji yang diberikan kepada saya dengan mean 4,06. Sedangkan pernyataan nomor 5 yaitu saya merasa pertumbuhan finansial saya terjamin di instansi BUMDes dengan mean 4,06. Artinya bahwa karyawan BUMDes merasa puas dengan kompensasi yang diberikan oleh BUMDes karena mampu untuk mencukupi kebutuhan hidup mereka dan membuat mereka merasa aman berada di tempat kerja. Fenomena ini dapat terjadi karena ketika karyawan BUMDes merasa bahwa organisasi tempat mereka bekerja dapat memenuhi kebutuhan mereka (didukung dengan pemberian kompensasi dan keamanan) yang menjadikan mereka merasa dapat mengatur dan membagi tanggung jawab pekerjaan serta kehidupan keluarga maka mereka akan memberikan seluruh kemampuan yang mereka miliki untuk menjadikan organisasi tempat mereka bekerja memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat dengan mudah mencapai visi misi organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad, *et al.*, (2019) yang menemukan hasil bahwa *quality of work life* berpengaruh positif terhadap *organizational intelligence*.

#### **1.5.4 Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Organizational Intelligence* dengan *Quality Of Work Life* sebagai variabel mediasi**

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.14, diperoleh hasil p value adalah sebesar 0,000 dengan t statistik sebesar 5,113 dan koefisiensi jalur sebesar 0,508. Artinya bahwa *talent management* berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence* melalui *quality of work life*, sedangkan peran mediasi *quality of work life* adalah *partial mediation*. Hal ini berarti bahwa *quality of work life* dapat memediasi pengaruh antara *talent management* terhadap *organizational intelligence*. Hal tersebut terbukti dari perbandingan antara nilai koefisien jalur *talent management* terhadap *organizational intelligence* sebelum variabel mediasi dimasukkan kedalam persamaan regresi dengan nilai koefisien jalur *talent management* terhadap *organizational intelligence* setelah variabel mediasi dimasukkan kedalam persamaan regresi yang menunjukkan penurunan namun tetap signifikan dari 0,825 dengan nilai signifikansi 0,000 menjadi 0,508 dengan nilai signifikansi 0,000. *Partial mediation* mengindikasikan bahwa *talent management* juga dapat mempengaruhi secara langsung pada *organizational intelligence* (hasil pengujian pengaruh langsung terbukti signifikan, dan dengan adanya pemberian penghargaan, pelatihan bakat dan keterampilan serta dukungan kompetensi membuat karyawan lebih maksimal untuk mencapai visi misi organisasi) pengaruh *talent management* terhadap *organizational intelligence* dapat melalui *quality of work life* sebagai pemediasi.

Pengaruh tidak langsung terjadi pada BUMDes dengan memberikan fasilitas kepada karyawan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan potensi yang dimiliki oleh karyawan dengan didukung oleh adanya pemberian kompensasi, rasa aman, serta lingkungan kerja yang nyaman dan sehat maka membuat karyawan lebih berinovasi dan berkembang mengikuti perubahan yang ada sehingga akan menciptakan organisasi yang semakin maju dan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan yang ada. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wardani dan Anwar (2019).

## BAB 5

### KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *organizational intelligence* dengan *quality of work life* sebagai variabel mediasi pada karyawan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence*, sehingga hipotesis 1 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *talent management* dapat meningkatkan *organizational intelligence* pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan.
2. *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality of work life*, sehingga hipotesis 2 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *talent management* dapat meningkatkan *quality of work life* pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan.
3. *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational intelligence*, sehingga hipotesis 3 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *quality of work life* dapat meningkatkan *organizational intelligence* pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung *talent management* terhadap *organizational intelligence* melalui *quality of work life* sebagai variabel mediasi dengan peran *partial mediation*, sehingga hipotesis 4 diterima. Penelitian ini membuktikan bahwa *talent management* dapat meningkatkan *organizational intelligence* pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan melalui peran mediasi *quality of work life*.

## 5.2 Keterbatasan

Keterbatasan yang ditemukan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu meskipun telah diusahakan dan dilakukan sesuai dengan prosedur ilmiah dan menunjukkan hasil yang baik, namun hasil penelitian tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya karena hasil hanya dapat menggambarkan 4 kecamatan dari 15 kecamatan yang terdiri dari 14 BUMDes dan tidak dapat digeneralisir pada seluruh BUMDes yang ada di Kabupaten Madiun.

## 5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

### 1. Saran Akademik

Mengacu pada hasil penelitian yang telah dilakukan koefisien determinasi pada  $R^2$  variabel *quality of work life* sebesar 70,2%, nilai  $R^2$  variabel *talent management* sebesar 68,5% yang maknanya dalam penelitian ini masih ada 29,8% dan 31,5% peluang variabel lain yang dapat digunakan dipenelitian ini. Selanjutnya penelitian yang akan datang diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dengan objek penelitian yang berbeda mengenai topic *organizational intelligence*, *talent management* dan *quality of work life* agar mendapatkan hasil yang lebih lengkap dan baik lagi.

### 2. Saran Praktis

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan berdasarkan hasil kuesioner dengan nilai terendah dari responden diharapkan BUMDes lebih memperhatikan dan responsif dalam menanggapi perubahan dan persaingan yang muncul dengan melibatkan karyawan dengan cara mengasah potensi dan bakat yang dimiliki karyawan BUMDes agar dapat mendorong peningkatan visi misi BUMDes. Serta pengelola BUMDes juga harus bisa menciptakan lingkungan yang kondusif baik secara fisik maupun mental mampu memberikan kenyamanan, keamanan dan fasilitas yang memadai pada karyawan saat bekerja di BUUMDes.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afkhami, P., Sepasi, H., & Nourbakhsh, P. (2020). *Designing a model for swimming coaches' job retention based on talent management and quality of working life*. *Annals of Applied Sport Science*, 8(3). <https://doi.org/10.29252/AASSJOURNAL.793>
- Albrecht, K. (2002). *Organizational Intelligence Profile: Preliminary Assessment Questionnaire*. Retrieved from Karl Albrecht International: <https://www.karlalbrecht.com/downloads/Albrecht>
- Albrecht, K. (2003b). *Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking outside the Silos [White paper]*. Retrieved from Karl Albrecht International.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). *The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility*. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization*. 1–5. <https://genniux.net/wiki/elabs/pub2/ProgramaEstadias/EmpowerMastery/TheTalentPoweredOrganization/TheTalentPoweredOrganization.pdf>
- Daneshfard, K., Rajaei, Z., Bilondi, Z. M., & Banihashemi, S. A. (2016). *The Effect of Organizational Intelligence on Talent Management , Using Structural Equations*. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3(2), 464–476. [https://www.researchgate.net/profile/Zahra\\_Rajaei3/publication/308748399\\_The\\_Effect\\_of\\_Organizational\\_Intelligence\\_on\\_Talent\\_Management\\_Using\\_Structural\\_Equations/links/5bc736f892851cae21a8bd7f/The-Effect-of-Organizational-Intelligence-on-Talent-Managemen](https://www.researchgate.net/profile/Zahra_Rajaei3/publication/308748399_The_Effect_of_Organizational_Intelligence_on_Talent_Management_Using_Structural_Equations/links/5bc736f892851cae21a8bd7f/The-Effect-of-Organizational-Intelligence-on-Talent-Managemen)
- Dessler, Gary, 2012. *Human Resource Management*. New Jersey : John Willey and Sons.

- Flippo, Edwin B. (2005). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Gupta, V. (2019). *Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4150–4169. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0859>
- Hamad, Z. M. M. (2019). *Talent management as a facilitator of organizational intelligence*. *Management Science Letters*, 9(6), 809–822. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.007>
- Iqbal, Y. M. J., & Nadeem, M. S. (2019). *Authentic Leadership and Its Impact on Organizational Intelligence: Model for Measuring Direct and Indirect Impact with Mediating Role of Organizational Culture*. *Kim 2014*, 15–26. <https://gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/download/75/59>
- Kanten, P., Kanten, S., Ozer, A., Bulbul, F. (2018). *The effect of work life quality on emotional exhaustion and job embeddedness: the role of perfectionism*. *PressAcademia Procedia (PAP)*, V.7, p.31-38.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review*. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Liebowitz, Jay dan Thomas J. Beckman. 2020. *Knowledge Organization : What Every Manager Should Know*. Boca Raton : CRC Press LLC.
- Magala, S., Akgun, A. E., Byrne, J., & Keskin, H. (2007). *Organizational intelligence: A structuration view*. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3). <https://doi.org/10.1108/09534810710740137>
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., Hamidizadeh, A., & Karimi, F. H. (2010). *Studying status of organizational intelligence in selected public offices of Qom*. *European Journal of Social Sciences*, 14(4), 613–620. [https://www.researchgate.net/profile/Gholamreza-Jandaghi/publication/239878957\\_Studying\\_Status\\_of\\_Organizational\\_Intelligence\\_in\\_Selected\\_Public\\_Offices\\_of\\_Qom/links/00b7d51c30e7fb404e000000/Studying-Status-of-Organizational-Intelligence-in-Selected-Public-Offices-of-Qom.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gholamreza-Jandaghi/publication/239878957_Studying_Status_of_Organizational_Intelligence_in_Selected_Public_Offices_of_Qom/links/00b7d51c30e7fb404e000000/Studying-Status-of-Organizational-Intelligence-in-Selected-Public-Offices-of-Qom.pdf)

