

## **PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, CORPORATE VALUE "AKHLAK" TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PTPN IV**

Misida Nova Sari Dewi Br Marpaung <sup>1)</sup>, Prihatin Lumbanraja <sup>2)</sup>, Vivi Gusrini  
Rahmadani Pohan <sup>3)</sup>

Magister Manajemen Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia <sup>1,2,3)</sup>

Corresponding Author:

[misidanova@gmail.com](mailto:misidanova@gmail.com) <sup>1)</sup>

### **Abstrak**

Latar belakang masalah pada penelitian ini adalah telah terjadi fluktuasi yang signifikan selama 5 tahun terakhir dari Tahun 2019 - 2023 pada kepuasan kerja karyawan PTPN IV, terutama pada sistem promosi dan pengembangan karir yang erat kaitannya dengan manajemen talenta dan *corporate value* AKHLAK. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta, *corporate value* "AKHLAK" terhadap kepuasan kerja pegawai dengan *servant leadership* sebagai variabel intervening. Sampel pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang menjadi talenta berjumlah 121 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive* dan *sensus sampling*. Metode penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner. Analisis data pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SMARTPLS4. Hasil Penelitian ini adalah: (1) Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *servant leadership*; (2) *Corporate Value* "AKHLAK" berpengaruh positif dan signifikan terhadap *servant leadership*; (3) Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (4) *Corporate Value* "AKHLAK" berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (5) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (6) Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *servant leadership* sebagai variabel intervening; (7) *Corporate Value* "AKHLAK" berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan *servant leadership* sebagai variabel intervening.

**Kata Kunci:** Manajemen Talenta; AKHLAK; Kepuasan Kerja; *Servant Leadership*

### **Abstract**

The research background highlights significant fluctuations in employee job satisfaction at PTPN IV over the past five years (2019–2023), particularly concerning the promotion and career development system closely linked to talent management and the corporate value "AKHLAK." This study aims to analyze the influence of talent management and the corporate value "AKHLAK" on employee job satisfaction, with servant leadership as an intervening variable. The study sample consists of all employees identified as talents, totaling 121 individuals. The sampling technique combines purposive and census sampling. The research employs a descriptive statistical analysis method, with data collected through questionnaires. Data analysis is conducted using Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SMARTPLS4. The study findings are as follows: 1. Talent management has a positive and significant effect on servant leadership; 2. The corporate value "AKHLAK" has a positive and significant effect on servant leadership. 3. Talent management has a positive and significant effect on job satisfaction; 4. The corporate value "AKHLAK" has a positive and significant effect on job satisfaction; 5. Servant leadership has a positive and significant effect on job satisfaction; 6. Talent management has a positive and significant effect on job satisfaction, with servant leadership as an intervening variable; 7. The corporate value "AKHLAK" has a positive and significant effect on job satisfaction, with servant leadership as an intervening variable.

**Keywords:** Talent Management, AKHLAK, Job Satisfaction, *Servant Leadership*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting organisasi yang memiliki nilai tambah bagi organisasi karena peranannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Dalam hal ini, penting bagi suatu organisasi mengelola Sumber Daya Manusianya dengan baik agar mereka merasa dilibatkan, didukung dan dihargai. Perasaan tersebut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaannya. Almomani, Sweis, Obeidat (2022) mengatakan bahwa suatu perusahaan harus fokus kepada kepuasan kerja karyawannya agar memperoleh keunggulan

### **History:**

Received : 25 April 2024

Revised : 29 Mei 2024

Accepted : 23 November 2024

Published : 27 Desember 2024

**Publisher:** LPPM Universitas Darma Agung

**Licensed:** This work is licensed under

**Attribution-NonCommercial-No**

**Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)**



kompetitif, meningkatkan kinerja, efektifitas dan nilai perusahaan untuk dapat bertahan dalam persaingan global. Menurut Inegbedion et al (2020), kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan atau sikap emosional positif yang muncul dari pengalaman kerja seseorang. Choi et al (2016) menambahkan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat kepuasan individu terhadap imbalan, situasi, dan faktor pendukung keberhasilan pekerjaan yang dilakukan karyawan. Ketika karyawan mempunyai rasa memiliki dan merasa dihargai, otomatis mereka akan bekerja mengikuti budaya perusahaan dengan ritme dan nilai kerja yang sama, produktivitas akan meningkat drastis dan kepuasan kerja karyawan akan tetap terjaga pada tingkat yang tinggi.

