

**DETERMINAN PENINGKATAN KINERJA INDIVIDU
KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MELALUI
MANAJEMEN TALENTA**

Disertasi

Sebagai Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Doktor

Program Studi Ilmu Pertanian



Oleh

R. Turino Januar Budyanto

NPM. 201901005

**PROGRAM DOKTOR ILMU PERTANIAN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2024**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 31/7/24

Access From (repository.uma.ac.id)31/7/24

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Disertasi : DETERMINAN PENINGKATAN KINERJA INDIVIDU
KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
MELALUI MANAJEMEN TALENTA

Nama : R TURINO JANUAR BUDYANTO

NPM : 201901005

Disetujui oleh

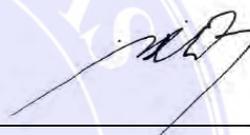
Promotor :

Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA



Co-Promotor :

Ahmad Rafiki, B.BA, M.M., Ph.D



Diketahui Oleh

Ketua Program Studi

Prof. Ir. Zulkarnain, MS., Ph.D



Direktur Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS



Tanggal Ujian
(27 Mei 2024)

Tanggal Lulus
(27 Mei 2024)

PERNYATAAN

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

Medan, 27 Mei 2024
Yang Menyatakan



METERAI
TEMPEL
1041 K260143635

R. Turino Januar Budyanto



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI DISERTASI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : R. Turino Januar Budyanto
NPM : 201901005
Program Studi : Doktor Ilmu Pertanian
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Disertasi

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

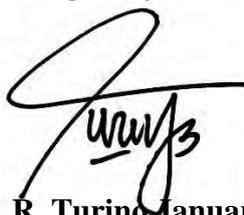
**DETERMINAN PENINGKATAN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PT
PERKEBUNAN NUSANTARA IV MELALUI MANAJEMEN TALENTA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan disertasi saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal : 27 Mei 2024

Yang menyatakan



R. Turino Januar Budyanto

ABSTRAK

Kinerja konsolidasi perkebunan besar negara atau Holding Perkebunan Nusantara pada tahun 2022 meraih pencapaian tertinggi sepanjang berdirinya PTPN dengan membukukan laba sebesar Rp. 5,63 Triliun. Kontribusi besar ini tidak terlepas dari sumbangsih kinerja salah satu anak perusahaannya yakni PT Perkebunan Nusantara IV atau disingkat PTPN IV, yang pada tahun tersebut membukukan laba sebesar Rp.2,17 triliun atau memberikan kontribusi sekitar 38% dari total laba Holding Perkebunan. Tingginya kinerja perusahaan tersebut tercapai berkat tingginya kinerja individu melalui berbagai program-program strategis yang salah satunya adalah program strategis pengelolaan manajemen talenta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta beserta faktor-faktor lainnya yang mendukung peningkatan kinerja individu. Adapun lokasi penelitian dilakukan di seluruh wilayah kerja PT Perkebunan Nusantara IV yang tersebar di Sumatera Utara terhadap Karyawan Pimpinan atau Karyawan Manajerial pada level satu sampai dengan tiga tingkat dibawah Direksi/SEVP pada Januari 2023. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah kuisioner dengan 5 (lima) variabel eksogen yaitu kepemimpinan beretika, kepemimpinan digital, ketangkasan belajar, keseimbangan kehidupan kerja, manajemen talenta sebagai variabel *intervening*, dan variabel endogen adalah kinerja individu. Dari total populasi karyawan pimpinan di PTPN IV sebanyak 624 orang, terkumpul 62,5% atau sebanyak 390 orang yang dijadikan responden untuk kemudian diolah datanya. Analisis hipotesis menggunakan kombinasi regresi dengan *path analysis* melalui metode analisis *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan beretika, kepemimpinan digital, ketangkasan belajar, keseimbangan kehidupan kerja, manajemen talenta berpengaruh langsung terhadap kinerja individu dan secara terpisah kepemimpinan beretika, ketangkasan belajar, keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.

Kata Kunci: Kinerja Individu, Manajemen Talenta, Kepemimpinan

ABSTRACT

PTPN's performance in 2022 reached its highest position since PTPN Group was established, consolidated profit for that year was recorded at Rp. 5.63 trillion. This achievement was obtained partly from the performance of its subsidiary, PT Perkebunan Nusantara IV or PTPN IV, where in that year it earned a profit of IDR 2.17 trillion or contributed around 38% of the total profit of the Plantation Holding. The company's high performance is due to improving individual employee performance, through the implementation of the company's strategic programs, one of which is the talent management strategic program. The aim of this research is to determine the influence of talent management along with other factors that support improving individual performance. The research locations were carried out in all working areas of PT Perkebunan Nusantara IV, North Sumatra, with all management employees as respondents (Managerial Employees at level one to three levels below the Directors/SEVP) in January 2023. The instrument used in this research was a questionnaire with variables exogenous, namely ethical leadership, digital leadership, learning agility, work-life balance, talent management as an intervening variable, and the endogenous variable is individual performance. From a population of 624 leadership employees, 62.5% or 390 respondents were collected. Hypothesis analysis uses a combination of regression with path analysis with the Partial Least Square analysis method. The research results show that ethical leadership, digital leadership, learning agility, work-life balance, talent management have a direct influence on individual performance and separately ethical leadership, learning agility, work-life balance have a positive influence on individual performance through talent management.

Key Words: *Individual Performance, Talent Management, Leadership*



RINGKASAN

R TURINO JANUAR BUDYANTO. DETERMINAN PENINGKATAN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV MELALUI MANAJEMEN TALENTA. YUSNIAR LUBIS. AHMAD RAFIKI

PT Perkebunan Nusantara IV merupakan salah satu anak perusahaan Holding Perkebunan PTPN III (Persero) yang tergabung dalam klaster BUMN perkebunan dengan total area yang dikelola sebesar 175.735 Ha, wilayah kerja PTPN IV tersebar di 9 kabupaten Sumatera Utara dengan pengelolaan komoditas Kelapa Sawit dan Teh. Sejak penggabungan pada tahun 1996, PTPN IV selalu memberikan kontribusi positif baik kepada negara dalam bentuk deviden maupun berbagai program perusahaan yang dijalankan untuk masyarakat sekitar.

Kinerja konsolidasi perkebunan besar negara atau Holding Perkebunan Nusantara pada tahun 2022 meraih pencapaian tertinggi sepanjang berdirinya PTPN dengan membukukan laba sebesar Rp. 5,63 Triliun. Kontribusi besar ini tidak terlepas dari sumbangsih kinerja salah satu anak perusahaannya yakni PT Perkebunan Nusantara IV atau disingkat PTPN IV, yang pada tahun tersebut membukukan laba sebesar Rp. 2,17 triliun atau memberikan kontribusi sekitar 38% dari total laba Holding Perkebunan. Kontribusi positif yang diberikan oleh PTPN IV kepada Holding Perkebunan secara konsisten dijalankan oleh jajaran manajemen PTPN IV melalui berbagai program perbaikan, yang salah satunya adalah program pengelolaan talenta (manajemen talenta) yang senantiasa dijaga sebagai salah satu kunci pengelolaan sistem sumber daya manusia dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan melalui penciptaan keunggulan kompetitif perusahaan.

Manajemen talenta merupakan suatu proses untuk memastikan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill dan high strategic value*). Seiring perubahan zaman, di mana teknologi dan ketidakpastian faktor eksternal mempengaruhi kinerja perusahaan, menuntut setiap perusahaan melakukan perubahan dan perbaikan diberbagai lini termasuk bagaimana menciptakan pemimpin masa depan yang siap menghadapi tantangan tersebut. Secara konsisten hal ini dilaksanakan oleh PTPN termasuk PTPN IV dalam berbagai program perusahaan, hasilnya sejak tahun 2020 secara konsisten tercatat produktivitas kelapa sawit Indonesia didominasi perusahaan plat merah tersebut, diatas perkebunan besar swasta dan perkebunan besar rakyat yang mendominasi perkebunan kelapa sawit di Indonesia jika dibandingkan berdasarkan luas areal kepemilikan.

Tujuan Penelitian ini ingin membuktikan bahwa kinerja perusahaan yang ditopang oleh kinerja individu dapat tercapai melalui pengelolaan manajemen talenta sebagai variabel *intervening* dengan variabel endogen yang terdiri dari kepemimpinan beretika, kepemimpinan digital, ketangkasan belajar dan keseimbangan hidup kerja. Adapun lokasi penelitian dilakukan di seluruh wilayah kerja PT Perkebunan Nusantara IV yang tersebar 9 (Sembilan) Kabupaten Sumatera Utara. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah kuisisioner dengan 5 (lima) variabel eksogen yaitu kepemimpinan beretika, kepemimpinan digital, ketangkasan belajar, keseimbangan kehidupan kerja, manajemen talenta sebagai variabel *intervening*, dan variabel endogen adalah kinerja individu. Kuisisioner disebar kepada responden menggunakan metode *stratified random sampling* khusus kepada total populasi karyawan pimpinan atau

Karyawan Manajerial pada level satu sampai dengan tiga tingkat dibawah Direksi/SEVP yang masuk dalam kategori pengelolaan talenta di Bulan Januari 2023. Dari total karyawan pimpinan PTPN IV sebanyak 624 orang, terkumpul 62,5% atau sebanyak 390 orang yang dijadikan responden untuk kemudian diolah datanya.

Analisis hipotesis menggunakan kombinasi regresi dengan *path analysis* melalui metode analisis *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan beretika, kepemimpinan digital, ketangkasan belajar, keseimbangan kehidupan kerja, manajemen talenta berpengaruh langsung terhadap kinerja individu dan secara terpisah kepemimpinan beretika, ketangkasan belajar, keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.

Adapun untuk kepemimpinan digital hasilnya secara tidak langsung tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta, kemungkinan besar hal ini terjadi diakibatkan jumlah responden yang diteliti 46,15% nya adalah generasi X yakni generasi yang belum banyak beradaptasi dengan digitalisasi. Hal ini dibuktikan pada salah satu penelitian yang dipublikasi pada jurnal nasional dengan sampel adalah karyawan milenial PTPN IV menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap peningkatan kinerja individu melalui manajemen talenta.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk mencapai keunggulan yang kompetitif di mana kinerja individu menjadi kunci dalam pencapaian produktivitas berkelanjutan di PTPN IV direkomendasikan untuk membuat 1) program pengembangan talenta yang dapat meningkatkan kepemimpinan beretika terutama yang mengedepankan nilai-nilai kejujuran, integritas, berkeadilan, bersikap akuntabel dan bersikap etis dalam tindak, tutur dan pikirnya. 2) Untuk memastikan industri perkebunan mampu menjadi industri yang mampu bersaing di tingkat dunia dan selaras dengan perkembangan teknologi yang diadaptasi menghadapi era industri 4.0, perubahan gaya kepemimpinan digital harus dijalankan secara konsisten sesuai dengan pengembangan digitalisasi. 3) Ketangkasan belajar harus menjadi kebiasaan karyawan PTPN IV untuk dapat mengantisipasi segala perubahan yang mungkin terjadi terutama menghadapi situasi yang penuh dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. 4) Lokasi kerja yang jauh dari perkotaan dan menuntut karyawan selalu siaga menuntut karyawan dapat menjalankan peran ganda baik didalam pekerjaan maupun komunitas, olehnya keseimbangan kehidupan kerja harus dijaga dengan baik melalui pembuatan program yang beragam.