- Nayak, T., Sahoo, C. K., & Mohanty, P. K. (2018). *Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector. Journal of Asia Business Studies, 12(2), 117–136.* <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2016-004>
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent management (mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima).* In *PT Gramedia Pustaka Utama*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rekhi, S., & Sharma, P. (2019). *A study on quality of work life (QWL) in PSPCL. South Asian Journal of Marketing & Management Research, 9(2).* <https://doi.org/10.5958/2249-877x.2019.00007.9>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung : Alfabeta, CV.
- Thannhuber, M. J., Bruntsch, A., & Tseng, M. M. (2017). *Knowledge Management: Managing Organizational Intelligence and Knowledge in Autopoietic Process Management Systems - Ten Years into Industrial Application. Procedia CIRP, 63, 384–389.* <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.06.002>
- Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). *The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. Humanities and Social Sciences Reviews, 7(6), 447–463.* <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7670>
- Yaghoubi, N. M., Khaksar, S. M. S., Afrasiabi, F., & Shakhshian, F. (2011). *The relationship between organizational intelligence and strategic thinking. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 31(1).*
- Zhao X., Lynch J.G., dan Chen Q. 2010. *Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis.* Journal of Consumer Research. Vol. 37:197-206

**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER**

Kepada

Yth. Karyawan Badan Usaha Milik Desa Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan tugas akhir yang berjudul Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Organizational Intelligence* Dengan *Quality Of Work Life* Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan), saya

Nama : Dian Nur Hayatti

NIM : 51418016

Fakultas/Prodi : Bisnis/Manajemen

Memohon ketersediaan saudara/I sebagai karyawan Badan Usaha Milik Desa Kecamatan Jiwan, Kebonsari, Gemarang dan Saradan untuk mengisi kuesioner terlampir. Penelitian ini bertujuan untuk menyelesaikan tugas akhir dan menempuh gelar strata 1 (satu)

Atas perhatian ketersediaan saudara/Idalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Dian Nur Hayatti

Berikut adalah kuesioner penelitian saya, oleh karena itu, disela-sela kesibukan Anda. Saya memohon dengan hormat untuk dapat mengisi kuesioner berikut ini. Atas kesediaan dan partisipasi Anda sekalian, saya mengucapkan banyak terimakasih.

**Nama BUMDes** :

**Desa** :

**Kecamatan** :

**Masa Kerja** :

**Jabatan** :

**Pendidikan Terakhir:**

Petunjuk penelitian pilihlah jawaban dengan memberi tanda (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut saudara/I

**Skala Penelitian Kuesioner**

<b>Keterangan</b>	<b>Skor Penilaian</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

**KUESIONER VARIABEL ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE**

<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	BUMDes tempat saya bekerja mengadakan pembicaraan strategis seperti mendiskusikan lingkungan bisnis dan cara menjawab tantangan bisnis					
2	BUMDes tempat saya bekerja					

	mengadakan kegiatan pemantauan (monitoring), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal. Seperti perencanaan terstruktur untuk mengidentifikasi trend yang ada, ancaman, dan peluang.					
3	BUMDes tempat saya bekerja mengadakan perencanaan terstruktur tahunan, di mana komisaris, Manajer dan kepala unit mempertimbangkan kembali lingkungan, arah, dan prioritas strategis utama BUMDes					
4	Manajer saya menyampaikan asumsi nilai yang kredibel seperti komitmen BUMDes pada <i>website</i> resmi sebagai bagian dari konsep yang strategis					
5	BUMDes tempat saya bekerja memiliki arahan substansial dan meyakinkan, berupa visi, misi atau prinsip utama dalam memandu BUMDes					
6	Pemimpin saya menggunakan misi atau visi secara teratur sebagai pedoman dalam pembuatan keputusan penting dan menetapkan prioritas utama					
7	BUMDes tempat saya bekerja					

	memiliki proses yang efektif untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempromosikan Manajer masa depan dan pemikir strategis					
8	Manajemen tempat saya bekerja membagikan rencana, prioritas, dan hasil kinerja kepada karyawan					
9	Saya beserta karyawan di semua tingkatan memahami konsep utama bisnis dan konsep strategis secara keseluruhan					
10	Saya selalu membantu dalam berbagi informasi, dan mendukung rekan saya yang berbeda divisi dalam menyelesaikan pekerjaan					
11	Saya adalah bagian dari BUMDes					
12	Saya menganggap Manajemen pada BUMDes sebagai mitra saya bukan orang asing atau musuh					
13	Saya percaya pada prospek kesuksesan BUMDes					
14	Saya melihat hubungan saya dengan BUMDes akan berpotensi lama					
15	BUMDes tempat saya bekerja memiliki produk, layanan, dan nilai bisnis yang terus berkembang mengikuti tuntutan perubahan					

	lingkungan bisnis					
16	BUMDes tempat saya bekerja memiliki mekanisme untuk mendorong inovasi, misalnya, bereksperimen dengan ide-ide baru atau membuat tim pengembangan produk baru atau program usulan dari karyawan					
17	BUMDes mendorong saya untuk menemukan cara yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan					
18	Saya beserta karyawan di semua tingkatan diperbolehkan untuk membantanya mengenai cara terbaik dalam melakukan sesuatu					
19	Birokrasi BUMDes yang berbelit (misalnya, aturan demi aturan, kebijakan kuno dan prosedur) diminimalisir					
20	Pemimpin saya bersedia mengakui kesalahan dan membatalkan usaha yang tidak berhasil dengan baik					
21	Manajemen pada BUMDes mendorong suasana keterbukaan dan perubahan, serta memikirkan bisnis dengan cara yang baru dan orisinal					
22	Saya menganggap kualitas kerja dalam BUMDes secara keseluruhan					

	adalah baik					
23	Saya meyakini manajemen pada BUMDes mengutamakan kepentingan karyawan					
24	Saya bangga menjadi bagian dari BUMDes					
25	Saya bersedia memberikan upaya ekstra untuk membantu BUMDes berhasil dan mencapai tujuannya					
26	Saya merasa optimisme dengan peluang karir di BUMDes					
27	Manajer saya menjalani pekerjaan dengan penuh energi, antusiasme, dan optimisme pada karyawan					
28	Manajer saya memberi mencontohkan bagaimana bekerja dengan penuh komitmen, energi, antusiasme, dan optimism					
29	BUMDes tempat saya bekerja memiliki struktur organisasi sesuai dengan misi BUMDes					
30	BUMDes tempat saya bekerja memiliki kebijakan, aturan, dan regulasi masuk akal dalam kaitannya dengan prioritas utama BUMDes					
31	BUMDes tempat saya bekerja memiliki SOP (Standar Operasional Prosedur) yang memfasilitasi kinerja					

	dan produktifitas karyawan					
32	BUMDes tempat saya bekerja memiliki sistem informasi dan fasilitas yang mampu membuat karyawan dapat bekerja secara efektif					
33	BUMDes tempat saya bekerja memiliki sistem informasi memungkinkan karyawan untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan					
34	BUMDes tempat saya bekerja memiliki wewenang dan tanggung jawab yang mengakar sampai unit organisasi terkecil					
35	BUMDes tempat saya bekerja misi yang telah diselaraskan untuk memfasilitasi kerja sama secara terkoordinasi, bukan malah menciptakan konflik antar unit					
36	Berbagi pengetahuan dan bertukar informasi merupakan sebuah budaya di BUMDes tempat saya bekerja					
37	Manajer saya menganggap pengetahuan dan pendidikan sebagai kunci sumber daya dan keterampilan kerja					
38	BUMDes tempat saya bekerja tidak terdapat batasan terkait dengan ide dan					

	informasi sehingga memungkinkan karyawan untuk membagikan apa yang sudah dipelajari					
39	BUMDes tempat saya bekerja memiliki sistem informasi mendukung aliran informasi yang bermanfaat dalam BUMDes					
40	Komisaris, Manajer dan Kepala Unit tempat saya bekerja terus-menerus mempelajari ide bisnis terbaru, membaca tren, dan menganalisa hasil penelitian yang terkait dengan bisnis					
41	Manajemen pada BUMDes tempat saya bekerja melembagakan program-program yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karier untuk semua karyawan					
42	Manajer saya sepenuhnya memahami dan menghargai berbagai keterampilan, kualifikasi, dan pengetahuan individu yang dimiliki karyawan					
43	Saya beserta karyawan di semua tingkatan memahami dengan jelas peran, tanggung jawab dan kontribusi terhadap BUMDes					
44	Komisaris, Manajer dan Kepala Unit mengkomunikasikan tujuan, target,					

	dan ekspektasi kinerja dengan jelas dan terus menerus					
45	Manajer bertindak cepat dan tegas untuk menangani masalah kinerja karyawan yang buruk dan tidak membiarkan pekerja yang tidak produktif mengganggu kinerja karyawan lain yang produktif					
46	Badan permusyawaratan Desa, komisaris dan Manajer di tempat saya bekerja mengganti kepala unit yang memiliki kinerja buruk, dan menuntut kompetensi manajerial tingkat tinggi di semua posisi kepemimpinan					
47	Saya menerima umpan balik kinerja dan pengakuan atas kontribusi terhadap BUMDes					
48	Saya merasa bahwa pekerjaan saya memiliki kontribusi pada kesuksesan BUMDes					
49	Saya percaya bahwa kompensasi dan kesuksesan karier telah ditentukan secara adil berdasarkan kinerja					

**KUESIONER VARIABEL *TALENT MANAGEMENT***

50	BUMDes tempat saya bekerja menggunakan pendekatan formal untuk melacak potensi kinerja Manajer					
----	--	--	--	--	--	--