Kepuasan kerja pegawai pada PTPN IV mengalami peningkatan setiap tahunnya dari Tahun 2019 hingga 2022. Peningkatan tersebut terjadi pada 8 aspek penilaian kepuasan kerja PTPN IV, diantaranya yaitu kondisi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, sistem pelatihan dan pengembangan, komunikasi dan penyampaian keluhan, sistem penilaian karya, budaya perusahaan, paket imbalan, serta fasilitas dan prasarana. Persentasi pengukuran kepuasan kerja di PTPN IV cukup baik, akan tetapi terdapat sedikit penurunan kepuasan kerja di tahun 2023. Penurunan tersebut terjadi pada keseluruhan aspek kepuasan kerja pegawai. Ditambah lagi, aspek sistem promosi dan pengembangan karir mengalami penurunan pada Tahun 2020 dan 2023. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PTPN IV belum merasa puas terhadap keseluruhan aspek yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa telah terjadi fluktuasi yang signifikan pada kepuasan kerja karyawan PTPN IV, terutama pada sistem promosi dan pengembangan karir pegawai yang erat kaitannya dengan manajemen talenta. Pella & Afifah (2011) mengemukakan bahwa manajemen talenta harus memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan talenta itu sendiri. Talenta adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya. Talent juga dapat diartikan sebagai pegawai yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan yang nantinya akan berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Talenta adalah aset yang sangat penting di abad-ke 21 yang perlu terus – menerus dikembangkan agar organisasi memiliki keunggulan kompetitif. Sementara data manajemen talenta PTPN IV menunjukkan bahwa proses manajemen talenta dan pemetaan talent pool dalam proses suksesi sudah berjalan dengan cukup baik, namun masih perlu memperhatikan talent yang tidak potensial. tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri. Berdasarkan fenomena masalah yang terjadi di PTPN IV, manajemen talenta diduga dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja mengacu pada penelitian terdahulu. Menurut Altindağ, dkk (2018) dan Sariwulan, dkk (2021) menyatakan manajemen talenta berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

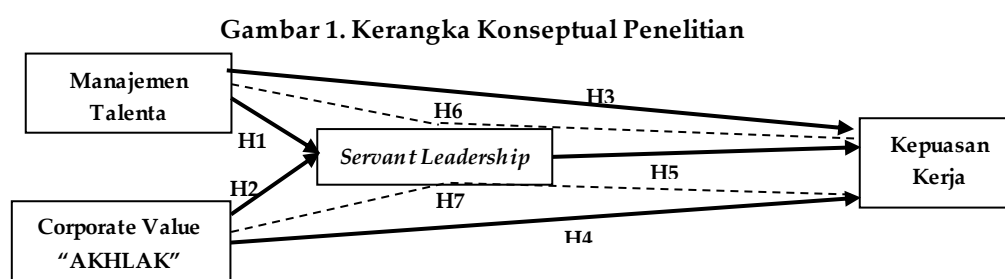
PTPN IV memiliki budaya kerja yang harus dijunjung tinggi oleh setiap individu perusahaan dan diterapkan dalam seluruh kegiatan perusahaan. Budaya kerja tersebut kemudian dituangkan ke dalam nilai perusahaan yang disingkat dengan nama AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Hasil dari pengukuran AKHLAK juga menjadi salah satu parameter manajemen talenta dalam menetapkan kriteria talenta, Baht dan Patni (2023) dan Isac, dkk (2021) menyatakan budaya kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi dapat dilihat dari aspek kepemimpinan yang diterapkan di organisasi tersebut. Dami et al (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah katalis penting dalam mendorong kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Kepemimpinan yang efektif dapat menghasilkan peningkatan efisiensi dan kekompakan, pengembangan pribadi, dan juga kepuasan karyawan yang lebih besar (Vrcelj et al, 2022). Gaya kepemimpinan servant leadership dibutuhkan pemimpin dalam mengelola dan mentransfer manajemen talenta dan budaya AKHLAK dalam perusahaan. Servant Leadership mempertimbangkan tujuan

organisasi sebagai prioritas kedua, dimana fokus utamanya adalah memberikan apa yang karyawan butuhkan terlebih dahulu sehingga akhirnya tujuan organisasi akan tercapai (Liden et al., 2014). Eva et al (2018) juga mendefinisikan kepemimpinan yang melayani sebagai pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain kemudian diwujudkan melalui penentuan prioritas kebutuhan dan kepentingan satu per satu karyawan serta berorientasi pada kepedulian terhadap karyawan dalam organisasi dan komunitas yang lebih besar. Penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu yaitu Mitterer (2017) menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara servant leadership dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, adapun rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu: (1) Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PTPN IV Medan; (2) Apakah corporate value “AKHLAK” berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PTPN IV Medan; (3) Apakah servant leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PTPN IV Medan; (4) Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap servant leadership pada PTPN IV Medan; (5) Apakah corporate value “AKHLAK” berpengaruh terhadap servant leadership pada PTPN IV Medan?; (6) Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui servant leadership pada PTPN IV Medan; (7) Apakah corporate value “AKHLAK” berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui servant leadership pada PTPN IV Medan?.