SUMMARY

R TURINO JANUAR BUDYANTO. *DETERMINANTS OF IMPROVING INDIVIDUAL PERFORMANCE OF PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV EMPLOYEES THROUGH TALENT MANAGEMENT*. YUSNIAR LUBIS. AHMAD RAFIKI

PT Perkebunan Nusantara IV (abbreviated PTPN IV) is a fully state-owned enterprise (SOE) under PTPN III (Persero) or Holding Perkebunan that is engaged in Indonesia's agro industry business sector, managing palm oil and tea plantations with total managed areal 175.735 Ha and spread across 9 district in North Sumatera. Since the merger in 1996, PTPN IV has always made a positive contribution both to the state in the form of dividends and various programs run for the community.

The consolidated performance of PTPN or Holding Perkebunan Nusantara in 2022 achieved the highest achievement since the establishment of PTPN, in that year ptpn posted a profit of Rp. 5.63 Trillion. This large contribution is inseparable from the contribution of the performance of one of its subsidiaries, PT Perkebunan Nusantara IV, which in that year posted a profit of Rp.2.17 trillion or contributed around 38% of the total profit of Holding Plantations. The positive contribution made by PTPN IV to the Holding Plantation is consistently carried out by the management of PTPN IV through various improvement programs, one of which is a talent management program that is always maintained as one of the keys to managing the human resource system in maintaining the sustainability of the company through the creation of competitive advantage.

Talent management is a process to ensure a company fills key positions of future leaders and positions that support the company's core competencies (unique skills and high strategic value). As the times change, where technology and the uncertainty of external factors affect the company's performance, requires every company including PTPN IV to make changes and improvements in various lines including how to create future leaders who are ready to face these challenges. Consistently proven since 2020, Holding Plantation productivity including PTPN IV has always been above large private plantations and large community plantations, which dominate the area of oil palm plantations in Indonesia.

The aim of this research is to prove that company performance which is supported by individual performance can be achieved through managing talent management as an intervening variable with endogenous variables consisting of ethical leadership, digital leadership, learning agility and work-life balance. The research location was carried out in all work areas of PT Perkebunan Nusantara IV which spread across 9 districts of North Sumatra. The instrument used in this study is a questionnaire with 5 (five) exogenous variables, namely ethical leadership, digital leadership, learning agility, work-life balance, talent management as an intervening variable, and the endogenous variable is individual performance. Questionnaires were distributed to the total population of leadership employees or Managerial Employees at level one to three levels below the Directors / SEVP who were included in the talent management category in January 2023. Of the total 624 PTPN IV employees, 62.5% or as many as 390 people were collected as respondents and then processed the data.

Hypothesis analysis uses a combination of regression with path analysis through the Partial Least Square analysis method. The results showed that ethical leadership,

digital leadership, learning agility, work-life balance, talent management have a direct effect on individual performance and separately ethical leadership, learning agility, work-life balance have a positive effect on individual performance through talent management.

Indirectly digital leadership has no direct effect on individual performance through talent management, this result occurs most likely because the number of respondents studied 46.15% are generation X, a generation that has not adapted much to digitalization. This can be proven through one of the studies published by researchers in national journals with samples taken from millennial employees of PTPN IV showing that digital leadership has an indirect effect on improving individual performance through talent management.

The conclusion of this research is to create a competitive advantage where individual performance is an important key to achieving sustainable company productivity, then PTPN IV is recommended for create various program, 1) a talent development program that can improve ethical leadership, especially those that prioritize the values of honesty, integrity, justice, being accountable and being ethical in his actions, speech and thoughts. 2) To ensure that the plantation industry is able to become an industry that is able to compete at the world level and is in line with technological developments that are adapted to face the industrial era 4.0, changes in digital leadership style must be carried out consistently in accordance with the development of digitalization. 3) Learning agility must become a habit for PTPN IV employees to be able to anticipate all changes that may occur, especially facing situations full of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. 4) The work location is far from urban areas and requires employees to always be alert so that employees can carry out multiple roles both in work and in the community, therefore work-life balance must be maintained well through creating various programs.

PUBLIKASI KARYA ILMIAH

ARTIKEL I

Revealing The Novelty of Talent Management Research Using Bibliometric Method
R Turino Januar Budyanto, Yusniar Lubis, Ahmad Rafiki

Springer Proceedings in Business and Economics, 2023, pp. 665-682
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-42511-0_43

Revealing the Novelty of Talent Management Research Using Bibliometric Method



R. Turino Januar Budyanto, Yusniar Lubis, and Ahmad Rafiki

Abstract This chapter aims to elaborate the history and root of research on talent management. The study adopts content analysis technique where various sources are referred including reports, official documents and research articles. This includes the use of bibliometric analysis where authors, affiliations, countries, document type and subject are of the research on talent management is revealed. A tool named VOSviewer is used to analyze the relationship of each author, keywords, and other important clues of the research on talent management. There are issues related to the talent management which can be learned and analyzed. The impact of talent management to the organizations needs to be revealed and used as valuable information for strategic planning and further initiatives.

Keywords Talent management · Bibliometric · VOSviewer

ARTIKEL II

Work Life Balance and Its Influence on Milenial Performance of BUMN Plantation

R Turino Januar Budyanto, Yusniar Lubis, Ahmad Rafiki

Enrichment: Journal of Management, 13 (2) (2023)

<https://www.enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/1474>



Work life balance and its influence on milenial performance of BUMN plantation

R. Turino Januar Budyanto¹, Yusniar Lubis², Ahmad Rafiki³

^{1,2,3}Doctoral Program in Agriculture Science, Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Jun 15, 2023

Revised Jun 19, 2023

Accepted Jun 23, 2023

Keywords:

Individual Performance;
Talent Management;
Work Life Balance.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of Work Life Balance on individual performance and Talent Management at PTPN IV, which is a subsidiary of BUMN Plantation with main commodities of CPO and Black Tea. Based on the formulation and the relationship between variables processed using the Partial Least Square (PLS) Model and Smart PLS 3.0 Program with a total of 408 respondents who are employees with managerial positions. The results of the study show that there is a positive and significant influence between Work Life Balance and individual performance and talent management.

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



ARTIKEL III

Plantation Milenian Generation Digital Leadership and Its Contribution in Increasing Individual Performance at PTPN IV

R Turino Januar Budyanto, Yusniar Lubis, Ahmad Rafiki

Jurnal Mantik, 7 (2) (2023), ISSN 2685-4236 (Online)

<https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/3990/2867>



Plantation milenial generation digital leadership and Its contribution in increasing individual performance at PTPN IV

R. Turino Januar Budyanto¹, Yusniar Lubis², Ahmad Rafiki³

^{1,2,3}Doctoral Program in Agriculture Science, Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article history:

Received May 16, 2023

Revised May 27, 2023

Accepted Jun 16, 2023

Keywords:

Digital Leadership
Performance Individual
Talent Management

This study aims to analyze the effect of digital leadership on performance, analyze the effect of digital leadership on talent management and analyze the effect of digital leadership on performance with talent management as an intervening variable at PTPN IV, one of the largest state-owned plantation companies in Indonesia. The population of this study is all millennial employees at the BOM (Board of Management) position level minus 1 to minus 3, a total of 400 people. The data collection method used was a questionnaire with a sample of 221 people. Data analysis technique using PLS-SEM. The results of the study show that digital leadership directly has a positive and significant effect on individual work, talent management has a positive and significant effect on individual work, digital leadership has a positive and insignificant effect on employee performance. Indirectly, job satisfaction does not mediate the relationship between motivational variables and employee performance variables. The results of this research are expected to be a reference for companies as material for consideration and input regarding the extent to which digital leadership and talent management influence employee performance. It is hoped that this research can provide ideas for companies in determining policies, especially in human resource management strategies.

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



ARTIKEL IV

Is Learning Agility Important on BUMN Plantation?
R Turino Januar Budyanto, Yusniar Lubis, Ahmad Rafiki

Jurnal Mantik, 7(1) (2023), ISSN 2685-4236 (Online)
<https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/3773>

Jurnal Mantik, 7 (2) (2023), ISSN 2685-4236 (Online)

Published by: Institute of Computer Science (IOCS)

Jurnal Mantik

Journal homepage: www.iocscience.org/ejournal/index.php/mantik



Is learning agility important on BUMN Plantation?

R. Turino Januar Budyanto¹, Yusniar Lubis², Ahmad Rafiki³
^{1,2,3}Doctoral Program in Agriculture Science, Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article history:

Received Jul 24, 2023
Revised Aug 08, 2023
Accepted Aug 09, 2023

Keywords:

Learning Agility;
Performance Individual;
Talent Management.

The purpose of this study was to determine the effect of learning agility on individual performance and Talent Management at PTPN IV, the largest BUMN Plantation with main commodities of CPO and Black Tea. Based on the formulation and the relationship between variables processed using the Partial Least Square (PLS) Model and Smart PLS 3.0 software to 408 respondents who are employees with managerial positions. The results of the study show that there is a positive and significant influence between learning agility and individual performance and talent management.

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



KATA PENGANTAR

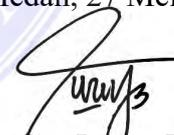
Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul "Determinan Peningkatan Kinerja Individu Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Melalui Manajemen Talenta" sebagai syarat kelulusan pada Program Doktor Studi Ilmu Pertanian, Universitas Medan Area.