51	BUMDes tempat saya bekerja memberikan bantuan keuangan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka					
52	Saya merasa bahwa saya adalah bagian dari tim					
53	BUMDes tempat saya bekerja memberi penghargaan kepada karyawan untuk kinerja yang lebih baik					
54	BUMDes tempat saya bekerja memberikan pelatihan dan pembelajaran di tempat kerja					
55	Peluang strategi pengembangan bakat dan strategi BUMDes selaras secara efektif					
56	Karyawan terlibat dalam praktik pengembangan bakat dan strategi BUMDes					
57	Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan					
58	BUMDes tempat saya bekerja percaya pada upaya dalam menjaga karyawan tetap loyal pada BUMDes					
59	BUMDes mengambil inisiatif untuk mengelola dan mengembangkan karyawan berbakat secara efektif					
60	Saya puas dengan jumlah gaji dan					

	intensif yang saya terima					
61	Ada survey karyawan rutin di BUMDes					
62	BUMDes tempat saya bekerja memiliki anggaran formal untuk upaya mempertahankan karyawan supaya tetap nyaman dan loyal bekerja di BUMDes					
63	BUMDes mengembangkan pemimpin dari dalam organisasi					
64	Mentoring dan konseling diberikan kepada karyawan					

**KUESIONER VARIABEL *QUALITY OF WORK LIFE***

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
65	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan kepada saya					
66	Saya merasa puas dengan <i>benefit</i> (fasilitas/keuntungan yang melekat atas pekerjaan saya, seperti penyediaan kendaraan dinas) yang saya terima					
67	Saya merasa puas dengan tunjangan yang saya terima					
68	Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja di instansi BUMDes					
69	Saya merasa pertumbuhan finansial saya terjamin di instansi					

	BUMDes					
70	Saya merasa aman di instansi BUMDes karena pekerjaan saya terjamin					
71	Saya dapat meningkatkan keterampilan saya saat bekerja di instansi BUMDes					
72	BUMDes memberikan saya waktu luang (untuk keperluan privasi seperti pergi ke toilet dan mengambil minuman) yang cukup					

**LAMPIRAN 2**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN**  
**Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
SMP	6	7,59%
SLTA/SMA	53	67,09%
S1	20	25,32%
<b>Jumlah</b>		<b>100%</b>

**Masa kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
1 Tahun	3	3,80%
2 Tahun	8	10,13%
3 Tahun	25	31,65%
4 Tahun	21	26,58%
5 Tahun	13	16,45%
6 Tahun	9	11,39%
<b>Jumlah</b>		<b>100%</b>

**Jabatan**

<b>Jabatan</b>	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Wakil ketua	14	17,72%
Sekretaris	18	22,78%
Bendahara	16	20,26%
Koordinator	10	12,66%
Anggota	21	26,58%
<b>Jumlah</b>		<b>100%</b>

<b>No</b>	<b>NAMA BUMDes</b>	<b>NAMA DESA</b>	<b>NAMA KECAMATAN</b>	<b>PENDIDIKAN</b>	<b>JABATAN</b>	<b>MASA KERJA</b>
1	Maju Makmur	Sukolilo	Jiwan	S1	Wakil Ketua	3 Tahun
2	Maju Makmur	Sukolilo	Jiwan	S1	Sekretaris	5 Tahun
3	Maju Makmur	Sukolilo	Jiwan	SMA	Bendahara	6 Tahun
4	Maju Makmur	Sukolilo	Jiwan	SMA	Anggota	1 Tahun
5	Maju Makmur	Sukolilo	Jiwan	SMA	Koordinator	4 Tahun
6	Grobogan Emas	Grobogan	Jiwan	S1	Wakil Ketua	3 tahun
7	Grobogan Emas	Grobogan	Jiwan	S1	Sekretaris	2 Tahun
8	Grobogan Emas	Grobogan	Jiwan	SMA	Sekretaris	5 Tahun
9	Grobogan Emas	Grobogan	Jiwan	SMP	Bendahara	3 Tahun
10	Grobogan Emas	Grobogan	Jiwan	SMA	Bendahara	3 Tahun
11	Grobogan Emas	Grobogan	Jiwan	SMA	Koordinator	6 Tahun
12	Grobogan Emas	Grobogan	Jiwan	SMA	Anggota	4 Tahun
13	Grobogan	Grobogan	Jiwan	SMA	Anggota	1 Tahun

	Emas					
14	Grobogan Emas	Grobogan	Jiwan	SMA	Anggota	3 Tahun
15	Maju Makmur	Ngetrep	Jiwan	S1	Wakil Ketua	5 Tahun
16	Maju Makmur	Ngetrep	Jiwan	S1	Sekretaris	4 Tahun
17	Maju Makmur	Ngetrep	Jiwan	SMA	Sekretaris	6 Tahun
18	Maju Makmur	Ngetrep	Jiwan	SMA	Bendahara	4 Tahun
19	Maju Makmur	Ngetrep	Jiwan	SMA	Bendahara	5 Tahun
20	Maju Makmur	Ngetrep	Jiwan	SMA	Koordinator	2 Tahun
21	Maju Makmur	Ngetrep	Jiwan	SMA	Anggota	4 Tahun
22	Mitra Usaha Sejatera	Metesih	Jiwan	S1	Wakil Ketua	6 Tahun
23	Mitra Usaha Sejatera	Metesih	Jiwan	S1	Sekretaris	5 Tahun
24	Mitra Usaha Sejatera	Metesih	Jiwan	SMA	Koordinator	4 Tahun
25	Mitra Usaha Sejatera	Metesih	Jiwan	SMA	Bendahara	3 Tahun
26	Mitra Usaha Sejatera	Metesih	Jiwan	SMA	Anggota	4 Tahun
27	Gatra Tani	Kedondong	Kebonsari	S1	Wakil	5 Tahun

					Ketua	
28	Gatra Tani	Kedondong	Kebonsari	S1	Sekretaris	6 Tahun
29	Gatra Tani	Kedondong	Kebonsari	SMA	Bendahara	3 Tahun
30	Gatra Tani	Kedondong	Kebonsari	SMA	Koordinator	4 Tahun
31	Gatra Tani	Kedondong	Kebonsari	SMA	Anggota	1 Tahun
32	Gatra Tani	Kedondong	Kebonsari	SMA	Anggota	3 Tahun
33	Maju Makmur	Balerejo	Kebonsari	S1	Wakil Ketua	5 Tahun
34	Maju Makmur	Balerejo	Kebonsari	SMA	Sekretaris	2 Tahun
35	Maju Makmur	Balerejo	Kebonsari	SMA	Bendahara	3 Tahun
36	Maju Makmur	Balerejo	Kebonsari	SMA	Koordinator	6 Tahun
37	Maju Makmur	Balerejo	Kebonsari	SMA	Anggota	4 Tahun
38	Maju Makmur	Balerejo	Kebonsari	SMA	Anggota	3 Tahun
39	Barokah	Bacem	Kebonsari	S1	Wakil Ketua	5 Tahun
40	Barokah	Bacem	Kebonsari	S1	Sekretaris	3 Tahun
41	Barokah	Bacem	Kebonsari	SMA	Bendahara	6 Tahun
42	Barokah	Bacem	Kebonsari	SMA	Koordinator	4 Tahun
43	Barokah	Bacem	Kebonsari	SMA	Anggota	4 Tahun
44	Barokah	Bacem	Kebonsari	SMP	Anggota	3 Tahun
45	Barokah	Bacem	Kebonsari	SMA	Anggota	3 Tahun
46	Wahana Lestari	Durenan	Gemarang	S1	Wakil Ketua	6 Tahun

47	Wahana Lestari	Durenan	Gemarang	SMA	Sekretaris	4 tahun
48	Wahana Lestari	Durenan	Gemarang	SMA	Bendahara	3 Tahun
	Nampu	Nampu	Gemarang	S1	Wakil Ketua	5 Tahun
50	Nampu	Nampu	Gemarang	SMA	Sekretaris	2 Tahun
51	Nampu	Nampu	Gemarang	SMA	Bendahara	3 Tahun
52	Nampu	Nampu	Gemarang	SMP	Koordinator	6 Tahun
53	Nampu	Nampu	Gemarang	S1	Anggota	4 Tahun
54	Sumber Abadi	Sumbersari	Saradan	SMA	Wakil Ketua	5 Tahun
55	Sumber Abadi	Sumbersari	Saradan	SMA	Sekretaris	3 Tahun
56	Sumber Abadi	Sumbersari	Saradan	SMP	Bendahara	2 Tahun
57	Sumber Abadi	Sumbersari	Saradan	SMA	Koordinator	4 Tahun
58	Sumber Abadi	Sumbersari	Saradan	SMA	Anggota	4 Tahun
59	Sumber Abadi	Sumbersari	Saradan	SMA	Anggota	3 Tahun
60	Hamdallah	Bajulan	Saradan	S1	Wakil Ketua	5 Tahun
61	Hamdallah	Bajulan	Saradan	SMA	Sekretaris	3 Tahun
62	Hamdallah	Bajulan	Saradan	SMP	Bendahara	3 Tahun
63	Hamdallah	Bajulan	Saradan	SMA	Kordinator	4 Tahun
64	Hamdallah	Bajulan	Saradan	SMA	Anggota	2 Tahun