Adapun Tujuan penelitian ini yaitu: (1) Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja pegawai pada PTPN IV Medan; (2) Menganalisis pengaruh corporate value “AKHLAK” terhadap kepuasan kerja pegawai pada PTPN IV Medan; (3) Menganalisis pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja pegawai pada PTPN IV Medan; (4) Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap servant leadership pada PTPN IV Medan; (5) Menganalisis pengaruh corporate value “AKHLAK” terhadap servant leadership pada PTPN IV Medan; (6) Menganalisis manajemen talenta terhadap kepuasan kerja pegawai melalui servant leadership pada PTPN IV Medan; (7) Menganalisis pengaruh corporate value “AKHLAK” berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai melalui servant leadership pada PTPN IV Medan.



Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, adapun hipotesis dalam penelitian ini, yaitu: (1) Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *servant leadership* pada PTPN IV Regional II Medan; (2) *Corporate Value* “AKHLAK” berpengaruh positif dan signifikan terhadap *servant leadership* pada PTPN IV Medan; (3) Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Medan; (4) *Corporate Value* “AKHLAK” berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Medan; (5) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PTPN IV Medan; (6) Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai melalui *servant leadership* pada PTPN IV Medan; (7) *Corporate Value* “AKHLAK” berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *servant leadership* pada PTPN IV Medan.

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang tujuannya adalah untuk mempelajari populasi dan sampel tertentu, dimana instrumen penelitian yang digunakan yaitu analisis data statistik deskriptif yang tujuannya untuk pengujian hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018).

### **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada pegawai pada Kantor Pusat PTPN IV Regional II Jalan Jl. Letjend Suprpto No.2 Medan–Sumatera Utara-Indonesia dengan waktu penelitian terhitung bulan Juli – Oktober 2024.

### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang menjadi talenta di PTPN IV Letjed. Suprpto, sebanyak 121 orang. Dalam pemilihan sample, penulis menggunakan teknik *purposive sampling* dan *sensus sampling* dalam pengambilan keputusan terhadap 121 orang. Alasan menggunakan teknik ini adalah talent pool yang menjadi populasi bersifat spesifik. Adapun kriteria yang ditetapkan penulis sebagai sasaran sampling dalam penelitian ini yaitu: (1) Merupakan talenta dengan menduduki minimal selama 1 (satu) tahun; (2) Berdasarkan hasil pemetaan adalah pada Kotak (*grid Possible Future Star, Key Contributor dan Star*). Setelah diperoleh seluruh populasi sesuai dengan kriteria *sampling*, maka dilakukan teknik *sensus sampling*. Dalam hal ini, seluruh talenta sebanyak 121 orang ditetapkan menjadi sample dalam penelitian ini.

### **D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

Adapun teknik dan instrument dalam pengumpulan data, yaitu melalui wawancara, dokumentasi serta kuisisioner. Kuisisioner dibuat berdasarkan defenisi operasional dari setiap indikator variabel dengan 59 item pertanyaan. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval.

### **E. Metode Analisis Data**

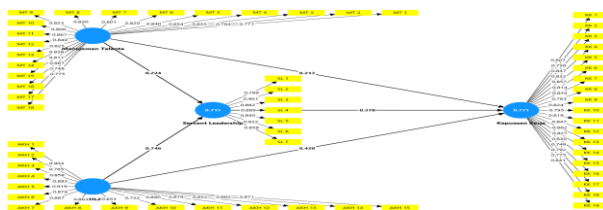
Analisis yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah analisis data deskriptif yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang tercantum dalam identifikasi masalah. Selanjutnya menentukan karakteristik responden penelitian lalu melakukan analisis deskriptif. Analisis ini digunakan untuk menganalisis jawaban-jawaban yang diberikan responden untuk setiap item pernyataan yang terdapat pada kuisisioner yang disebar. Kemudian untuk analisis data statistiknya, menggunakan analisis model Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan *software* SMARTPLS. Penelitian ini menggunakan model pengukuran (*measurement model*) mode A (refleksif) atau sering disebut *outer model* dikarenakan arah hubungannya dari konstruk ke indikator, diasumsikan mempunyai domain konten yang sama dan menghilangkan satu indikator tidak akan mengubah makna konstruk. (Ghozali, 2021). Sedangkan model strukturalnya atau sering disebut dengan *inner model* yang menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Hasil**

Dalam menguji model pengukuran (*outer model*) refleksif, ada 3 kriteria yang diukur yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas data. (Hair, 2014). Adapun hasil pengukuran *outer model* pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.