Dalam penyusunan disertasi ini penulis banyak mendapatkan dukungan dari berbagai pihak, olehnya dengan segala kerendahan hati pada kesempatan yang baik ini penulis memberikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc yang telah membuka Program Doktor Ilmu Pertanian dan menjadikan UMA satu-satunya Universitas Swasta di Sumatera Utara yang memiliki program Doktor Ilmu Pertanian di mana saya dapat bergabung didalamnya.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K.,M.S yang senantiasa memberikan masukan positif untuk perkembangan dan kemajuan program doktor ilmu pertanian serta menjadi motivator bagi saya.
3. Ketua Program Doktor Ilmu Pertanian, Prof. Ir. Zulkarnain, Ph.D. yang senantiasa sabar mengingatkan dan memberikan mahasiswanya secara personal termasuk saya sehingga selalu berproses dalam setiap tahapan penelitian.
4. Promotor dan CoPromotor, Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA dan Ahmad Rafiki, B.BA, M.M., Ph.D., yang senantiasa ada setiap konsultasi harus dilakukan tanpa mengenal jarak dan waktu, serta dengan kesabaran memberikan masukan yang sangat bermanfaat untuk perbaikan disertasi.
5. Ayah dan Mama Mertua: Tulang Abdul Hasyim Lubis dan NanTulang Lelywati Siregar, yang selalu siap siaga menjaga kedua buah hati tercinta disaat harus mengerjakan disertasi.
6. Isteri tercinta, dr. Habibah Hasyim Lubis, M.Ked(DV), SpDVE yang senantiasa siap siaga dengan berbagai jenis pengobatan disaat berbagai macam cobaan menerpa jasad saat mengerjakan disertasi, serta kesabaran yang luar biasa. Kedua anak-anakku tercinta, R. Mylo Ghaffar Budyanto dan R. Aldebaran Muhammad Budyanto, matahari kecilku yang senantiasa membuatku tersenyum dikala masa-masa penyusunan disertasi. Insya Allah Mamas dan Dedek bisa S3 juga menyusul ayah suatu saat nanti. Mama Biba, Mamas dan Dedek adalah pelita Ayah disaat kegelapan.

7. Keluarga Besar Suka Suar, Medan dan Jati Pakis, Jakarta yang senantiasa memberikan dukungan disaat lelah.
 8. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Program Doktor Ilmu Pertanian, yang selalu saling mendukung. Selalu Ingat Boleh Kita Lelah Tapi Jangan Sampai Lengah.
 9. Bagian SDM dan Sistem Manajemen Regional 2 terkhusus Sub Bagian Pengembangan SDM dan *Assessment Center* yang hadir dalam setiap proses perjalanan disertasi.
 10. Divisi Pengembangan SDM dan Budaya PT Perkebunan Nusantara IV yang selalu mendukung dalam setiap proses.
 11. Segenap Dosen Pengajar terkhusus kepada dosen penguji yang telah memberikan masukan yang beragam demi disertasi yang lebih baik.
 12. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area yang telah mendukung baik dari sisi administrasi maupun dukungan lainnya.
 13. Seluruh sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih untuk selalu hadir mendengarkan keluh kesan dan menenangkan saya dalam setiap tahapan disertasi.
- Akhir kata, penulis mempunyai harapan besar disertasi ini memberikan manfaat kepada semua pembacanya. Penulis juga berharap disertasi ini bisa bermanfaat dan semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala memberi perlindungan kepada kita semua. Aamiin.

Medan, 27 Mei 2024



R. Turino Januar Budyanto

RIWAYAT HIDUP

Penulis disertasi ini, R. Turino Januar Budyanto, SE, MPsi lahir di kota Jakarta, 02 Januari 1979. Penulis memperoleh gelar Ahli Madya dari Diploma Komunikasi Universitas Gadjah Mada pada tahun 2000, kemudian melanjutkan kuliah Strata I nya di Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Gadjah Mada, dan lulus pada tahun 2003. Penulis kemudian melanjutkan kuliah pascasarjana dan memperoleh gelar Magister Psikologi di Universitas Medan Area pada tahun 2015. Setelah lulus sarjana, penulis bekerja sebagai praktisi Sumber Daya Manusia diberbagai perusahaan seperti Perusahaan *Leasing Company* (PT Itochu Auto Multi Finance) tahun 2004 sampai dengan 2006, Perusahaan Surat Kabar Nasional (PT Media Nusa Pradana) tahun 2006 sampai dengan 2009, dan sejak tahun 2010 sampai dengan saat ini bekerja di PT Perkebunan Nusantara IV. Karena latar belakang penulis yang berkecimpung di bidang SDM perkebunan lebih dari 13 tahun membuat penulis memilih melanjutkan Program Doktor Ilmu Pertanian Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area pada tahun 2020. Penulis memiliki pengalaman sebagai pengajar dilembaga maupun universitas serta memiliki berbagai sertifikasi (BNSP ataupun Lembaga) bidang Sumber Daya Manusia seperti *Certified Talent Management Professional* (PT GML Consulting-2023), *Certified Culture Specialist* (ACT Consulting-2022), *National Certified of Trainer* (Sahabat Karir Indonesia-2021), *Certified Human Capital Manager* (PT LPP Agro Nusantara-2020), *Assessment Center Assessor Certification* (PPM Manajemen-2018), *Certified Assessment Center* (PT GML Consulting-2016) dan *Certified Human Resources Management Profesional* (Menara Kadin-2015). Penulis menikah dengan dr. Habibah Hasyim Lubis, M.Ked (DV), SP.DVE dan dikarunia dua orang putra yakni R. Mylo Ghaffar Budyanto dan R. Aldebaran Muhammad Budyanto. Saat ini penulis berdomisili di Jakarta dan Medan.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	i
PERNYATAAN	ii
ABSTRAK.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	v
RINGKASAN.....	vi
<i>SUMMARY</i>	viii
PUBLIKASI KARYA ILMIAH	x
KATA PENGANTAR	xiv
RIWAYAT HIDUP	xvi
DAFTAR ISI.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR GAMBAR.....	xxi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxii
DAFTAR SINGKATAN	xxiii
DAFTAR ISTILAH.....	xxiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Hipotesis Penelitian.....	11
1.5. Manfaat Penelitian.....	12
1.6. Keaslian Penelitian	12
1.7. Kerangka Penelitian.....	15
1.7.1. <i>Resource Based View</i>	16
1.7.2. <i>Classical Organizational Theory</i>	16
1.7.3. Kerangka Pemikiran.....	18
BAB II.....	24
LANDASAN TEORI.....	24
2.1. Sistem Manajemen Agribisnis.....	24
2.2. Kepemimpinan.....	24
2.2.1. Kepemimpinan Beretika	25
2.2.2. Kepemimpinan Digital	30
2.3. Ketangkasan Belajar	33
2.3.2. Dimensi Ketangkasan Belajar	34
2.3.3. Hubungan antara Ketangkasan Belajar dengan Kinerja Berdasarkan Penelitian Terdahulu	35
2.4. Keseimbangan Kehidupan Kerja	35
2.4.1. Teori Mengenai Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	35
2.4.2. Dimensi Keseimbangan Kehidupan Kerja	38
2.4.3. Faktor-faktor Keseimbangan Kehidupan Kerja	39
2.4.4. Indikator-Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	40
2.4.5. Hubungan antara Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kinerja Berdasarkan Penelitian Terdahulu.	40
2.5. Manajemen Talenta	40
2.5.1. Teori Mengenai Manajemen Talenta	40
2.5.2. Faktor yang Berpengaruh Dalam Manajemen Talenta	43
2.5.3. Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta	44

2.5.4. Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta.....	44
2.5.5. Hubungan Manajemen Talenta dengan Kepemimpinan dan Kinerja berdasarkan Penelitian Terdahulu	46
2.6. Kinerja Individu.....	47
BAB III	49
METODE PENELITIAN	49
3.1. Metode Penelitian.....	49
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
3.3. Identifikasi Variabel	49
3.4. Definisi Operasional	50
3.4.1. Kepemimpinan Beretika.....	50
3.4.2. Kepemimpinan Digital	51
3.4.3. Ketangkasan Belajar.....	52
3.4.4. Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	53
3.4.5. Manajemen Talenta	53
3.4.6. Kinerja Individu	54
3.5. Populasi dan Sampel.....	55
3.6. Teknik Pengambilan Sampel	56
3.7. Metode Pengumpul Data	57
3.8. Prosedur Penelitian	58
3.9. Model Penelitian.....	58
3.10. Analisis Deskriptif.....	59
3.11. Uji Hipotesis	60
3.11.1. Evaluasi Measurement Model	61
3.11.2. Evaluasi Structural Model	62
3.11.3. Analisis Pengaruh Langsung	62
3.11.4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi).....	62
BAB IV.....	64
HASIL PENELITIAN	64
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	64
4.2. Deskriptif Data Responden.....	66
4.3. Analisis Deskriptif Variabel	69
4.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Beretika.....	69
4.3.2. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Digital	70
4.3.3. Analisis Deskriptif Variabel Ketangkasan Belajar.....	71
4.3.5. Analisis Deskriptif Variabel Manajemen Talenta.....	73
4.3.6. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Individu	74
4.4. Pengujian Model Pengukuran (Measurement Model).....	75
4.4.1. Uji Validitas (<i>Outer Model</i>)	75
4.4.2. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	82
4.5. Pengujian Hipotesis	83
4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung.....	84
4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung	86
BAB V	89
PEMBAHASAN UMUM	89
5.1. Hubungan Langsung.....	89
5.1.1. Hubungan Kepemimpinan Beretika Terhadap Kinerja Individu	89
5.1.2. Hubungan Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Individu.....	95
5.1.3. Hubungan Ketangkasan Belajar Terhadap Kinerja Individu	98

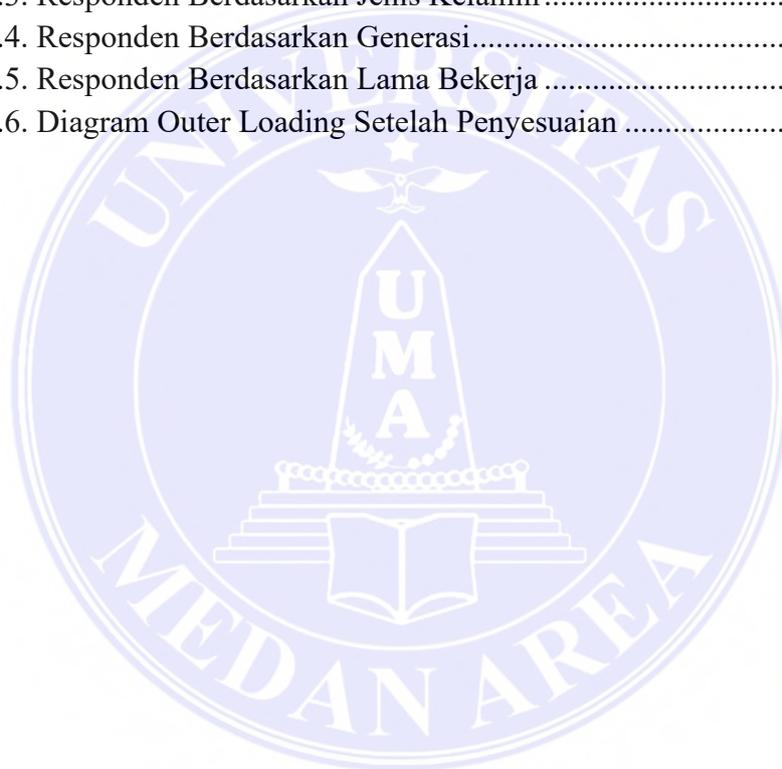
5.1.4. Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Individu.	100
5.1.5. Hubungan Kepemimpinan Beretika Terhadap Manajemen Talenta	103
5.1.6. Hubungan Kepemimpinan Digital Terhadap Manajemen Talenta	105
5.1.7. Hubungan Ketangkasan Belajar Terhadap Manajemen Talenta.	107
5.1.8. Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Manajemen Talenta.	110
5.1.9. Hubungan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Individu.....	111
5.2. Hubungan Tidak Langsung	113
5.2.1. Hubungan Kepemimpinan Beretika Terhadap Kinerja Individu Melalui Manajemen Talenta	113
5.2.2. Hubungan Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Melalui Manajemen Talenta	116
5.2.3. Hubungan Ketangkasan Belajar Terhadap Kinerja Individu Melalui Manajemen Talenta	118
5.2.4. Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Individu Melalui Manajemen Talenta.	120
BAB VI	122
SIMPULAN DAN REKOMENDASI	122
6.1. Kesimpulan	122
6.2. Rekomendasi	125
DAFTAR PUSTAKA	127
DAFTAR SINGKATAN	138
DAFTAR ISTILAH/ <i>GLOSSARY</i>	140