65	Lestari	Tulung	Saradan	S1	Wakil Ketua	5 Tahun
66	Lestari	Tulung	Saradan	S1	Sekretaris	3 Tahun
67	Lestari	Tulung	Saradan	SMA	Bendahara	3 Tahun
68	Lestari	Tulung	Saradan	SMA	Bendahara	4 Tahun
69	Lestari	Tulung	Saradan	SMA	Anggota	4 Tahun
70	Lestari	Tulung	Saradan	SMA	Anggota	3 Tahun
71	Karya Makmur	Bener	Saradan	S1	Wakil Ketua	3 Tahun
72	Karya Makmur	Bener	Saradan	SMA	Sekretaris	2 Tahun
73	Karya Makmur	Bener	Saradan	SMA	Bendahara	4 Tahun
74	Karya Makmur	Bener	Saradan	SMP	Anggota	3 Tahun
75	Karya Makmur	Bener	Saradan	SMA	Anggota	3 Tahun
76	Klumutan Mulyo	Klumutan	Saradan	S1	Wakil Ketua	5 Tahun
77	Klumutan Mulyo	Klumutan	Saradan	SMA	Sekretaris	4 Tahun
78	Klumutan Mulyo	Klumutan	Saradan	SMA	Bendahara	3 Tahun
79	Klumutan Mulyo	Klumutan	Saradan	SMA	Anggota	4 Tahun

**LAMPIRAN 3**  
**LAMPIRAN JAWABAN RESPONDEN**

*Variabel Organizational Intelligence*

NO	OI1	OI2	OI3	OI4	OI5	OI6	OI7	OI8	OI9	OI10	OI11	OI12	OI13	OI14	OI15	OI16	OI17	OI18	OI19	OI20	OI21
1	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
6	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
7	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3
9	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
10	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4
11	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3
12	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
13	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4

14	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
15	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
16	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
17	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
18	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
19	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
20	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
21	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
22	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
23	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
24	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
25	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
26	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3
27	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
28	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
29	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
30	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5

32	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4
33	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
34	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
35	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
36	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
37	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
38	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
39	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
40	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
41	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
42	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
43	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1
44	2	2	1	2	2	2	2	3	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1
45	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1
46	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
47	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
48	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
49	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4

50	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
51	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
52	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4
53	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
54	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
55	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
56	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
57	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
58	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
59	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
60	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
61	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3
62	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3
63	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2
64	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2
65	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3
66	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2
67	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	3	3	3	3	1	1





18	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3
19	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
20	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4
21	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
22	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
24	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
25	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
26	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4
27	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3
28	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5
30	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4
31	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
32	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
35	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
36	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4

37	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5
38	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
39	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
40	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
41	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4
42	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
43	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
44	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2
45	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1
46	1	3	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
47	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
48	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
49	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
50	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
51	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5
52	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
53	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
54	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4

55	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
57	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
58	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
59	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
60	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
61	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
62	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
63	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3
64	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2
65	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3
66	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
67	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2
68	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	1	1
69	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2
70	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1
71	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2
72	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	3

73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
74	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
75	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
76	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5
77	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
78	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
79	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4

<b>NO</b>	<b>OI40</b>	<b>OI41</b>	<b>OI42</b>	<b>OI43</b>	<b>OI44</b>	<b>OI45</b>	<b>OI46</b>	<b>OI47</b>	<b>OI48</b>	<b>OI49</b>
1	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
6	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
7	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
8	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3

9	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
10	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
11	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
12	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
13	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4
14	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
15	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
16	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4
17	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4
18	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
19	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
20	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4
21	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
22	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
24	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4
25	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4
26	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
27	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4

28	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3
29	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
30	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4
31	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
32	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
33	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
34	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4
35	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
36	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
37	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
38	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5
39	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
40	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
41	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
42	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
43	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5
44	1	2	1	2	2	2	3	2	1	2
45	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2

46	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2
47	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
48	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
49	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4
50	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
51	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5
52	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
53	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4
54	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4
55	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
56	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
57	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4
58	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4
59	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
60	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
61	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
62	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3

64	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2
65	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3
66	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
67	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3
68	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2
69	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1
70	2	1	1	2	1	2	3	2	1	1
71	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
72	2	2	3	2	3	1	2	3	1	2
73	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
74	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
75	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
76	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4
77	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
78	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
79	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5

**Variabel *Talent Management***

<b>NO</b>	<b>TM1</b>	<b>TM2</b>	<b>TM3</b>	<b>TM4</b>	<b>TM5</b>	<b>TM6</b>	<b>TM7</b>	<b>TM8</b>	<b>TM9</b>	<b>TM10</b>	<b>TM11</b>	<b>TM12</b>	<b>TM13</b>	<b>TM14</b>	<b>TM15</b>
1	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5
5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
6	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
7	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5
8	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5
9	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
10	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4
11	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
12	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
13	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
14	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
15	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4
16	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5

17	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
18	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
19	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
20	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4
21	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
22	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
23	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
24	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4
25	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5
26	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
27	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4
28	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5
29	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5
30	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
31	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	5
32	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
33	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
34	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5

35	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
36	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
37	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4
38	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
39	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4
40	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
41	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5
42	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
43	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3
44	1	1	2	3	1	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2
45	2	3	3	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1
46	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
47	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
48	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5
49	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4
50	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5
51	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
52	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4

53	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
54	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
55	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
56	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
57	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5
58	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
59	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5
60	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
61	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2
62	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3
63	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2
64	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2
65	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3
66	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2
67	2	1	2	1	3	2	3	1	2	2	2	1	1	1	2
68	2	3	1	1	2	1	2	2	1	1	1	3	3	2	1
69	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2
70	2	1	2	2	2	1	3	2	1	2	1	2	1	2	2

71	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1
72	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
73	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
74	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5
75	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
76	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
77	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
78	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
79	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5

**Variabel *Quality Of Work Life***

<b>NO</b>	<b>QOWL 1</b>	<b>QOWL 2</b>	<b>QOWL 3</b>	<b>QOWL 4</b>	<b>QOWL 5</b>	<b>QOWL 6</b>	<b>QOWL 7</b>	<b>QOWL 8</b>
1	5	5	5	4	5	5	5	5
2	5	5	4	5	4	5	4	5
3	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	5	5	4	5	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	4	5
6	5	5	5	5	4	4	5	4
7	5	4	5	5	5	4	4	5
8	4	4	5	5	5	4	4	4
9	5	5	4	5	4	5	5	5
10	4	5	5	5	4	4	4	5
11	5	4	4	4	5	4	5	4
12	4	4	5	4	5	5	5	4
13	5	5	4	5	4	4	4	5
14	5	4	5	4	5	5	4	4
15	4	4	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	4	5	4	4	4
17	5	5	5	5	4	5	4	5
18	5	5	4	4	5	4	5	4
19	4	4	5	5	5	4	5	4
20	5	5	5	5	4	5	4	5
21	4	4	5	4	5	5	4	5
22	4	4	4	5	5	4	5	5
23	5	4	4	5	4	5	5	4
24	5	5	5	4	5	4	5	4
25	4	5	4	4	4	5	4	5

26	4	4	4	5	5	5	4	4
27	5	5	5	4	4	5	4	4
28	4	5	5	4	5	4	5	5
29	4	4	4	5	5	5	5	5
30	5	4	4	5	4	4	5	4
31	5	5	5	4	5	5	4	4
32	4	4	5	5	4	4	4	5
33	4	5	5	4	5	4	4	5
34	5	4	4	5	4	5	4	4
35	5	5	5	4	5	5	5	5
36	5	4	4	5	5	4	5	4
37	4	5	4	4	4	5	4	5
38	4	4	5	4	5	5	4	5
39	4	4	4	5	5	4	4	5
40	5	4	5	4	5	5	5	4
41	4	5	4	4	4	4	5	5
42	5	5	4	5	4	5	5	4
43	2	1	2	2	2	2	2	2
44	2	2	2	2	1	2	2	1
45	1	2	1	1	2	2	1	2
46	5	4	5	4	5	4	4	4
47	4	4	5	4	5	5	4	5
48	4	5	4	5	4	5	4	4
49	5	4	4	5	4	4	4	4
50	5	5	4	4	5	5	4	5
51	4	5	5	4	5	4	5	4
52	5	4	5	4	5	4	4	4
53	4	4	4	5	5	5	5	5
54	4	4	5	4	4	5	5	5
55	5	5	4	5	4	4	5	4

56	4	5	4	5	5	4	4	4
57	3	3	3	2	2	3	2	2
58	2	3	2	2	2	2	2	3
59	2	2	3	3	3	3	2	3
60	3	2	2	3	3	3	2	2
61	3	2	3	2	2	2	3	2
62	2	3	2	3	3	2	2	3
63	2	2	3	2	3	3	2	3
64	3	2	2	2	2	3	2	2
65	3	3	3	3	3	2	2	2
66	2	2	2	2	3	2	3	3
67	2	2	3	2	2	2	1	2
68	3	2	3	1	2	1	2	2
69	3	2	2	1	2	1	1	2
70	3	1	2	1	1	2	2	3
71	3	2	3	3	2	2	3	1
72	4	4	4	4	5	5	4	4
73	5	4	5	5	4	5	5	4
74	5	5	4	5	5	4	4	5
75	4	4	5	4	4	4	4	5
76	5	4	5	4	5	4	4	5
77	4	4	4	5	5	5	5	5
78	5	5	5	4	4	5	4	5
79	5	4	5	4	4	4	4	4