Gambar 2. Path Diagram Outer Model dengan SmartPLS



Sumber: Data diolah SmartPLS, 2024

Dalam evaluasi model pengukuran (outer model), adapun hasil uji kriteria adalah sebagai berikut:

1. Validitas Konvergen

Tabel 1. Hasil Uji Outer Loading

Indikator	MT	AKH	KK	SL	Hasil
MT 1	0.771				Valid
MT 2	0.784				Valid
MT 3	0.835				Valid
MT 4	0.854				Valid
MT5	0.840				Valid
MT 6	0.820				Valid
MT 7	0.801				Valid
MT 8	0.830				Valid
MT 9	0.823				Valid
MT 10	0.800				Valid
MT 11	0.861				Valid
MT 12	0.840				Valid
MT13	0.825				Valid
MT 14	0.838				Valid
MT 15	0.811				Valid
MT 16	0.867				Valid
MT 17	0.748				Valid
MT18	0.775				Valid
AKH1		0.904			Valid
AKH2		0.765			Valid
AKH3		0.858			Valid
AKH4		0.893			Valid
AKH5		0.919			Valid
AKH6		0.876			Valid
AKH7		0.887			Valid
AKH8		0.863			Valid
AKH9		0.853			Valid
AKH10		0.722			Valid
AKH11		0.890			Valid
AKH12		0.879			Valid
AKH13		0.852			Valid
AKH14		0.882			Valid
AKH15		0.871			Valid
KK 1			0.807		Valid
KK 2			0.758		Valid
KK 3			0.847		Valid
KK 4			0.832		Valid
KK 5			0.857		Valid
KK 6			0.814		Valid
KK 7			0.834		Valid
KK 8			0.763		Valid
KK 9			0.824		Valid
KK 10			0.795		Valid
KK 11			0.819		Valid
KK 12			0.847		Valid
KK 13			0.862		Valid
KK 14			0.827		Valid
KK 15			0.830		Valid
KK 16			0.749		Valid
KK 17			0.792		Valid
KK 18			0.775		Valid

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil yang ada pada Tabel 1. dapat diketahui bahwa seluruh indikator yang digunakan valid karena memiliki nilai *loading factor* > 0,7. Oleh karena itu, seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi syarat convergent validity. Metode lain untuk mengukur validitas konvergen

adalah dengan membandingkan nilai *average variance extracted* (AVE). konstruk penelitian dapat dikatakan valid jika nilai AVE > 0,5.

**Tabel 2. Hasil Uji AVE**

Variabel	AVE	Nilai Kritis	Hasil
Manajemen Talenta	0,670	0,5	Valid
AKHLAK	0,744	0,5	Valid
Servant Leadership	0,734	0,5	Valid
Kepuasan Kerja	0,664	0,5	Valid

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2024

Nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing indikator memiliki nilai >0,5. Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk tersebut memenuhi validitas konvergen yang baik.

## 2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan indikator reflektif dimana dapat dilihat pada nilai cross loading antara indikator dengan konstraknya.

**Tabel 3. Hasil Uji Cross Loading**

Variabel	AKHLAK	Kepuasan Kerja	Manajemen Talenta	Servant Leadership
AKH1	0.904	0.701	0.370	0.736
AKH2	0.765	0.529	0.238	0.592
AKH3	0.858	0.684	0.297	0.624
AKH4	0.893	0.753	0.300	0.691
AKH5	0.919	0.724	0.292	0.722
AKH6	0.876	0.724	0.363	0.707
AKH7	0.887	0.750	0.314	0.738
AKH8	0.863	0.715	0.237	0.710
AKH9	0.853	0.683	0.256	0.704
AKH10	0.722	0.498	0.145	0.561
AKH11	0.890	0.701	0.245	0.741
AKH12	0.879	0.643	0.172	0.670
AKH13	0.852	0.797	0.399	0.812
AKH14	0.882	0.723	0.282	0.771
AKH15	0.871	0.731	0.228	0.748
KK 1	0.690	0.807	0.428	0.694
KK 2	0.612	0.758	0.327	0.616
KK 3	0.629	0.847	0.420	0.670
KK 4	0.644	0.832	0.404	0.659
KK 5	0.622	0.857	0.510	0.673
KK 6	0.679	0.814	0.386	0.643
KK 7	0.667	0.834	0.376	0.689
KK 8	0.611	0.763	0.405	0.697
KK 9	0.704	0.824	0.357	0.686
KK 10	0.646	0.795	0.408	0.634
KK 11	0.696	0.819	0.483	0.687
KK 12	0.660	0.847	0.420	0.698
KK 13	0.672	0.862	0.428	0.703
KK 14	0.710	0.827	0.542	0.733
KK 15	0.726	0.830	0.542	0.754
KK 16	0.557	0.749	0.449	0.624
KK 17	0.623	0.792	0.412	0.572
KK 18	0.578	0.775	0.423	0.558
KK 19	0.727	0.841	0.417	0.777