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Operasional Variabel Endogen 1 Kepemimpinan Beretika.....	50
Tabel 3.2. Operasional Variabel Endogen 2 Kepemimpinan Digital	51
Tabel 3.3. Operasional Variabel Endogen 3 Ketangkasan Belajar.....	52
Tabel 3.4. Operasional Variabel Endogen 4 Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	53
Tabel 3.5. Operasional Variabel Endogen 5 Manajemen Talenta	54
Tabel 3.6. Operasional Variabel Eksogen 6 Kinerja Individu	55
Tabel 3.7. Skala Likert.....	57
Tabel 3.8. Interpretasi TCR	60
Tabel 4.1. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Beretika	69
Tabel 4.2. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Digital	70
Tabel 4.3. Analisis Deskriptif Variabel Ketangkasan Belajar	71
Tabel 4.4. Analisis Deskriptif Variabel Keseimbangan Kehidupan Kerja.....	72
Tabel 4.5. Analisis Deskriptif Variabel Manajemen Talenta	73
Tabel 4.6. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Individu.....	74
Tabel 4.7. <i>Outer Loading</i> Awal	76
Tabel 4.8. Indikator Yang Lolos Untuk Ditabulasi	78
Tabel 4.9. Tabel AVE	78
Tabel 4.10. Nilai Akar Kuadrat AVE (<i>Fornell-Larcker Criterion</i>).....	79
Tabel 4.11. Nilai <i>Cross Loading</i>	80
Tabel 4.12. Nilai HTMT (<i>Heterotrait-Heterometode</i>)	81
Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel.....	82
Tabel 4.14. Nilai R Square.....	82
Tabel 4.15. Evaluasi <i>Kriteria Goodness of Fit</i>	83
Tabel 4.16. Hasil <i>Path Coefficient</i>	84
Tabel 4.17. Hasil <i>Indirect Effect</i>	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Perbandingan Luas Areal Lahan Kelapa Sawit Berdasarkan Kepemilikan.	2
Gambar 1.2. Perbandingan Laba PTPN IV dan Holding Perkebunan Tahun 2022.....	4
Gambar 1.3. Perbandingan Produktivitas Minyak Kelapa Sawit Tahun 2020 sd 2022....	5
Gambar 1.4. Peta Penelitian Manajemen Talenta menggunakan VOS Viewer.....	13
Gambar 1.5. Kerangka Konseptual Penelitian.....	16
Gambar 1.6. Kerangka Pemikiran.....	23
Gambar 3.1. Penentuan Sampel Menurut <i>Krejcie dan Morgan</i>	57
Gambar 3.2. Bagan Alur Penelitian.....	58
Gambar 3.3. Model Penelitian.....	59
Gambar 4.1. <i>Talent Classification</i>	65
Gambar 4.2. Responden Berdasarkan Level Jabatan.....	67
Gambar 4.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
Gambar 4.4. Responden Berdasarkan Generasi.....	68
Gambar 4.5. Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	68
Gambar 5.6. Diagram Outer Loading Setelah Penyesuaian.....	77



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	144
Lampiran 2 Hasil Uji Validitas Instrumen Per Variabel.....	148
Lampiran 3 Publikasi 1	151
Lampiran 4 Publikasi 2	162
Lampiran 5 Publikasi 3	172
Lampiran 6 Publikasi 4	182



DAFTAR SINGKATAN

DAFTAR SINGKATAN 138



DAFTAR ISTILAH

DAFTAR ISTILAH/GLOSSARY 138



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Sebagai negara penghasil minyak sawit terbesar di dunia, Indonesia mempunyai potensi yang besar untuk memasarkan minyak sawit dan inti sawit baik di dalam maupun luar negeri. Sektor Pertanian pada tahun 2020 tercatat sebagai kontributor Produk Domestik Bruto (PDB) tahun 2020 terbesar kedua pada sektor pertanian setelah sektor Industri Pengolahan dan Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Mobil dan Sepeda Motor. (Direktorat Statistik Tanaman Pangan, 2020).

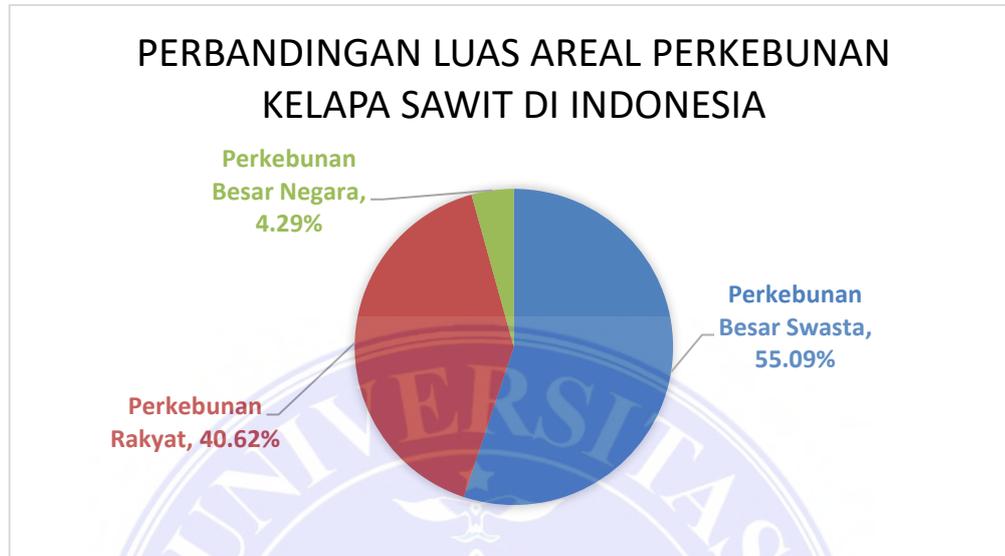
Direktorat Neraca Produksi Badan Pusat Statistik (2021) menyampaikan bahwa sektor pertanian merupakan salah satu sektor yang memiliki peranan cukup penting dalam kegiatan perekonomian di Indonesia, dan dari banyaknya variasi komoditas perkebunan, kelapa sawit merupakan salah satu komoditi hasil perkebunan yang memiliki peran penting dan menjadi primadona dalam kegiatan perekonomian Indonesia.

Ghani dan Sikumbank (2003) menyatakan bahwa Indonesia merupakan negara agraris yang memiliki kelebihan berupa luas areal perkebunan yang sangat luas (jutaan hektar) di mana didalamnya melibatkan puluhan juta tenaga kerja. Namun ironisnya, kekayaan tersebut belum tergali secara optimal, sehingga masih banyak hal-hal yang harus diperbaiki dalam pengelolaan SDM maupun penyempurnaan tatanan kebijakan dalam pengembangan sektor perkebunan di Indonesia.

Sistem manajemen agribisnis merupakan sistem kegiatan agribisnis (pengadaan input, proses produksi pertanian, pengolahan hasil pertanian/agroindustri dan pemasaran, serta penunjang) yang kegiatannya dikerjakan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, directing, controlling, dan evaluation*) (Rahim dan Hastuti, 2005).

Berdasarkan status pengusahaannya pada Gambar 1.1, sebagian besar perkebunan kelapa sawit diusahakan oleh perkebunan besar swasta, kemudian diikuti oleh perkebunan rakyat dan terakhir sebesar 4,29 persen dikuasai oleh

perkebunan besar negara atau yang dikenal dengan PT Perkebunan Nusantara disingkat PTPN. (Direktorat Statistik Tanaman Pangan, 2021).



Gambar 1.1. Perbandingan Luas Areal Lahan Kelapa Sawit Berdasarkan Kepemilikan
Sumber. Direktorat Statistik Tanaman Pangan, 2021

PT Perkebunan Nusantara IV merupakan salah satu dari empat belas anak perusahaan Holding Perkebunan Nusantara PT Perkebunan Nusantara III (Persero) yang bergerak pada bidang usaha agroindustri. PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya. PTPN IV memiliki 30 Unit Usaha yang mengelola budidaya Kelapa Sawit dan 1 Unit Usaha yang mengelola budidaya Teh dan 1 Unit Kebun Plasma Kelapa Sawit, serta 1 Unit Usaha Perbengkelan (PMT Dolok Ilir) yang menyebar di 9 Kabupaten, yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batubara dan Mandailing Natal.

Dilansir pada laporan tahunan 2022, Direktur Utama Holding Perkebunan Nusantara menyampaikan bahwa laba konsolidasi PTPN dibukukan mencapai Rp. 5,63 triliun. Laba ini meningkat 19% secara tahunan (*Year on Year/YOY*). Peningkatan didukung oleh kinerja produktivitas dan penjualan. Menurutnya, laba

konsolidasi tersebut merupakan capaian tertinggi sepanjang sejarah perusahaan yang tidak datang begitu saja, namun diraih dengan kerja keras dan komitmen seluruh jajaran manajemen dan karyawan.

Pada Tahun 2022, produktivitas Tandan Buah Segar (TBS) kelapa sawit Holding Perkebunan Nusantara rata-rata meningkat 3,4% (yoy). Begitu juga dengan produktivitas *Crude Palm Oil* (CPO) yang mencapai lebih dari 5 ton per hektar atau meningkat 3,6% (yoy). Dari 450 ribu hektar tanaman produktif, 150 ribu hektar di antaranya mencapai protas hingga di atas 5,6 ton CPO per hektar. Angka ini lebih tinggi dibanding produktivitas perusahaan *best practices* terbaik nasional.