**LAMPIRAN 4**  
**UJI DESKRIPSI VARIABEL**

*a. Variabel Organizational Intelligence*

<b>Variabel</b>	<b>Missing</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>Excess Kurtosis</b>	<b>Skewness</b>
<b>OI1</b>	0.000	3.873	4.000	1.000	5.000	1.118	0.395	-1.019
<b>OI2</b>	0.000	3.861	4.000	1.000	5.000	1.099	0.552	-1.058
<b>OI3</b>	0.000	3.835	4.000	1.000	5.000	1.257	-0.069	-0.929
<b>OI4</b>	0.000	3.810	4.000	1.000	5.000	1.213	-0.284	-0.798
<b>OI5</b>	0.000	3.848	4.000	1.000	5.000	1.192	-0.042	-0.889
<b>OI6</b>	0.000	3.886	4.000	1.000	5.000	1.191	-0.189	-0.876
<b>OI7</b>	0.000	3.848	4.000	1.000	5.000	1.223	0.041	-0.972
<b>OI8</b>	0.000	3.823	4.000	1.000	5.000	1.076	0.582	-1.003
<b>OI9</b>	0.000	3.772	4.000	1.000	5.000	1.018	0.081	-0.771
<b>OI10</b>	0.000	3.911	4.000	1.000	5.000	1.224	-0.061	-0.967
<b>OI11</b>	0.000	3.848	4.000	1.000	5.000	1.213	-0.118	-0.917
<b>OI12</b>	0.000	3.873	4.000	1.000	5.000	1.151	0.054	-0.914
<b>OI13</b>	0.000	3.873	4.000	1.000	5.000	1.184	0.114	-0.963
<b>OI14</b>	0.000	3.861	4.000	1.000	5.000	1.016	0.236	-0.823
<b>OI15</b>	0.000	3.911	4.000	1.000	5.000	1.234	-0.150	-0.940
<b>OI16</b>	0.000	3.962	4.000	1.000	5.000	1.119	0.475	-1.030
<b>OI17</b>	0.000	3.886	4.000	1.000	5.000	1.079	0.732	-1.063
<b>OI18</b>	0.000	3.835	4.000	1.000	5.000	1.163	0.181	-0.951
<b>OI19</b>	0.000	3.848	4.000	1.000	5.000	1.080	0.073	-0.796
<b>OI20</b>	0.000	3.937	4.000	1.000	5.000	1.095	0.232	-0.934
<b>OI21</b>	0.000	3.823	4.000	1.000	5.000	1.122	0.158	-0.900
<b>OI22</b>	0.000	3.873	4.000	1.000	5.000	1.173	-0.080	-0.899
<b>OI23</b>	0.000	3.911	4.000	1.000	5.000	1.138	-0.107	-0.872
<b>OI24</b>	0.000	3.861	4.000	1.000	5.000	1.250	-0.427	-0.801
<b>OI25</b>	0.000	3.924	4.000	1.000	5.000	1.230	-0.071	-0.976

<b>OI26</b>	0.000	3.810	4.000	1.000	5.000	1.103	0.306	-0.939
<b>OI27</b>	0.000	3.848	4.000	1.000	5.000	1.223	-0.205	-0.888
<b>OI28</b>	0.000	3.886	4.000	1.000	5.000	1.180	0.264	-1.047
<b>OI29</b>	0.000	3.861	4.000	1.000	5.000	1.209	-0.098	-0.910
<b>OI30</b>	0.000	3.861	4.000	1.000	5.000	1.133	0.115	-0.890
<b>OI31</b>	0.000	3.734	4.000	1.000	5.000	0.990	0.804	-1.035
<b>OI32</b>	0.000	3.861	4.000	1.000	5.000	1.250	-0.103	-0.959
<b>OI33</b>	0.000	3.835	4.000	1.000	5.000	1.152	-0.386	-0.733
<b>OI34</b>	0.000	3.835	4.000	1.000	5.000	1.024	0.746	-1.030
<b>OI35</b>	0.000	3.810	4.000	1.000	5.000	0.995	0.919	-1.022
<b>OI36</b>	0.000	3.772	4.000	1.000	5.000	1.031	0.483	-0.940
<b>OI37</b>	0.000	3.861	4.000	1.000	5.000	1.198	-0.005	-0.940
<b>OI38</b>	0.000	3.810	4.000	1.000	5.000	1.068	0.221	-0.880
<b>OI39</b>	0.000	3.797	4.000	1.000	5.000	1.011	0.835	-1.077
<b>OI40</b>	0.000	3.772	4.000	1.000	5.000	0.980	1.034	-1.085
<b>OI41</b>	0.000	3.924	4.000	1.000	5.000	1.145	0.305	-1.035
<b>OI42</b>	0.000	3.886	4.000	1.000	5.000	1.222	-0.183	-0.881
<b>OI43</b>	0.000	3.848	4.000	1.000	5.000	1.056	0.501	-1.002
<b>OI44</b>	0.000	3.810	4.000	1.000	5.000	1.020	0.111	-0.775
<b>OI45</b>	0.000	3.835	4.000	1.000	5.000	1.036	0.688	-1.052
<b>OI46</b>	0.000	3.911	4.000	1.000	5.000	1.021	0.240	-0.837
<b>OI47</b>	0.000	3.873	4.000	1.000	5.000	0.986	0.641	-0.953
<b>OI48</b>	0.000	3.823	4.000	1.000	5.000	1.145	0.379	-1.037
<b>OI49</b>	0.000	3.797	4.000	1.000	5.000	0.919	1.209	-1.076

**b. Variabel *Quality Of Work Life***

<b>Variabel</b>	<b>Missing</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>Excess Kurtosis</b>	<b>Skewness</b>
<b>QOWL1</b>	0.000	4.063	4.000	1.000	5.000	1.023	0.207	-0.997
<b>QOWL2</b>	0.000	3.911	4.000	1.000	5.000	1.105	0.006	-0.970
<b>QOWL3</b>	0.000	4.051	4.000	1.000	5.000	1.042	0.112	-0.992
<b>QOWL4</b>	0.000	3.937	4.000	1.000	5.000	1.162	0.333	-1.108
<b>QOWL5</b>	0.000	4.063	4.000	1.000	5.000	1.129	0.151	-1.095
<b>QOWL6</b>	0.000	3.975	4.000	1.000	5.000	1.113	0.065	-1.015
<b>QOWL7</b>	0.000	3.873	4.000	1.000	5.000	1.140	0.041	-0.999
<b>QOWL8</b>	0.000	3.987	4.000	1.000	5.000	1.097	0.182	-1.032