MT 1	0.138	0.290	0.771	0.183
MT 2	0.161	0.304	0.784	0.242
MT 3	0.193	0.392	0.835	0.299
MT 4	0.192	0.363	0.854	0.349
MT 5	0.318	0.488	0.840	0.481
MT 6	0.198	0.373	0.820	0.361
MT 7	0.256	0.428	0.801	0.354
MT 8	0.330	0.491	0.830	0.448
MT 9	0.172	0.329	0.823	0.253
MT 10	0.153	0.335	0.800	0.333
MT 11	0.239	0.400	0.861	0.353
MT 12	0.275	0.424	0.840	0.343
MT 13	0.324	0.497	0.825	0.438
MT 14	0.337	0.483	0.838	0.479
MT 15	0.226	0.406	0.811	0.368
MT 16	0.254	0.403	0.867	0.380
MT 17	0.351	0.525	0.748	0.448
MT 18	0.397	0.572	0.775	0.465
SL 1	0.684	0.658	0.399	0.799
SL 2	0.728	0.805	0.422	0.901
SL 3	0.672	0.697	0.437	0.882
SL 4	0.787	0.725	0.339	0.889
SL 5	0.642	0.681	0.378	0.840
SL 6	0.635	0.635	0.443	0.822
SL 7	0.746	0.748	0.383	0.858

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2024

Dari hasil perhitungan dapat dilihat bahwa semua indikator dari masing-masing variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi syarat validitas diskriminan, yaitu dengan nilai *cross loading* lebih besar dari 0,7 (>0,7).

### 3. Uji Reliabilitas Data

Composite Reliability dapat dilihat dari nilai latent *variable coefficient*. Dari output ini, maka kriteria dilihat dari dua hal yaitu composite reliability, rho\_A dan cronbach's alpha. Seluruhnya harus bernilai di atas 0,70 sebagai syarat reliabilitas (Ghozali, 2021).

Tabel 4. Hasil Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reability dengan SmartPLS

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reability
MT	0,971	0,976	0,973
AKH	0,975	0,977	0,977
KK	0,972	0,973	0,974
SL	0,939	0,942	0,951

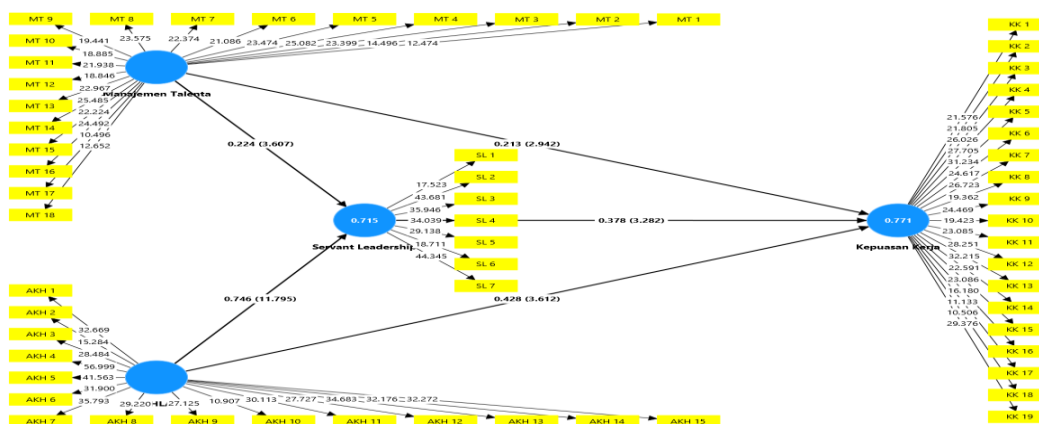
Sumber: Data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa hasil *output composite reliability*, rho\_A dan cronbach's alpha diatas menunjukkan bahwa nilai masing-masing konstruk sudah di atas 0,70.

Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk variabel laten endogen (konstruk dependen), estimasi koefisien jalur dari hasil *bootstrapping*, dan *effect size* (F<sup>2</sup>). Adapun diagram jalur (path diagram) inner model sebagai berikut:

Gambar 3. Path Diagram Inner Model dengan SmartPLS





1. R<sup>2</sup> untuk variabel laten endogen

**Tabel 5. Nilai R<sup>2</sup> untuk Variabel Laten Endogen**

Variabel	R <sup>2</sup>
KK	0,765
SL	0,710

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2024

Hasil output R-square pada tabel mengidentifikasi bahwa kedua konstruk termasuk ke dalam kategori model “baik”. Interpretasi dari output R-square dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai R-square (R<sup>2</sup>) konstruk endogen Kepuasan Kerja (KK) pada model diperoleh nilai sebesar 0,765. Hal ini berarti konstruk Manajemen Talenta (MT), Budaya AKHLAK (AKH), dan Servant Leadership hanya dapat menjelaskan konstruk Kepuasan Kerja (KK) sebesar 76% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.
- Nilai R-square (R<sup>2</sup>) konstruk endogen Servant Leadership (SL) pada model diperoleh nilai sebesar 0,710. Hal ini berarti konstruk Manajemen Talenta (MT) dan Budaya AKHLAK (AKH) hanya dapat menjelaskan konstruk servant leadership (SL) sebesar 71% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

2. Effect Size (F<sup>2</sup>)

**Tabel 6. Nilai F<sup>2</sup> untuk Variabel Laten Endogen**

Variabel	F <sup>2</sup>	Kategori
MT → KK	0,153	Menengah
MT → SL	0,158	Menengah
AKH → KK	0,261	Menengah
AKH → SL	1,746	Menengah
SL → KK	0,178	Menengah

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2024

Berdasarkan Tabel 6. dapat diketahui bahwa MT memberikan pengaruh nilai effect size terhadap KK sebesar 0,153, artinya konstruk MT berpengaruh menengah terhadap KK. Konstruk MT memberikan pengaruh nilai effect size terhadap SL sebesar 0,158, artinya konstruk MT berpengaruh menengah terhadap SL. Konstruk AKH memberikan pengaruh effect size terhadap KK sebesar 0,261, artinya konstruk AKH berpengaruh menengah terhadap KK. Konstruk AKH memberikan pengaruh effect size terhadap SL sebesar 1,746, artinya konstruk AKH berpengaruh menengah terhadap SL. Konstruk SL memberikan pengaruh nilai effect size terhadap KK sebesar 0,178, artinya konstruk SL berpengaruh menengah terhadap KK.

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat besarnya nilai *T- statistics* dan *P-value* yang menggunakan *two-tailed test* dengan tingkat signifikansi sebesar 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Nilai signifikansi *P-Value* digunakan untuk mengetahui pengaruh antar



variabel berdasarkan hipotesis yang dibangun melalui prosedur resampling. Hipotesis signifikan dan diterima apabila  $T\text{-statistics} > 1,96$  dan  $P\text{-Value} < 0,05$  dan sebaliknya hipotesis ditolak apabila  $T\text{-statistics} < 1,96$  dan  $P\text{-Value} > 0,05$  (Ghozali, 2021).

	Path Coefficient (O)	T Statistics ( O /STDEV)	P-Values	Alpha ( $\alpha$ )	Kesimpulan
Manajemen Talenta -> Servant Leadership	0.224	2.942	0.000	0.05	Ho Ditolak
AKHLAK -> Servant Leadership	0.746	11.795	0.000	0.05	Ho Ditolak
Manajemen Talenta -> Kepuasan Kerja	0.213	2.942	0.003	0.05	Ho Ditolak
AKHLAK -> Kepuasan Kerja	0.428	3.612	0.000	0.05	Ho Ditolak
Servant Leadership -> Kepuasan Kerja	0.378	3.282	0.001	0.05	Ho Ditolak
Manajemen Talenta -> Servant Leadership -> Kepuasan Kerja	0.085	2.638	0.008	0.05	Ho Ditolak
AKHLAK -> Servant Leadership -> Kepuasan Kerja	0.282	2.887	0.004	0.05	Ho Ditolak

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2024

## B. Pembahasan

Variabel manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan dan positif ke variabel *servant leadership* sebab  $t\text{-statistics}$  lebih besar dari  $t\text{-table}$ ,  $P\text{-value}$  lebih besar dari  $\alpha$  dan  $path\ coefficient$  bernilai positif. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Eva et al (2019) yang menyatakan bahwa apabila organisasi berfokus pada manajemen talenta, orientasi gaya kepemimpinan yang melayani juga akan tumbuh dengan kuat. Variabel budaya AKHLAK memiliki pengaruh yang signifikan dan positif ke variabel *servant leadership* sebab  $t\text{-statistics}$  lebih besar dari  $t\text{-table}$ ,  $P\text{-value}$  lebih besar dari  $\alpha$  dan  $path\ coefficient$  bernilai positif. Pengaruh positif budaya AKHLAK terhadap *servant leadership* juga didukung oleh penelitian oleh Liden et al (2014) yang menunjukkan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi dapat meningkatkan komitmen pemimpin dalam mengadopsi gaya kepemimpinan *servant leadership*.