Selaras dengan kenaikan produktivitas, kinerja penjualan Holding Perkebunan Nusantara juga meningkat 5% dibandingkan tahun sebelumnya meningkat menjadi Rp. 56 triliun. Margin pendapatan sebelum pajak, bunga, depresiasi, dan amortisasi atau *Earning Before Interest Tax, Depreciation, and Amortization* (EBITDA) tercatat Rp.13,56 triliun atau 5% di atas Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2022.

Pendapatan ini didongkrak naiknya harga jual dan *cash cost* perusahaan di mana harga jual CPO meningkat 10,59%, dari semula Rp11.293 per kilogram pada tahun 2021 menjadi Rp 12.489 per kilogram pada tahun 2022, serta *cash cost* sebesar 4% dari penekanan biaya yang salah satunya adalah biaya pemupukan.

Capaian kinerja konsolidasi Holding Perkebunan Nusantara pada tahun 2022 mencapai pencapaian tertinggi sepanjang berdirinya PTPN, tidak terlepas dari kontribusi besar PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) sebagai salah satu anak perusahaan yang sangat berkontribusi meningkatkan laba perusahaan. Dikutip pada Laporan Tahunan PTPN IV Tahun 2022, laba konsolidasi PTPN IV diketahui mencapai Rp.2,17 triliun pada tahun 2022. Laba yang dibukukan tersebut berkontribusi sekitar 38% dari total laba Holding Perkebunan (Gambar 1.2).

Pembentukan holding mempunyai harapan yang sangat besar bagi kemajuan Bangsa dan Negara. BUMN dipercaya dapat menjadi *driver* pengembangan Strategi Nasional dan dapat memperbaiki kegagalan pasar. Mendirikan holding berbasis sektor merupakan langkah yang diambil Pemerintah untuk memperluas investasi dan meningkatkan sinergi perusahaan. Terbentuknya

holding menjadikan perusahaan tidak saling bersaing untuk merebut pangsa pasar dan dapat melakukan ekspansi secara bersama-sama di bawah satu kontrol induk perusahaan.

Dalam pembentukan holding, Pemerintah harus menentukan jenis holding mana yang dipilih untuk tiap-tiap sektor sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan. Terdapat dua jenis holding, pertama adalah *operating holding* yaitu, pembentukan holding yang induk perusahaannya melaksanakan fungsi manajerial dan ikut melakukan aktivitas operasi bersama anak perusahaan. Contoh: Holding Perkebunan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai induk holding BUMN sektor perkebunan. Kedua adalah *strategic holding* yaitu, pembentukan holding yang induk perusahaannya hanya melaksanakan fungsi manajerial tanpa melakukan aktivitas operasi. Contoh: PT Pupuk Indonesia (Persero) sebagai induk holding BUMN sektor pupuk, PT Semen Indonesia (Persero) sebagai induk holding BUMN sektor semen.

Sejak Holding merubah haluan perusahaan dari *Strategic Holding* menjadi *Operational Holding* pada tahun 2020, serta merumuskan arahan strateginya yang dijabarkan pada enam program prioritas PTPN Group yang terdiri dari *Operational Excellence*, Restrukturisasi Organisasi dan SDM, Divestasi Aset, Optimalisasi dan Kerjasama Aset, Transformasi Keuangan, Restrukturisasi Perusahaan terlihat perubahan yang cukup baik di kinerja klaster perkebunan tersebut.



Gambar 1.2. Perbandingan Laba PTPN IV dan Holding Perkebunan Tahun 2022
Sumber. Laporan Tahunan PTPN IV dan Holding Perkebunan

Ditinjau dari capaian produktivitas berdasarkan kepemilikan antara perkebunan besar negara (Holding Perkebunan), perkebunan swasta dan perkebunan rakyat terlihat dari produktivitas PTPN IV melampaui produktivitas ketiga kategori tersebut, meskipun pada tahun 2022 sempat mengalami penurunan sebesar 0,09 Ton/Ha. (Gambar 1.3)



Gambar 1.3. Perbandingan Produktivitas Minyak Kelapa Sawit Tahun 2020 sd 2022
Sumber. Buku Statistik Perkebunan 2021-2023 dan Laporan Tahunan PTPN IV 2022

Komposisi tenaga kerja PTPN IV berdasarkan Laporan Tahunan 2021 berjumlah 16.647 Orang yang terbagi dalam beberapa komoditas dengan perbandingan 3.9% pada Unit Pendukung, 87.3% pada komoditas Kelapa Sawit, 8.2% pada komoditas Teh dan sisanya 0.6% di unit Perbengkelan.

Menurut Teori *Resource Based View* yang dipelopori oleh Wernerfelt (1984), sumber daya dan kemampuan perusahaan sebagai hal yang penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Teori ini mengasumsikan bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Suatu perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik, sehingga dapat menciptakan sesuatu yang menjadi kelebihan dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Adanya keunggulan-keunggulan yang dimiliki

perusahaan serta keberhasilan dalam bersaing dengan perusahaan lain akan meningkatkan nilai perusahaan suatu perusahaan.

Selaras dengan strategi inisiatif yang dicanangkan Holding Perkebunan, serta berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti selama lebih dari 11 tahun, pengelolaan manajemen talenta sampai kepada ketepatan pemilihan orang-orang yang tepat menjadi salah satu keunggulan dalam memimpin perkebunan dan hal ini masih menjadi tantangan *Board of Management* PTPN IV untuk menghadapi situasi yang tidak menentu.

Istilah *talent management* atau manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey dan Company melalui salah satu studi the “*war for talent*” yang dilakukannya pada tahun 1997. Manajemen Talenta kemudian dibukukan oleh Ed Michaels dkk., Konsultan dari McKinsey dan Company dengan judul *The War for Talent*, yang ditulis oleh dan dipublikasikan pertama kali pada tahun 2001 (Michaels dkk., 2001)

Survey yang dilakukan terhadap 13.000 eksekutif pada lebih dari 120 perusahaan, serta studi kasus di 27 perusahaan terkemuka (kelas dunia) oleh Michaels dkk (2001) saat mengidentifikasi program dan perilaku yang membantu perusahaan-perusahaan terkemuka kelas dunia dalam menarik dan mempertahankan karyawan terbaik mereka, menemukan adanya hubungan antara *top performer* dan kinerja perusahaan unggul.

Talenta, seperti didefinisikan oleh Michaels dkk (2001), merupakan karyawan kunci yang memiliki: “pemikiran strategik yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan (*entrepreneurial instincts*), keterampilan fungsional, dan kemampuan menciptakan hasil-hasil.

Menurut Michaels dkk (2001) terdapat lima hal yang memperkuat talenta dari perusahaan-perusahaan, yaitu: “merangkul pola pikir talenta, menciptakan *winning employee value proposition*, memperbaharui strategi perekrutan, melakukan pengembangan talenta ke dalam organisasi serta mendiferensiasikan dan memperkuat orang-orang dalam perusahaan”. Kelima hal tersebut perlu dibangun dalam kerangka kerja praktis agar dapat diimplementasikan ke dalam

perusahaan, seperti yang telah dilakukan oleh : General Electric, The Home Depot, PerkinElmer, Amgen, dan lain-lain.

Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011) mendefinisikan manajemen talenta sebagai suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill dan high strategic value*). Proses manajemen talenta merupakan proses berkesinambungan yang meliputi: (1) Pembuatan rencana kebutuhan talenta; (2) Pengembangan citra untuk menarik talenta terbaik dari pasar talenta; (3) Kepastian talenta yang baru masuk ke organisasi segera masuk ke level produktif; (4) Pelaksanaan program mempertahankan talenta yang terbaik; (5) Fasilitasi aliran talenta terus-menerus ke unit, lokasi, departemen, Sub Bagian Unit di organisasi yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan organisasi.

Pella dan Inayati (2011) menambahkan talenta merupakan kumpulan manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, talenta juga dapat diartikan sebagai karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan di perusahaan tersebut. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Manajemen talenta ini terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompesasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

Selaras dengan Millard (2010) berdasarkan survei global yang dilakukan oleh Scope pada tahun 2009 tentang manajemen talenta kepada 300 profesional sumber daya manusia, diketahui bahwa cara-cara paling efektif untuk mempertahankan orang-orang berkinerja atau berprestasi tinggi adalah:

1. Kesempatan pengembangan karier (72%)
2. Perencanaan karier yang mantap (69%)
3. Lokasi dan kondisi kerja yang fleksibel (60%)
4. Rencana-rencana kompensasi yang inovatif (56%)

5. Rencana suksesi individual (45%)
6. Insentif non-finansial (38%)

Hasil survei yang dilakukan oleh Scope tersebut di atas di mana poin kesempatan pengembangan karir menunjukkan angka 72%, perencanaan karir sebesar 69% dan rencana suksesi individual sebesar 45% memiliki persentase yang tinggi memastikan sekali lagi bahwa pengelolaan manajemen merupakan bagian yang wajib dilakukan oleh perusahaan apabila berkeinginan karyawannya memiliki prestasi yang tinggi.

PT Perkebunan Nusantara IV sudah melaksanakan sistem manajemen talenta sejak tahun 2020, yang terbagi kedalam 5 (lima) proses yakni:

- a. *Talent Acquisition*. Tahap ini merupakan tahap awal pada siklus manajemen talenta. Karyawan akan dinilai kinerjanya dan dilakukan pemenuhan terhadap kompetensi jabatan yang dipersyaratkan.
- b. *Talent Classification*, merupakan tahap pengelompokan karyawan berdasarkan hasil penilaian oleh *Talent Commitee* ke dalam 9 kuadran (kelas) yakni *Top Talent, Promotable 1, Promotable 2, Promotable 3, Solid Contributor 1, Solid Contributor 2, Sleeping Tiger 1, Sleeping Tiger 2* dan *Unfit*.
- c. *Talent Development*. Merupakan tahapan penyusunan program pengembangan masing-masing karyawan yang masuk dalam *talent pool* sesuai dengan prioritas dan bobot kompetensi yang dibutuhkan dengan bentuk program pengembangan.
- d. *Talent Mobility*. Pada tahapan ini talenta akan dipersiapkan untuk menuju jabatan baru seperti mutasi, promosi, penugasan khusus (*special assignment*) dan penunjukan dalam proyek khusus (*project assignment*).
- e. *Talent Retention*. periode untuk menjaga performa talenta tetap berada pada ritme yang tinggi. Dalam periode ini dilakukan upaya – upaya untuk tetap menjaga kinerja talenta berada di kondisi tertinggi.