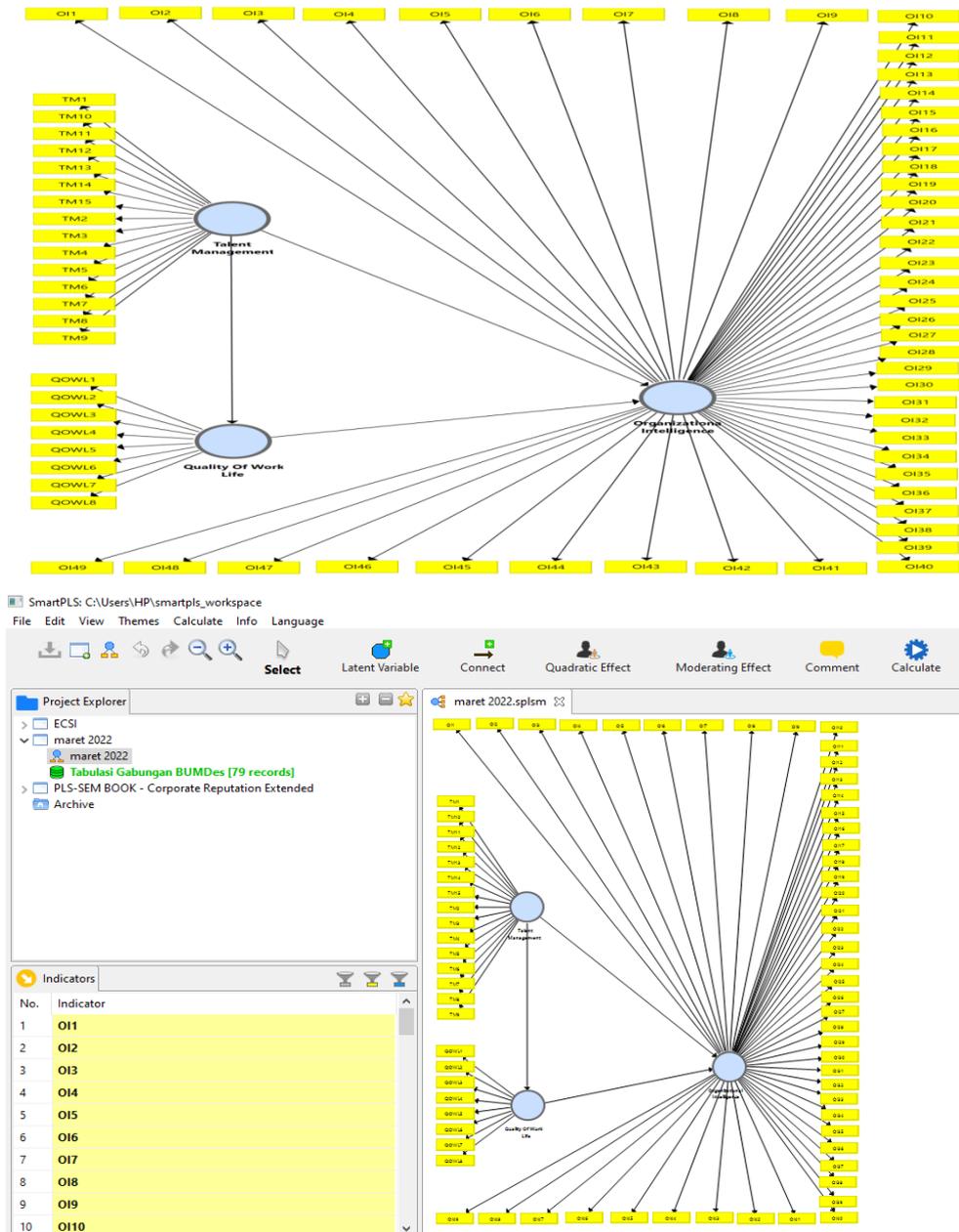
**c. Variabel Talent Management**

<b>Variabel</b>	<b>Missing</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>Excess Kurtosis</b>	<b>Skewness</b>
<b>TM1</b>	0.000	3.848	4.000	1.000	5.000	1.007	0.607	-1.050
<b>TM2</b>	0.000	4.114	4.000	1.000	5.000	1.091	0.894	-1.246
<b>TM3</b>	0.000	3.937	4.000	1.000	5.000	1.035	0.422	-0.987
<b>TM4</b>	0.000	4.089	5.000	1.000	5.000	1.182	0.841	-1.300
<b>TM5</b>	0.000	4.127	5.000	1.000	5.000	1.118	0.745	-1.253
<b>TM6</b>	0.000	4.025	4.000	1.000	5.000	1.169	0.453	-1.165
<b>TM7</b>	0.000	4.013	4.000	1.000	5.000	1.012	0.908	-1.145
<b>TM8</b>	0.000	3.886	4.000	1.000	5.000	1.006	0.683	-1.059
<b>TM9</b>	0.000	4.139	4.000	1.000	5.000	1.144	0.924	-1.312
<b>TM10</b>	0.000	4.025	4.000	1.000	5.000	1.113	0.478	-1.116
<b>TM11</b>	0.000	3.861	4.000	1.000	5.000	1.076	0.507	-1.083
<b>TM12</b>	0.000	4.063	4.000	1.000	5.000	1.118	0.709	-1.236
<b>TM13</b>	0.000	3.949	4.000	1.000	5.000	1.054	0.875	-1.153
<b>TM14</b>	0.000	3.987	4.000	1.000	5.000	1.097	0.515	-1.090
<b>TM15</b>	0.000	4.038	4.000	1.000	5.000	1.084	1.017	-1.291

## LAMPIRAN 5

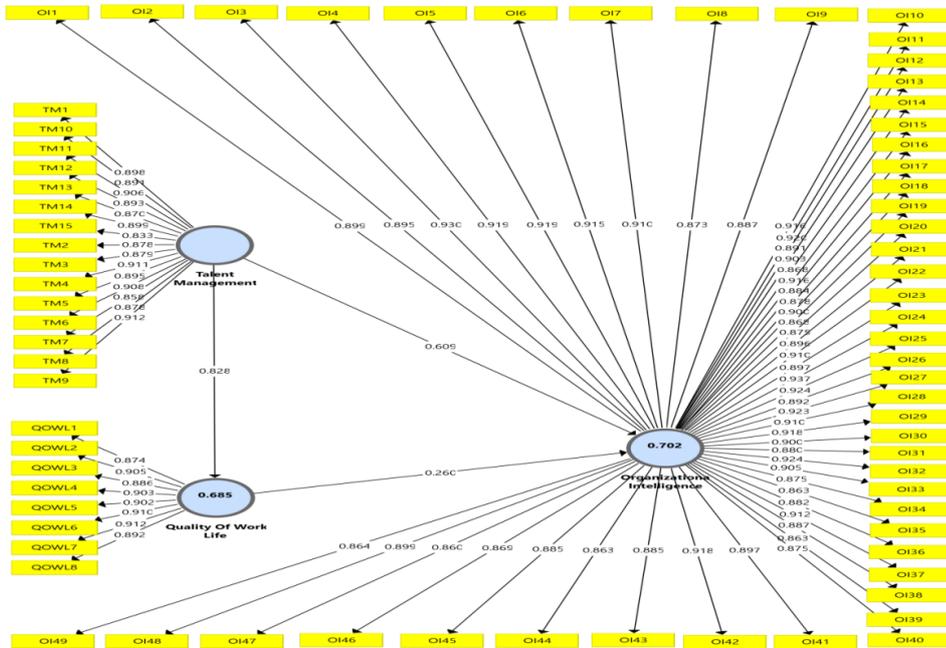
### UJI KUALITAS DATA (VALIDITAS DAN REALIBILITAS)

**Gambar Model dengan Smart PLS versi 3.0**



a. Lampiran Analisis Outer Model

Model PLS dengan teknik *algorithm*



*Validitas Konvergent Loading Factor*

Indikator	OI	QOWL	TM
<b>OI1</b>	0,899		
<b>OI2</b>	0,895		
<b>OI3</b>	0,930		
<b>OI4</b>	0,919		
<b>OI5</b>	0,919		
<b>OI6</b>	0,915		
<b>OI7</b>	0,910		
<b>OI8</b>	0,873		
<b>OI9</b>	0,887		
<b>OI10</b>	0,916		
<b>OI11</b>	0,920		

<b>OI12</b>	0,891		
<b>OI13</b>	0,903		
<b>OI14</b>	0,868		
<b>OI15</b>	0,916		
<b>OI16</b>	0,884		
<b>OI17</b>	0,878		
<b>OI18</b>	0,900		
<b>OI19</b>	0,868		
<b>OI20</b>	0,875		
<b>OI21</b>	0,896		
<b>OI22</b>	0,910		
<b>OI23</b>	0,897		
<b>OI24</b>	0,937		
<b>OI25</b>	0,924		
<b>OI26</b>	0,892		
<b>OI27</b>	0,923		
<b>OI28</b>	0,910		
<b>OI29</b>	0,918		
<b>OI30</b>	0,900		
<b>OI31</b>	0,880		
<b>OI32</b>	0,924		
<b>OI33</b>	0,905		
<b>OI34</b>	0,875		
<b>OI35</b>	0,863		
<b>OI36</b>	0,882		
<b>OI37</b>	0,912		
<b>OI38</b>	0,887		
<b>OI39</b>	0,863		
<b>OI40</b>	0,875		
<b>OI41</b>	0,897		

<b>OI42</b>	0,918		
<b>OI43</b>	0,885		
<b>OI44</b>	0,863		
<b>OI45</b>	0,885		
<b>OI46</b>	0,869		
<b>OI47</b>	0,860		
<b>OI48</b>	0,899		
<b>OI49</b>	0,864		
<b>QOWL1</b>		0,874	
<b>QOWL2</b>		0,905	
<b>QOWL3</b>		0,886	
<b>QOWL4</b>		0,903	
<b>QOWL5</b>		0,902	
<b>QOWL6</b>		0,910	
<b>QOWL7</b>		0,912	
<b>QOWL8</b>		0,892	
<b>TM1</b>			0,898
<b>TM2</b>			0,878
<b>TM3</b>			0,879
<b>TM4</b>			0,911
<b>TM5</b>			0,895
<b>TM6</b>			0,908
<b>TM7</b>			0,858
<b>TM8</b>			0,878
<b>TM9</b>			0,912
<b>TM10</b>			0,891
<b>TM11</b>			0,906
<b>TM12</b>			0,893
<b>TM13</b>			0,870
<b>TM14</b>			0,899

TM15			0,833
------	--	--	-------

*Validitas Decriminant Cross Loading*

<b>Indikator</b>	<b><i>Organizational Intelligence</i></b>	<b><i>Quality of work life</i></b>	<b><i>Talent Management</i></b>
<b>OI1</b>	0,899	0,697	0,771
<b>OI2</b>	0,895	0,760	0,756
<b>OI3</b>	0,930	0,685	0,738
<b>OI4</b>	0,919	0,641	0,723
<b>OI5</b>	0,919	0,674	0,729
<b>OI6</b>	0,915	0,673	0,735
<b>OI7</b>	0,910	0,674	0,748
<b>OI8</b>	0,873	0,703	0,738
<b>OI9</b>	0,887	0,658	0,715
<b>OI10</b>	0,916	0,698	0,738
<b>OI11</b>	0,920	0,703	0,753
<b>OI12</b>	0,891	0,679	0,707
<b>OI13</b>	0,903	0,644	0,756
<b>OI14</b>	0,868	0,642	0,715
<b>OI15</b>	0,916	0,677	0,730
<b>OI16</b>	0,884	0,620	0,708
<b>OI17</b>	0,878	0,682	0,721
<b>OI18</b>	0,900	0,671	0,724
<b>OI19</b>	0,868	0,617	0,683
<b>OI20</b>	0,875	0,644	0,694
<b>OI21</b>	0,896	0,690	0,740
<b>OI22</b>	0,910	0,699	0,741
<b>OI23</b>	0,897	0,644	0,703

<b>OI24</b>	0,937	0,644	0,716
<b>OI25</b>	0,924	0,696	0,742
<b>OI26</b>	0,892	0,682	0,749
<b>OI27</b>	0,923	0,693	0,734
<b>OI28</b>	0,910	0,723	0,778
<b>OI29</b>	0,918	0,677	0,753
<b>OI30</b>	0,900	0,657	0,713
<b>OI31</b>	0,880	0,721	0,768
<b>OI32</b>	0,924	0,698	0,767
<b>OI33</b>	0,905	0,656	0,699
<b>OI34</b>	0,875	0,723	0,758
<b>OI35</b>	0,863	0,671	0,757
<b>OI36</b>	0,882	0,702	0,753
<b>OI37</b>	0,912	0,707	0,735
<b>OI38</b>	0,887	0,670	0,743
<b>OI39</b>	0,863	0,732	0,757
<b>OI40</b>	0,875	0,732	0,758
<b>OI41</b>	0,897	0,734	0,763
<b>OI42</b>	0,918	0,642	0,702
<b>OI43</b>	0,885	0,698	0,758
<b>OI44</b>	0,863	0,632	0,701
<b>OI45</b>	0,885	0,743	0,761
<b>OI46</b>	0,869	0,658	0,669
<b>OI47</b>	0,860	0,694	0,746
<b>OI48</b>	0,899	0,726	0,790
<b>OI49</b>	0,864	0,724	0,813
<b>QOWL1</b>	0,626	0,874	0,702
<b>QOWL2</b>	0,703	0,905	0,758
<b>QOWL3</b>	0,646	0,886	0,701
<b>QOWL4</b>	0,702	0,903	0,753