Variabel manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan dan positif ke variabel kepuasan kerja sebab  $t\text{-statistics}$  lebih besar dari  $t\text{-table}$ ,  $P\text{-value}$  lebih besar dari  $\alpha$  dan  $path\ coefficient$  bernilai positif. Hasil ini juga didukung oleh penelitian oleh Dixit dan Arrawatia (2018), Sariwulan, dkk (2021), Almomani, Sweis dan Obeidat (2022) yang menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel budaya AKHLAK memiliki pengaruh yang signifikan dan positif ke variabel kepuasan kerja sebab  $t\text{-statistics}$  lebih besar dari  $t\text{-table}$ ,  $P\text{-value}$  lebih besar dari  $\alpha$  dan  $path\ coefficient$  bernilai positif. Penelitian – penelitian terdahulu (Lok & Crawford, 2004; Tumbelaka, Park & Doo, 2020; Isac et

al.,2021; Bath & Patni, 2023) juga mendukung bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Variabel *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif ke variabel kepuasan kerja sebab *t-statistics* lebih besar dari *t-table*, *P-value* lebih besar dari *alpha* dan *path coefficient* bernilai positif. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Aboramadan et al (2021) dan Vrcelj, Bevanda & Bevanda (2022). Variabel manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan dan positif ke variabel kepuasan kerja melalui variabel *servant leadership* karena *t-statistics* lebih besar dari *t-table*, *P-value* lebih besar dari *alpha* dan *path coefficient* bernilai positif. Hal ini juga didukung dengan penelitian oleh Kaur (2018), Wase & Arif (2020), dan Gül, D., Akkaya, G., & Yildirim, A. (2023) yang menyatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *servant leadership* sebagai variabel intervening.

Variabel budaya AKHLAK memiliki pengaruh yang signifikan dan positif ke variabel kepuasan kerja melalui variabel *servant leadership* karena *t-statistics* lebih besar dari *t-table*, *P-value* lebih besar dari *alpha* dan *path coefficient* bernilai positif. Hal tersebut didukung oleh penelitian oleh Liden et al (2008) dan Park & Doo (2019) yang mendukung bahwa budaya yang didukung oleh pemimpin yang menghargai kebutuhan dan kontribusi karyawan akan membuat karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen pada organisasi yang pada akhirnya berdampak positif pada efektifitas organisasi tersebut. Berdasarkan hal tersebut maka implikasi yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan penelitian diantaranya: (1) PTPN IV perlu mengadakan penguatan gaya kepemimpinan *servant leadership* dengan memberikan pelatihan *servant leadership* kepada para pemimpin agar prinsip – prinsip *servant leadership* dapat diterapkan secara konsisten dan optimal; 2. AKHLAK yang dinilai dengan AKHLAK Meter dapat menjadi indikator untuk mengidentifikasi kesenjangan antara idealnya nilai-nilai dan implementasinya di lapangan. Jika ditemukan adanya kesenjangan, PTPN IV dapat membenahkannya dengan rencana aksi perbaikan secara berkala. Organisasi yang berlandaskan budaya organisasi yang kuat dan positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang berdampak kepada kepuasan kerja karyawan dan peningkatan kinerja organisasi. (3) PTPN IV perlu meningkatkan program manajemen talenta dengan terus menerus melakukan upgrade dan perbaikan dalam prosesnya. Dalam manajemen talenta, talenta–talenta yang ada harus menjadi perhatian. PTPN IV harus melihat ketersediaan posisi/jabatan bagi para talenta agar tidak terjadi penumpukan talenta (talent yang masuk ke dalam talent pool) dan diberdayakan sesuai dengan keahlian dan posisi yang akan diduduki. Dengan adanya peluang karir yang jelas dan transparan, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan serta pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *servant leadership* di PTPN IV;
- 2) Budaya AKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap *servant leadership* di PTPN IV;
- 3) Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja;
- 4) Budaya AKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PTPN IV;
- 5) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PTPN IV;
- 6) Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *servant leadership* sebagai variabel *intervening* di PTPN IV;
- 7) Budaya

AKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui *servant leadership* sebagai variabel *intervening* di PTPN IV.