Pada proses manajemen talenta, penentuan kriteria dalam proses *talent classification* menjadi hal yang cukup kritis karena akan menjadi indikator dalam menentukan orang yang tepat. Dari beberapa referensi yang pernah dibaca oleh peneliti terutama dalam penentuan kriteria manajemen talenta, hasil asesmen dan

kinerja masih menjadi indikator utama dalam penentuan karyawan kunci. Meskipun persentase validasinya belum mendekati 100%. Terkait hal ini menurut pengamatan peneliti faktor kepemimpinan, ketangkasan belajar (*learning agility*) serta keseimbangan kehidupan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work life balance*) merupakan faktor pendukung lainnya untuk memastikan kinerja dapat dipertahankan. Dan faktor ini harus dimasukkan kedalam sistem manajemen talenta yang terintegrasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan pada pengembangan dan kemajuan dari sebuah organisasi di mana faktor kepemimpinan yang mumpuni akan berdampak bagi kemajuan organisasi. Pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumber daya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan, serta membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar atau yang paling baik.

Pentingnya manajemen talenta dan hadirnya pemimpin untuk meningkatkan kinerja perusahaan sudah dilakukan dalam berbagai penelitian. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang berfokus pada Manajemen Talenta telah terbukti mampu meningkatkan kapabilitas organisasi yang kemudian meningkatkan kinerja, berbagai penelitian yang pernah dilakukan yakni Pella (2011), Krissetyanti (2013), Ulrich (2015), Gallardo dkk. (2015), Collings dkk. (2015), Nzewi dkk. (2015), Nisa dkk. (2016), Kusumowardani dkk. (2016).

1.2. Rumusan Masalah.

Sehubungan hal tersebut di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan beretika terhadap kinerja individu?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja individu?
3. Apakah terdapat pengaruh ketangkasan belajar terhadap kinerja individu?
4. Apakah terdapat pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja individu?

5. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan beretika terhadap manajemen talenta?
6. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan digital terhadap manajemen talenta?
7. Apakah terdapat pengaruh ketangkasan belajar terhadap manajemen talenta?
8. Apakah terdapat pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap manajemen talenta?
9. Apakah terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja individu?
10. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan beretika terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta?
11. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta?
12. Apakah terdapat pengaruh ketangkasan belajar terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta?
13. Apakah terdapat pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta?

1.3. Tujuan Penelitian.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas dapat ditarik beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan beretika terhadap kinerja individu.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja individu.
3. Untuk mengetahui pengaruh ketangkasan belajar terhadap kinerja individu.
4. Untuk mengetahui pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja individu.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan beretika terhadap manajemen talenta.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan digital terhadap manajemen talenta.
7. Untuk mengetahui pengaruh ketangkasan belajar terhadap manajemen talenta.
8. Untuk mengetahui pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap manajemen talenta.

9. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja individu.
10. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan beretika terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.
11. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.
12. Untuk mengetahui pengaruh ketangkasan belajar terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.
13. Untuk mengetahui pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.

1.4. Hipotesis Penelitian.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan penelitian yang telah dipaparkan di atas maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif kepemimpinan beretika terhadap kinerja individu.
2. Ada pengaruh positif kepemimpinan digital terhadap kinerja individu.
3. Ada pengaruh positif ketangkasan belajar terhadap kinerja individu.
4. Ada pengaruh positif keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja individu.
5. Ada pengaruh positif kepemimpinan beretika terhadap manajemen talenta.
6. Ada pengaruh positif kepemimpinan digital terhadap manajemen talenta.
7. Ada pengaruh positif ketangkasan belajar terhadap manajemen talenta.
8. Ada pengaruh positif keseimbangan kehidupan kerja terhadap manajemen talenta.
9. Ada pengaruh positif manajemen talenta terhadap kinerja individu.
10. Ada pengaruh positif kepemimpinan beretika terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.
11. Ada pengaruh positif kepemimpinan digital terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.
12. Ada pengaruh positif ketangkasan belajar terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.

13. Ada pengaruh positif keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.

1.5. Manfaat Penelitian.

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Mendapatkan gambaran mengenai pengelolaan Manajemen Talenta di PTPN IV yang secara langsung mampu meningkatkan kinerja perusahaan selaras dengan peningkatan kinerja individu.
2. Mendapatkan gambaran faktor-faktor seperti kepemimpinan beretika, kepemimpinan digital, ketangkasan belajar dan keseimbangan kehidupan kerja dapat meningkatkan kinerja individu melalui pengelolaan manajemen talenta.

1.6. Keaslian Penelitian

Beberapa keaslian penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini untuk mendapatkan *research gap* atau juga disebut celah penelitian merupakan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Penelitian yang sudah dilakukan berbagai pihak selama ini terbatas pada penelitian yang menghubungkan antara variabel kepemimpinan beretika terhadap kinerja individu (Walumbwa dkk., 2011; Kim dan Brymer, 2011; Sabir dkk., 2012; Eisenbeiss dkk., 2015; Shin dkk., 2015; Saha dkk., 2020), kepemimpinan digital terhadap kinerja individu (Chang dan Lee, 2013; Ferndanez dan Jawadi, 2015; Wiradendi Wolor dkk., 2020; Sunaryo, 2021; Johanes dkk., 2022; Y. Lubis dan Rifma, 2022; Tulungen dkk., 2022), ketangkasan belajar (*learning agility*) dengan kinerja individu (Dries dkk., 2012; De Meuse, 2019; Khildani dkk., 2021), keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) terhadap kinerja (Kim, 2014; Obiageli dkk., 2015; Mwangi dkk., 2016; Smith dkk., 2016; Johari dkk., 2018; Adnan Bataineh, 2019; Tamunomiebi dan Oyibo, 2020; Wolor, 2020) dan manajemen talenta terhadap kinerja (Cheese dkk., 2007; Vural dkk., 2012; Collings dkk., 2019; Hongal dan Kinange, 2020).

Variabel kepemimpinan, ketangkasan belajar, dan keseimbangan hidup kerja terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta belum menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kinerja terutama di industri perkebunan,

Dari gambar tersebut di atas, terlihat bahwa kata “*Management*” merupakan salah satu dari 129 item yang sering muncul dalam penelitian. Setidaknya ada 5 klaster yang terkait dengan kata “*Management*” dengan total *strength* 4756 and 288 *occurrences* yakni:

- a. Klaster 1 – Garis Merah (49 Items), *ability, application, assessment, book, business, career, case, characteristic, construction, definition, demand, education, efficiency, employer, enterprise, evaluation, example, experience, field, future, group, hrm, human capital, human resources management, innovation, interview, knowledge management, leaders, management, performance management, person, problem, quality, recruitment, school, science, skill, society, student, subject, system, talent management system, teacher, technology, today, training, university, world and year.*
- b. Klaster 2 – Garis Hijau (33 Items), *academic, commitment, data, dimension, effect, employee engagement, employee performance, employee retention, hypothesis, influence, intention, job satisfaction, leadership, link, motivation, nurse, organizational commitment, perception, performance, questionnaire, relationship, respondent, retention, sample, self, staff, support, talent management practice, talent retention, talented employee, total, variable and work engagement.*
- c. Klaster 3 – Garis Biru (31 Items), *attention, challenge, chapter, china, country, economy, empirical study, employer branding, evidence, extent, framework, future research, global talent management, growth, gtm, india, issue, literature, market, mne, outcome, practitioner, region, research limitations implication, researcher, review, Russia, subsidiary, talent management strategy, topic, understanding.*
- d. Klaster 4 – Garis Kuning (10 Items), *conceptual framework, Malaysia, place, position, public sector, smes, stakeholder, strategic talent management, survey, tm practice.*
- e. Klaster 5 – Garis Ungu (6 Items), *barrier, creativity, industry, lack, literature review, organizational performance.*

Dari analisis bibliometrik di atas, terlihat tren dan pola perkembangan ilmu pengetahuan pada disiplin ilmu “*Management*”. Informasi inilah yang nantinya akan digunakan sebagai landasan untuk melakukan riset berikutnya sehingga tidak terjadi pengulangan riset.

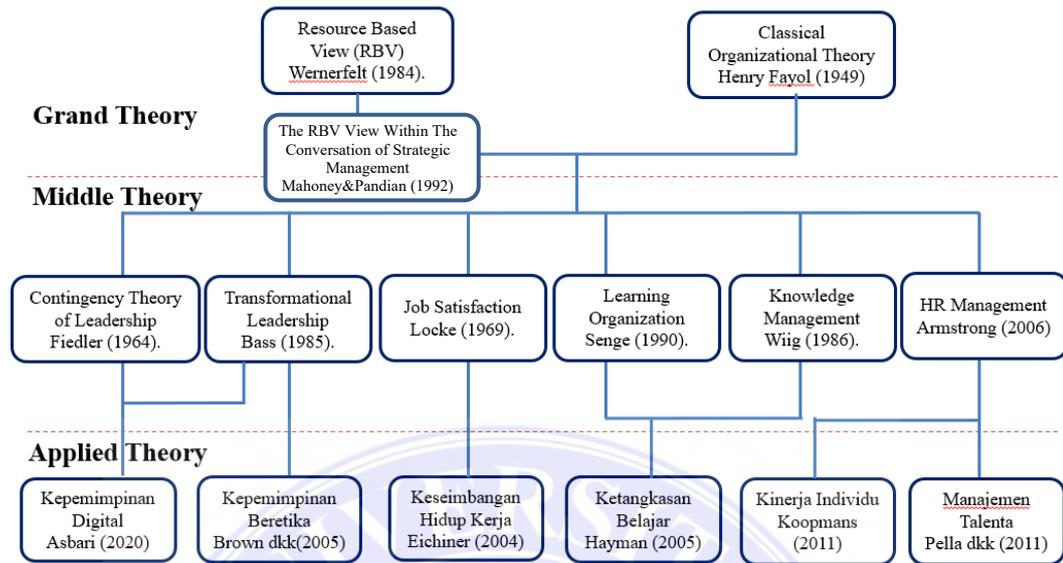
Salah satu tujuan utama analisis bibliometrik adalah melihat *science mapping* yang bertujuan untuk mengungkap struktur & dinamisasi suatu topik kajian, adapun untuk analisis *science mapping* salah satunya kita dapat memanfaatkan *co-word analysis* untuk mengeksplorasi hubungan yang ada antara topik satu dengan topik lainnya dalam bidang tertentu.

Dari kelima klaster tersebut di atas terlihat belum ada penelitian yang menghubungkan Manajemen atau Manajemen talenta dengan variabel kepemimpinan beretika, kepemimpinan digital, ketangkasan belajar (*learning agility*) dan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) untuk meningkatkan kinerja individu terutama di industri perkebunan. Olehnya penelitian ini akan memberikan keterbaruan pada khasanah ilmu manajemen secara umum dan agribisnis secara khususnya, karena penelitian dilaksanakan di salah satu BUMN perkebunan dengan luas areal terbesar dan memberikan kontribusi cukup signifikan bagi Holding Perkebunan.

1.7. Kerangka Penelitian.

Menurut Pfaltzgraff Jr (1997), *Grand Theory* merupakan dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai level. Disebut makro karena teori-teori ini berada pada level makro. Sedangkan, *Middle Theory* merupakan teori yang berada pada level mezo/menengah di mana fokus kajiannya makro dan mikro. Dan *Applied Theory* merupakan teori yang berada di level mikro dan siap diaplikasikan.