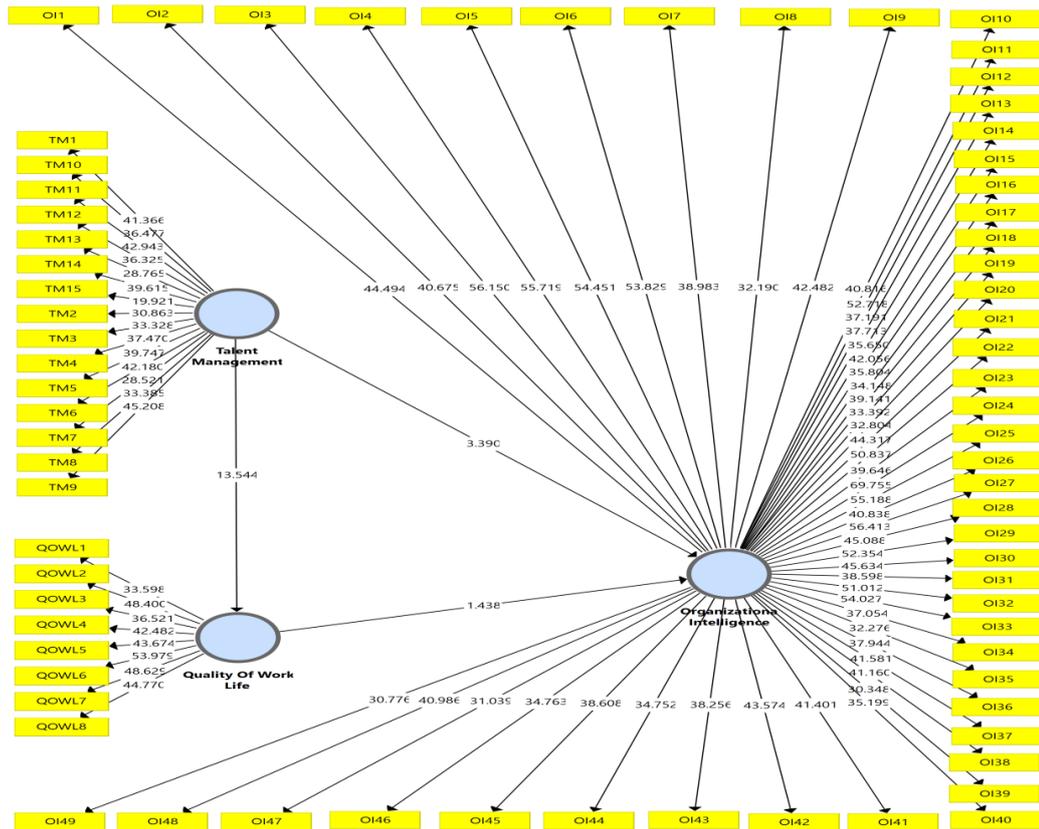
<b>QOWL5</b>	0,709	0,902	0,764
<b>QOWL6</b>	0,725	0,910	0,799
<b>QOWL7</b>	0,672	0,912	0,723
<b>QOWL8</b>	0,705	0,892	0,741
<b>TM1</b>	0,732	0,748	0,898
<b>TM2</b>	0,715	0,669	0,878
<b>TM3</b>	0,699	0,735	0,879
<b>TM4</b>	0,750	0,715	0,911
<b>TM5</b>	0,710	0,701	0,895
<b>TM6</b>	0,730	0,759	0,908
<b>TM7</b>	0,735	0,746	0,858
<b>TM8</b>	0,740	0,710	0,878
<b>TM9</b>	0,715	0,743	0,912
<b>TM10</b>	0,714	0,711	0,891
<b>TM11</b>	0,730	0,772	0,906
<b>TM12</b>	0,749	0,768	0,893
<b>TM13</b>	0,735	0,729	0,870
<b>TM14</b>	0,724	0,728	0,899
<b>TM15</b>	0,792	0,774	0,833

*Construct Reliability dan Validity*

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>OI</b>	<b>0,995</b>	<b>0,995</b>	<b>0,995</b>	<b>0,802</b>
<b>QOWL</b>	<b>0,966</b>	<b>0,967</b>	<b>0,971</b>	<b>0,807</b>
<b>TM</b>	<b>0,981</b>	<b>0,981</b>	<b>0,982</b>	<b>0,788</b>

**a. Lampiran Analisis Outer Model**

**Model PLS dengan teknik *Bootstrapping***



**Nilai *R Square***

	<i>R square</i>	<i>R square Adjusted</i>
<b>QOWL</b>	0,702	0,699
<b>TM</b>	0,685	0,676

**Pengujian Pengaruh Langsung**

	<b>Original Sample</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>t-statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>

	<b>(O)</b>	<b>(M)</b>	<b>(STDEV)</b>		
<b>QOWL -&gt; OI</b>	0,257	0,253	0,112	2,298	<b>0,022</b>
<b>TM -&gt; OI</b>	0,825	0,820	0,050	16,566	<b>0,000</b>
<b>TM -&gt; QOWL</b>	0,616	0,622	0,100	6,168	<b>0,000</b>

**Pengaruh Tidak Langsung**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>t-statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>TM -&gt; QOWL -&gt; OI</b>	0,508	0,513	0,099	5,113	<b>0,000</b>

**LAMPIRAN 6**  
**SURAT BALASAN OBJEK PENELITIAN**



PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN JIWAN  
DESA GROBOGAN

Jln. Achmad Yani No.05 Telp. 0351-472044 Kode Pos 63161  
MADIUN

Grobogan, 30 Juli 2021

Nomor : 140/125/402.406.04/2021 Kepada :  
Sifat : Penting Yth. Sdr . Wakil Dekan Fakultas Bisnis  
Lampiran : - Universitas Katolik Widya Mandala  
Perihal : Rekomendasi Ijin Penelitian di -

MADIUN

Menunjuk surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri Kabupaten Madiun Tanggal 3 Mei 2021 Nomor : 072/370/40.2.301/2021 Perihal Ijin Penelitian, maka Pemerintah Desa Grobogan dengan ini memberikan Ijin Penelitian/Survey/Kegiatan, atas nama : **Dian Nur Hayatti** dengan Judul : **"Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Intelligence Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Se-Kabupaten Madiun"**

Demikian surat Rekomendasi ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pj. Kepala Desa Grobogan  
  
**DARWANTO**  
Pengatur Tingkat I  
NIP. 19640927 200701 1 010



PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN KEBONSARI  
**DESA BALEREJO**

Jl. Abiyoso No. 57  
**BALEREJO 63173**

Balerejo, 03 Agustus 2021

Nomor : 140/95/402.407.02/2021  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : **Rekomendasi Ijin Penelitian**

Kepada :  
Yth. Sdr. Wakil Dekan Fakultas Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandala  
Di

**MADIUN**

Menunjuk surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri Kabupaten Madiun Tanggal 3 Mei 2021 Nomor : 072/370/40.2.301/2021 Perihal Ijin Penelitian, maka Pemerintah Desa Balerejo dengan ini memberikan Ijin Penelitian/Survey/Kegiatan, atas nama : **DIAN NUR HAYATTI** dengan Judul : **"Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Intelligence dengan Quality of Work Life Sebagai Variabel Mediasi pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Se-Kabupaten Madiun"**.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepala Desa Balerejo





PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN JIWAN  
**DESA NGETREP**

*Jalan : A. Yani, Nomor : 35, Telp : ..... Kode Pos : 63161*

Ngetrep , 30 Juli 2021

KEPADA

Nomor : 421 /312 / 402.406.10 / 2021

Yth. Sdr. **Wakil Dekan Fakultas  
Bisnis Universitas Katolik  
Widya Mandala**

Sifat : Penting

di

Lampiran : -

Perihal : Ijin Data Penelitian

**MADIUN**

Dengan hormat, berdasarkan surat nomer: 072/620/402.301/2021 Tanggal 29 Juli 2021, Perihal permohonan Ijin Penelitian, maka Pemerintah Desa Ngetrep memberikan ijin Penelitian / Survey atas nama : DIAN NUR HAYATTI, dengan Judul Penelitian : Pengaruh Talent Managemet Terhadap Organizational Intelligence Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) SE Kabupaten Madiun.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.



Kepala Desa Ngetrep

SUYITNO, SE



PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN KEBONSARI

**DESA BACEM**

Jl. Tanjungsari No. 338  
**BACEM 63173**

Bacem, 3 Agustus 2021

Nomor : 145/263/402.415.14/2021  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : **Rekomendasi Ijin Penelitian**

Kepada  
Yth. Sdr. Wakil Dekan Fak. Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandala  
Di -

**MADIUN**

Menindak lanjuti surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri Kabupaten Madiun No: 140/545/402.406.09/2021 tanggal 3 Mei 2021 perihal Ijin Data Penelitian atas nama : **Dian Nur Hayatti** dengan judul: **"Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Intelligence Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Se-Kabupaten Madiun"**, maka dengan ini kami memberikan ijin penelitian/survey/kegiatan kepada saudara tersebut diatas untuk melakukan penelitian di wilayah Desa Bacem Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun.