Hasil penelitian ini kiranya dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penerapan kebijakan manajemen talenta dan internalisasi budaya AKHLAK di PTPN IV Medan. Perusahaan juga dapat mengarahkan pemimpin untuk mengadopsi prinsip-prinsip *servant leadership* yang selaras dengan manajemen talenta dan budaya AKHLAK. Bagi peneliti selanjutnya, apabila akan melakukan penelitian dengan tema yang sama dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai acuan awal dalam mengadakan penelitian lanjutan. Peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat meneliti strategi penerapan manajemen talenta dan budaya AKHLAK yang ada di PTPN IV Medan.

#### UCAPAN TERIMAKASIH

Kami mengucapkan terima kasih atas kesempatan yang diberikan untuk dapat menulis artikel ini meskipun terdapat kekurangan penulisan. Semoga penelitian ini dapat berguna bagi para pembaca.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Almomani, L. M., Obeidat, B. Y., & Sweis, R. 2021. The Impact Of Talent Management Practices On Employees’ Job Satisfaction. *International Journal Of Business Environment*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/Ijbe.2021.10043619>
- Anselmus Dami, Z., Budi Wiyono, B., Imron, A., Burhanuddin, B., Supriyanto, A., & Daliman, M. (2022). Principal self-efficacy for instructional leadership in the perspective of principal strengthening training: work engagement, job satisfaction and motivation to leave. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2064407>
- Altındağ, E., Çirak, N. Y., & Acar, A. Z. 2018. Effects Of Talent Management Components On The Employee Satisfaction. *Journal Of Human Resources Management Research*, 2018, 1–20. <https://doi.org/10.5171/2018.895618>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. 2016. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Dixit, S., & Amit Arrawatia, M. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan (Vol. 6, Issue 1). [www.ijcrt.org](http://www.ijcrt.org)
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. 2018. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Ghozali, Imam. 2021. *Structural Equation Modelling dengan Metode Alternatif Partial Least Squares (PLS)*. Edisi 5. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Gül, D., Akkaya, G., & Yildirim, A. 2023. The effect of talent management on the job satisfaction and organizational commitment of nurses. *International nursing review*, 70(3), 329–337. <https://doi.org/10.1111/inr.12796>
- Hair, et al. (2014). *Multivariate Data Analysis. Pearson new international edition*. United States of America : Pearson Education.
- Inegbedion, et al. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations, *Heliyon*, Volume 6, Issue 1 <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Isac, N., Dobrin, C., Raphaelalani, L. P., & Sonko, M. (2021). Does Organizational Culture Influence Job Satisfaction? A Comparative Analysis of Two Multinational Companies. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2021.2.138>
- Kaur, P. (2018). Mediator Analysis of Job Satisfaction: Relationship between Servant Leadership and Employee Engagement. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 17(2), 76–85. <https://doi.org/10.1177/0972622518804025>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison*. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Mitterer, D. M. (2017) Scholarworks Servant Leadership And Its Effect On Employee Job Satisfaction And Turnover Intent. Walden University. <https://Scholarworks.Waldenu.Edu/Dissertations>
- Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The Effect Of Organizational Culture And HR Practices On Female Managers’ Commitment And Job Satisfaction. *European Journal Of Training And Development*, 44(2–3), 105–120. <https://doi.org/10.1108/Ejtd-03-2019-0045>
- Sajad Ahmad Bhat, & Priyanka Patni. (2023). A critical review on impact of the corporate culture on employee motivation and job satisfaction. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 17(3), 756–761. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.17.3.0462>
- Sariwulan, T., Thamrin, S., Suyatni, M., Agung, I., Widiputera, F., Susanto, A. B., & Calvin Capnary, M. (2021). Impact of employee talent management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 184–200. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0133>
- Sumual, T. E. M., Tumbelaka, S. S. X., & Ngantung, F. (2022). *Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Its Effect on Intention to Leave*. *SHS Web of Conferences*, 149, 02024. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214902024>
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Vrcelj, N., Bevanda, V., & Bevanda, N. (2022). Servant Leadership: Influence Of Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Management:Journal Of Sustainable Business And Management Solutions In Emerging Economies*. <https://doi.org/10.7595/Management.Fon.2022.0009>
- Wase, G. H., Binti, L. S., & Arif, M. 2020. Effect Of Servant Leadership On The Employee Job Satisfaction: A Review Of Empirical Studies. *Iosr Journal Of Humanities And Social Science (Iosr-Jhss)*, 25(2), 27–33. <https://doi.org/10.9790/0837-2502112733>