Gambar 1.5 menyajikan alur pikir sintesa penelitian dari *Grand Theory*, *Middle Theory* dan *Applied Theory* menjadi kerangka konseptual:



Gambar 1.5. Kerangka Konseptual Penelitian Sumber. Literatur Jurnal

1.7.1. *Resource Based View*

Teori *Resource Based View* dipelopori pertama kali oleh Wernerfelt (1984). Teori ini melihat sumber daya dan kemampuan perusahaan sebagai hal yang penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Teori *Resource Based View* mengasumsikan bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Suatu perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik, dapat menciptakan sesuatu yang menjadi kelebihan dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan tersebut diharapkan dapat membantu perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Adanya keunggulan-keunggulan yang dimiliki perusahaan serta keberhasilan dalam bersaing dengan perusahaan lain akan meningkatkan nilai perusahaan suatu perusahaan.

1.7.2. *Classical Organizational Theory*

Classical Organization Theory (Teori Organisasi Klasik) mengacu pada pendekatan yang dikembangkan pada awal abad ke-20 untuk mengelola organisasi

secara efisien. Salah satu contoh penggunaan teori ini dalam bisnis adalah penerapan prinsip-prinsip manajemen ilmiah yang diajukan oleh Henry Fayol (1949). Henry Fayol (1949) menyatakan bahwa pengertian manajemen adalah proses yang terdiri dari kegiatan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sumber daya manusia dan mengendalikan pengendalian dalam rangka untuk mencapai tujuan yang akan dicapainya.

Manajemen memiliki beberapa fungsi di dalamnya, yang mana fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan elemen dasar yang mengikuti dan juga melekat di dalam proses manajemen yang ada.

Fungsi manajemen menurut Henry Fayol (1949) terdiri atas proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*) dan pengendalian (*controlling*). Fungsi ini dikenal sebagai “fungsionalime”.

Adapun penjelasan tentang fungsi-fungsi manajemen menurut Henry Fayol (1949) tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi dasar/fundamental dari manajemen, ini dikarenakan fungsi manajemen yang terdiri dari pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian harus dilakukan melalui perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan berupa penentuan langkah awal yang memungkinkan suatu organisasi dapat mencapai tujuannya dan juga berhubungan dengan usaha yang dijalankan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa-masa yang akan datang dan penentuan sebuah strategi/taktik yang tepat dalam rangka untuk mewujudkan tujuan pada suatu organisasi.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) merupakan upaya organisasi memusatkan wewenang pada level pimpinan organisasi, oleh karenanya berbagai fungsi akan tersentralisasi pada tangan pimpinan tertentu yang dengan tegas memisahkan bidang kegiatan pimpinan (manajerial sebagai pusat wewenang) dan bidang kegiatan teknis (nonmanajerial). Prinsip-prinsip pengorganisasian adalah adanya pembagian tugas pekerjaan, kesatuan pengarahan, sentralisasi, mata rantai tingkat jenjang organisasi.

- c. Pengarahan (*commanding*) merupakan proses pengarahan yang ditujukan kepada sumber daya manusia perusahaan agar yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugasnya secara baik.
- d. Pengkoordinasian (*coordinating*) merupakan konsep di mana terjadi ikatan bersama yang dapat menyatukan dan menyelaraskan seluruh kegiatan yang ada untuk mencapai tujuan suatu organisasi.
- e. Pengendalian (*controlling*) merupakan aktivitas yang memastikan bahwa kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan rencana awal sekaligus alat evaluasi mengenai ketepatan solusi pemecahan masalah yang terjadi sekaligus melihat penyimpangan yang bersifat signifikan.

1.7.3. Kerangka Pemikiran

Asumsi yang dikemukakan Wernerfelt (1984) pada teori *Resource Based View* (RBV) di mana kemampuan bersaing suatu perusahaan ditentukan oleh keunggulan kompetitif yang dibangun oleh perusahaan berdasarkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, pada prosesnya dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu menjalankan perusahaan dengan baik sesuai fungsi yang dikemukakan oleh Henry Fayol (1949) yakni proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian dalam rangka untuk mencapai tujuan yang akan dicapainya kemudian menurunkan berbagai penelitian yang lebih rinci lagi.

Teori kontingensi pertama kali dikemukakan oleh (Fiedler, 1967) yang menghubungkan teori dengan kepemimpinan, menunjukkan korelasi antara orientasi pemimpin dan kinerja yang berbeda dalam keadaan situasional. (Verkerk, 1990). Di era digital 4.0, teori kontingensi diterapkan untuk menganalisis desain dan sistem seperti sistem pengendalian manajemen yang menyediakan informasi dalam mengambil keputusan organisasi untuk menghadapi persaingan.

Studi keunggulan bersaing merupakan salah satu dari pembahasan dari *Resource Based View* berdasarkan penelitian J. Mahoney dan J. Rajendran (1992), secara garis besar pembahasan *Resource Based Theory* dapat ditinjau dari tiga perspektif.

1. Pertama, tinjauan berdasarkan konsep manajemen strategi; yang meliputi keunggulan bersaing sebagai dasar dari teori *Resource Based View*, termasuk teori yang berhubungan dengan return dan kinerja di bidang strategi.
2. Kedua pendekatan *Resource Based View* di dalam organisasi ekonomi yaitu yang berkaitan dengan *positive agency theory*, *property right*, *transaction cost economic* dan *evolutionary economic*.
3. Ketiga Pendekatan *Resource Based View* yang berorientasi kepada analisis organisasi industri.

Prinsip *Resource Based View* berkaitan dengan teori keunggulan bersaing dan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) mengharuskan perusahaan untuk memperoleh *economic rents* atau *return*. Karakteristik sumber daya yang mempunyai keunggulan dapat diperoleh jika sumber daya tersebut mempunyai nilai yang unik, sulit untuk ditiru dan sulit mendapatkan barang substitusinya. *Resource Based View* merupakan pilihan dari strategik yang akan dilakukan untuk mengembangkan dan memaksimalkan *return*.

Menurut teori *Resource Based View* sumber daya internal lebih penting untuk perusahaan dibandingkan faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing, yang ditentukan berdasarkan ketiga kategori (David dkk., 2009) sebagai berikut:

1. Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik dan peralatan, lokasi, sistem dan teknologi, bahan baku dan mesin.
2. Sumber daya manusia meliputi semua karyawan, pelatihan, pengalaman, kepandaian dan kemampuan.
3. Sumber daya organisasi meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan dan strategi perusahaan.

Resource-Based View merupakan teori terapan dari strategi manajemen Sumber Daya Manusia (*Strategic Human Resources Management*) yang dapat digunakan untuk mengembangkan model-model dan memungkinkan prediksi serta pemahaman terhadap pengaruh dari praktik-praktik sumber daya pada fungsi organisasi. Namun, sampai sekarang salah satu dari kekurangan yang paling nyata

dari strategi manajemen SDM adalah kurangnya basis teori yang kuat untuk pengkajian fungsi dari strategi tersebut di dalam organisasi yang lebih besar (Mahoney & Deckop, 1986).

Berkaitan dengan analisa lingkungan internal di atas maka pembahasan disertasi ini lebih difokuskan kepada hal-hal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan dari manajemen strategi dalam mempertahankan keunggulan bersaing, terkhusus adalah pengelolaan sumber daya manusia di industri perkebunan.

Bass (1985) dalam bukunya "*Leadership and Performance Beyond Expectation*" mengatakan bahwa kepemimpinan sama dengan seorang pemimpin yang mendapatkan kinerja melebihi dari yang diharapkan dari para pengikutnya. Untuk mencapai kinerja pengikut melebihi dari batas biasa, kepemimpinan harus transformasional, pemimpin harus memperluas dan meningkatkan minat karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mengarahkan para karyawannya mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok.

Selain hal tersebut di atas, Locke (1969) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja oleh Locke (1969) juga didefinisikan sebagai hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Penilaian pekerjaan ini menjadi penting untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Ditinjau dari perspektif dukungan organisasi terhadap keunggulan kompetitif juga dapat dibentuk melalui proses pembelajaran yang disediakan dan dilaksanakan oleh organisasi dan diatur dengan sebaik-baiknya. *Learning Organization* atau organisasi pembelajar pertama kali dipopulerkan oleh Peter Senge (1990), menurutnya keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengembangkan institusinya menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar merupakan wadah bagi orang-orang yang terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar diharapkan. Idealnya di dalam organisasi pembelajar, setiap individu mampu mengembangkan berbagai pemikiran barunya, bebas menyampaikan aspirasinya,

dan masing-masing individu terus belajar bersama. Dukungan organisasi pembelajar yang disediakan oleh pemberi kerja, harus dibuat sistematis mungkin dalam pengelolaan pengetahuan yang tersistem untuk memudahkan karyawannya belajar bersama. Wiig (1997) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai bangunan sistematis, eksplisit dan disengaja, pembaharuan dan aplikasi pengetahuan untuk memaksimalkan efektivitas yang berkenaan dengan pengetahuan organisasi dan pengembalian kembali aset pengetahuan organisasi.

Semua hal tersebut di atas tidak dapat terlepas dari peran manajemen sumber daya manusia seperti yang disampaikan oleh Armstrong (2006) bahwa manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki tujuan umum yaitu untuk memastikan organisasi memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, berkomitmen dan bermotivasi tinggi. Ini berarti manajemen harus terlibat dalam mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan masa depan orang-orang dan meningkatkan serta mengembangkan kapasitas yang melekat pada diri mereka melalui pelatihan dan peluang pengembangan yang berkesinambungan. Dari paparan tersebut dapat dikatakan bahwa pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi adalah untuk memastikan kinerja organisasi tercapai sesuai rencana melalui manusia yang ada di dalamnya. Memastikan bahwa manusia yang dimiliki adalah mereka yang mampu belajar, berubah, berinovasi dan memberikan dorongan kreatif, termotivasi dengan baik serta dapat memastikan keberlangsungan hidup jangka panjang organisasi.