Demikian surat Rekomendasi ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.







PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN JIWAN  
**DESA SUKOLILO**

Jalan Tengah Nomor 16 Desa Sukolilo, Kecamatan Jiwan  
MADIUN Kodepos 63161

E-mail : [desasukolilo@yahoo.co.id](mailto:desasukolilo@yahoo.co.id)

Sukolilo, 30-07-2021

Nomor : 470/554/402.406.12/2021

Kepada :

Sifat : Penting

Yth. Sdr Wakil Dekan Fakultas

Lampiran : -

Universitas Katolik Widya

Perihal : Ijin Data Penelitian

Surabaya Kampus Madiun

Di. MADIUN

Menunjuk Surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik dalam negeri tanggal 03 Mei 2021 Nomor : 072/370/402.301/2021 Perihal Ijin Data penelitian, Maka Pemerintah Desa Sukolilo Kec. Jiwan Kab. Madiun memberikan Ijin Penelitian / Survey atas nama : Dian Nur Hayatti dengan judul : " Pengaruh Talent Management terhadap Organizational Intelligence dengan Quality Of Work Life sebagai Variabel Mediasi pada Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ) Se Kabupaten Madiun ".

Demikian Surat Rekomendasi ini di buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.





PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN KEBONSARI  
DESA KEDONDONG

Jalan Raya Kandangan No. 13 Kode Pos : 63173

Kedondong, 4 Agustus 2021

Nomor : 300/357/402.407.04/2021

Kepada :

Sifat : Penting

Yth. Sdr. Wakil Deka Fak. Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandala

Lampiran : -

di

Perihal : **Rekomendasi Ijin Penelitian**

**MADIUN**

Menindak lanjuti surat dari Kepala Badan Kesatuan bangsa Bangsa dan Politik Dalam Negeri Kabupaten Madiun No :072/ 370/402.301/2021 tanggal 3 Mei 2021 perihal izin Data Penelitian atas nama : **Dian Nur Hayatti** dengan judul “ **Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Intelligence Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Usaha Milik Desa ( BUMDES ) Se- Kabupaten Madiun**”. Maka dengan ini kami memberi izin penelitian/ survey/ kegiatan kepada saudara tersebut diatas untuk melakukan penelitian di wilayah Desa Kedondong Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun.

Demikian surat Rekomendasi ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Mengetahui

Kepala Desa Kedondong



**SITI KUZAIMAH**



**PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN GEMARANG  
DESA DURENAN**

*Jln. Mundu – Gosong No. 99 Telp.*

**DURENAN** Kode Pos 63156

Durenan, 18 Agustus 2021

Nomor : 475/680/402.405.02/2021

Kepada :

Sifat : Penting

Yth. Sdr Wakil Dekan Fakultas Bisnis

Lampiran : -

Universitas Katolik Widya Mandala

Perihal : Ijin Data Penelitian

di

**MADIUN**

Menunjuk Surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri Kabupaten Madiun tanggal 03 Mei 2021 Nomor : 072/370/402.301/2021 Perihal Ijin Penelitian, maka Pemerintah Desa Durenan dengan ini memberi Ijin Penelitian/Survei/Kegiatan, atas nama : DIAN NUR HAYATTI dengan judul : **"Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Intelligence Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Se Kabupaten Madiun"**

Demikian surat Rekomendasi ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepala Desa Durenan





**PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN**  
**KECAMATAN SARADAN**  
**DESA KLUMUTAN**

*Jalan Diponegoro Nomor 01 Teip. (0351)....*

**KLUMUTAN 63155**

Klumutan, 18 Agustus 2021

Nomor : 420/93/402.413.06/2021  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : Ijin Data Penelitian

Kepada :  
Yth. Sdr Wakil Dekan Fakultas  
Bisnis Universitas Katolik  
Widya Mandala  
di  
Madiun

Menunjuk Surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik dalam negeri Kabupaten Madiun tanggal 03 Mei 2021 Nomor : 072/370/402.301/2021 Perihal Ijin Penelitian, maka Pemerintah Desa Klumutan dengan ini memberi Ijin Penelitian/Survei/Kegiatan, atas nama : Dian Nur Hayatti dengan judul : "Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Intelligence Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Se Kabupaten Madiun"

Demikian surat Rekomendasi ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

KEPALA DESA KLUMUTAN





PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN SARADAN  
DESA SUMBERSARI  
Jl. Kenep No. 46 Telp. (0351) 383808  
SUMBERSARI 63155

Sumbersari, 16 Agustus 2021

No : 470 / 401 / 402.413.11 / 2021  
Sifat : Penting  
Lampiran :-  
Perihal : Rekomendasi Ijin Penelitian

Kepada :  
Yth. Sdr Wakil Dekan Fakultas Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandala  
Di

MADIUN

Menunjuk surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri Kabupaten Madiun Tanggal 3 Mei 2021 Nomor : 072/370/402.301/2021 Perihal Ijin Penelitian, maka Pemerintah Desa Summersari dengan ini memberikan ijin penelitian/Survey/Kegiatan, atas nama : **Dian Nur Hayatti** dengan judul : **"Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Intelligence Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) Se-Kabupaten Madiun"**

Demikian surat Rekomendasi ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepala Desa Summersari





PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN GEMARANG  
KANTOR KEPALA DESA NAMPU  
Jalan Cagar Budaya Nomor 99 Telp.- Kode Pos 63156  
N A M P U

Nampu 3 Agustus 2021

Nomor: :470/70/402.405.04/2021  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : **Rekomendasi ijin Penelitian**

K e p a d a  
Yth.Sdr Dekan Fakultas Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandala  
Di  
**MADIUN**

Menunjuk surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik dalam Negeri Kabupaten Madiun tanggal 3 mei 2021 Nomor : 072/370/402.301/2021 perihal ijin Penelitian. Maka Pemerintah Desa Nampu Kecamatan Gemarang Kabupaten Madiun dengan ini memberikan ijin penelitian/Survey/Kegiatan atas nama : Dian Nur Hayatti.Dengan judul : Pengaruh Talent Management Terhadap organizational intelligence dengan quality of work life sebagai variabel mediasi pada Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes) Sekabupaten Madiun

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk dapat di gunakan sebagaimana mestinya.



Kepala Desa Nampu

**BIBIT RESTIANI**



PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN JIWAN

**DESA METESIH**

Jalan Jend. Ahmad Yani Nomor 44 Telp. ....

**METESIH 63161**

Metesih, 2 Agustus 2021

Nomor : 140/545/402.406.09/2021

Kepada :

Sifat : Penting

Yth. Sdr. Wakil Dekan Fakultas Bisnis

Lampiran : -

Universitas Katolik Widya Mandala

Perihal : **Rekomendasi Ijin Penelitian**

di -

**MADIUN**

Menunjuk surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri Kabupaten Madiun tanggal 3 Mei 2021 Nomor : 072/370/402.301/2021 Perihal Ijin Penelitian, maka Pemerintah Desa Metesih dengan ini memberikan ijin Penelitian/Survey/Kegiatan, atas nama : **Dian Nur Hayatti** dengan Judul : "**Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Intelligence Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Se-Kabupaten Madiun**"

Demikian surat Rekomendasi ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepala Desa Metesih  
  
**PAIDJO**



PEMERINTAHAN KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN SARADAN  
KEPALA DESA TULUNG

Jalan Raya Tulung, Nomor 75 Kec. Saradan Kab. Madiun Kode Pos 63155

Nomor : 841 / 1932/ 402.413.14/2021  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : Rekomendasi Ijin Penelitian

Tulung, 16 Agustus 2021

Kepada :

Yth. Sdr. Dekan Fakultas Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandala  
di

MADIUN

Menunjuk Surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik dalam Negeri Kabupaten Madiun Tanggal 03 Mei 2021 Nomor : 072 / 370 / 40.2.301 / 2021 Perintah Ijin Penelitian, maka Pemerintah Desa Tulung dengan ini memberikan ijin Penelitian /Survey/Kegiatan, atas Nama : **Dian Nur Hayatti** dengan judul : **Pengaruh Talent Management terhadap Organizational Intelligence dengan Quality of Work Life sebagai Variabel mediasi pada badan Usaha Milik Desa ( BUMDes) se Kabupaten Madiun**

Demikian Surat Rekomendasi ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.





PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN  
KECAMATAN SARADAN  
KEPALA DESA BENER

Jalan Adimulyo No. 02 Telepon (0351)7719931

Bener, 16 Agustus 2021

Nomor : 005 /199 /402.413.04/2021  
Sifat : Penting  
Lampiran : -  
Perihal : Rekomendasi Ijin Penelitian

Kepada  
Yth. Sdr. Wakil Dekan Fakultas Bisnis  
Universitas Katolik Widya Mandala  
di -

MADIUN

Menunjuk surat dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Dalam Negeri Kabupaten Madiun Tanggal 3 Mei 2021 Nomor : 072/370/40.2.301/2021 Perihal Ijin Penelitian ,maka Pemerintah Desa Bener dengan ini memberikan Ijin Penelitian/Survey/kegiatan, atas nama : Dian Nur Hayatti dengan judul : Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Intelligence Dengan Quality Of Work Life Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Se-Kabupaten Madiun.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