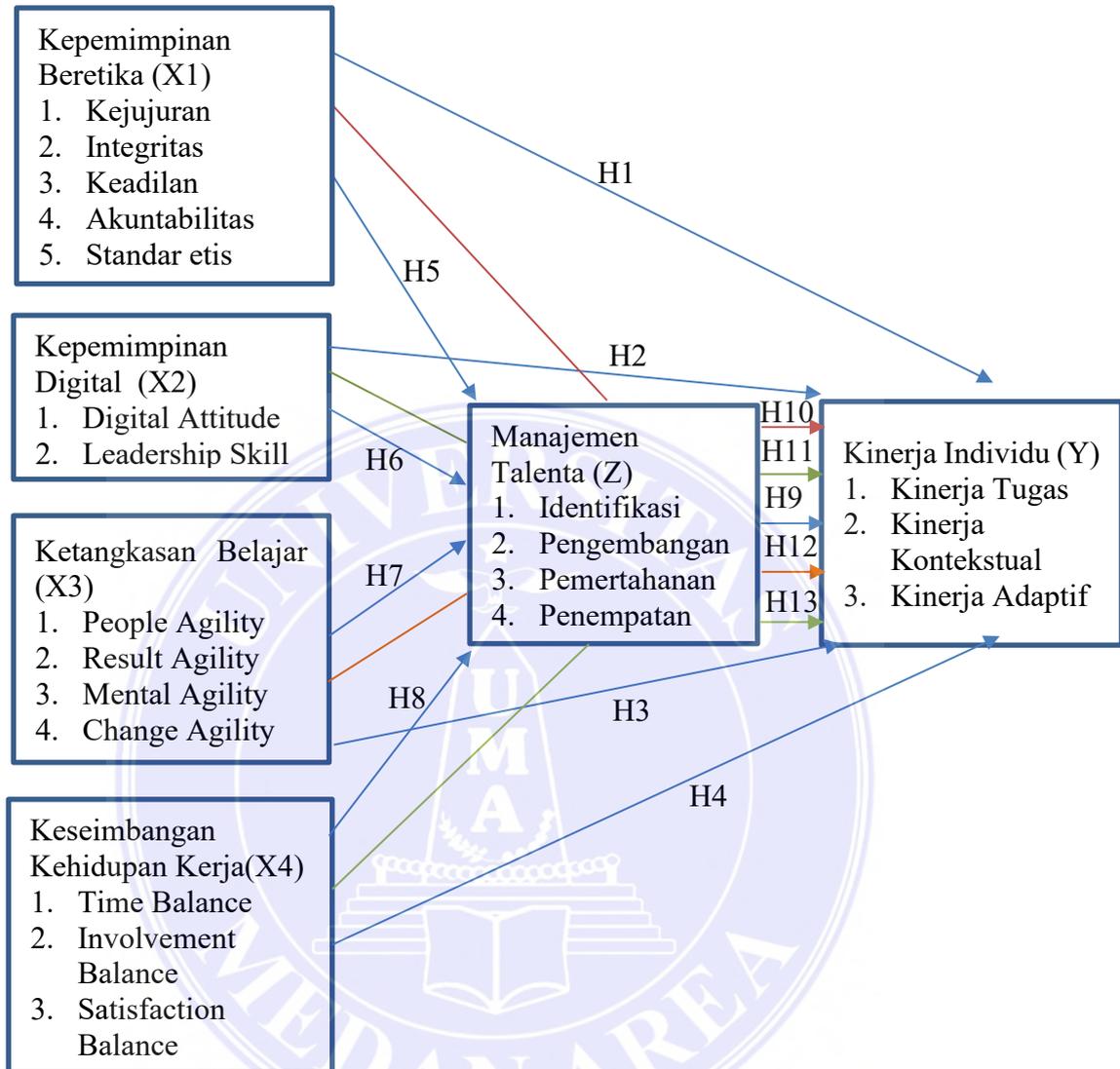
Dari pendapat Armstrong (2006) di atas di mana persiapan terhadap kebutuhan masa depan orang-orang menjadi hal yang penting bagi perusahaan, hal ini mengindikasikan bahwa didalam perusahaan dibutuhkan pengelolaan talenta atau manajemen talenta. Pella dan Inayati (2011) mendefinisikan manajemen talenta sebagai suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Manajemen talenta terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompensasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Di dalam kondisi

bisnis yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan karyawan berbakat.

Berdasarkan pemaparan di atas, keunggulan kompetitif akan tercapai melalui kepastian organisasi dalam mempersiapkan karyawannya mampu menghadapi tantangan ke depan dengan memastikan pemimpin menjalankan perannya, organisasi mendukung karyawan untuk senantiasa melakukan pemutakhiran diri serta munculnya kepuasan kerja, dibutuhkan pengelolaan yang sistematis yang terintegrasi baik dari sisi kebutuhan karyawan maupun organisasi. Peran manajemen talenta, kepemimpinan dan organisasi pembelajar merupakan indikator utama dalam keberhasilan sebuah perusahaan di mana dibutuhkan orang-orang yang tepat untuk menjalankan sebuah bisnis.

Selaras dengan teori diatas serta mempertimbangkan pentingnya pengelolaan manajemen talenta terutama di industri perkebunan, yang mungkin menjadikannya sebagai keunggulan kompetitif PTPN IV yang dapat direkomendasikan ke Holding Perkebunan dan Perkebunan Besar Swasta, perlu diidentifikasi kembali secara mendalam kriteria-kriteria apa saja yang diperlukan pada manajemen talenta agar dapat berjalan dan meningkatkan kinerja individu merupakan hal yang baru dalam penelitian ini.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti selama bekerja di PTPN IV (kurang lebih selama 11 tahun) dan wawancara dengan beberapa pucuk pimpinan, kriteria yang akan dimasukkan kedalam manajemen talenta yakni kepemimpinan beretika, kepemimpinan digital, ketangkasan belajar (*learning agility*) dan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*). Adapun judul penelitian ini adalah determinan peningkatan kinerja individu karyawan PTPN IV melalui manajemen talenta, dengan kerangka pemikiran penelitian sesuai Gambar 1.6 sebagai berikut:



Gambar 1.6. Kerangka Pemikiran
Sumber. Usulan Penelitian

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Sistem Manajemen Agribisnis.

Sistem manajemen agribisnis merupakan sistem kegiatan agribisnis yang terdiri dari pengadaan input, proses produksi pertanian, pengolahan hasil pertanian/agroindustri dan pemasaran, serta penunjang di mana kegiatannya dikerjakan berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yakni *planning, organizing, directing, controlling* dan *evaluation*. (Rahim dan Hastuti, 2005).

Keberhasilan sektor usaha agribisnis tidak lepas dari faktor sumber daya manusia (SDM) agribisnis sebagai pelaku pengembangannya, karena SDM agribisnis mengandung dua pengertian. Pertama, SDM sebagai usaha kerja yang dapat memberikan dampak dalam menjalani proses agribisnis (proses produksi, pengolahan, dan pemasaran) dalam hal ini mencerminkan kualitas usaha yang diberikan seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan produk (barang dan jasa) agribisnis; Kedua, SDM yang mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk memberikan produk agribisnis yang mempunyai nilai ekonomis.

SDM yang cocok dipakai dalam setiap usaha agribisnis haruslah sesuai dengan bidang atau keahliannya masing-masing (*the right man on the right place dan the right man behind the right gun* / penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat) seperti bidang produksi, keuangan, pemasaran, bahkan SDM-nya sendiri untuk pengelolaan pelaku-pelaku subsistem yang ada dalam sistem agribisnis.

2.2. Kepemimpinan.

Menurut para ahli, pemimpin diartikan sebagai berikut: 1) Fiedler (1967) seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan koordinator kegiatan kelompok yang relevan, serta sebagai penanggung jawab utama. 2) Terry (1977) mendefinisikan pemimpin sebagai hubungan di mana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang untuk mau

bekerjasama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok.

Sedangkan menurut Robins dalam Dwi Antoro (2014), kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi.

Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan kelompoknya masing-masing.

2.2.1. Kepemimpinan Beretika

2.2.1.1. Teori Mengenai Kepemimpinan Beretika.

Kepemimpinan beretika adalah cara pemimpin memimpin dengan perilaku berdasarkan norma, menciptakan pesan etis yang tegas, menetapkan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut dan mengikuti prinsip etis pada proses ketika mereka ingin membuat keputusan dan menciptakan suatu proses observasi untuk para pengikut (Brown dkk., 2005). Perilaku etis adalah komponen dari kepemimpinan dan pengembangan etika yang penting demi kemajuan suatu individu sebagai pemimpin dan harus memberikan pelayanan sebagai pemandu yang etis untuk orang banyak (Binawa dan Rahyuda, 2017). Menurut Gea (2014) kepemimpinan beretika adalah suatu istilah untuk menekankan seseorang menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang etis serta menjadikannya landasan bagi pengambilan suatu keputusan atau tindakan. Ketika membangun suatu usaha, misalnya membuka suatu operasi bisnis di tempat tertentu, maka yang menjadi pertimbangan bukanlah hanya soal untung yang bisa didapat dari perluasan bisnis itu. Dampak dari perluasan bisnis itu terhadap banyak pihak, khususnya bagi masyarakat setempat, harus dipertimbangkan dan dijadikan salah satu dasar bagi pengambilan keputusan. Sangatlah tidak etis ketika perusahaan mendapatkan hasil atau keuntungan yang besar, tetapi masyarakat

sekitar menderita kerugian, seperti pencemaran atau kerusakan lingkungan, dan sebagainya.

Kepemimpinan beretika adalah prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah yang menggambarkan dasar dari perilaku organisasi sehingga merumuskan dasar atas pemimpin memengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Al-Sharafi dan Rajiani, 2013). Buble (2012) lebih lanjut mendefinisikan kepemimpinan beretika sebagai proses memengaruhi karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip dan keyakinan yang secara luas berbatasan dengan norma-norma yang diterima dalam perilaku organisasi. Definisi ini menjabarkan bagian penting dari kepemimpinan beretika.

Yukl (2010) menyatakan bahwa kunci karakteristik utama pada kepemimpinan beretika merupakan upaya pemimpin untuk mempengaruhi perilaku etis kepada orang lain. Ketika diminta untuk menggambarkan pemimpin etis dalam satu studi, eksekutif mengidentifikasi beberapa perilaku, nilai-nilai, dan motif (misalnya, jujur, dapat dipercaya, altruistik, adil).

Menurut Suseno (1987), etika adalah suatu ilmu yang membahas tentang bagaimana dan mengapa seseorang mengikuti suatu ajaran moral tertentu atau bagaimana seseorang harus mengambil sikap yang bertanggung jawab berhadapan dengan berbagai ajaran moral.

Dalam organisasi, kepemimpinan dinilai baik apabila fungsi-fungsi kepemimpinan dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip beretika sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Kepemimpinan beretika akan menciptakan suasana kerja dalam organisasi yang lebih nyaman, produktivitas lebih tinggi, dan menyelesaikan konflik yang ada di dalam organisasi (Nugroho, 2013)

Brown dkk. (2003) mendefinisikan kepemimpinan beretika sebagai demonstrasi perilaku normatif yang tepat melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal. Studi tentang kepemimpinan beretika dibangun atas dasar pembelajaran sosial. Sosial pembelajaran mengusulkan bahwa para pemimpin akan mempengaruhi perilaku etis dari orang lain melalui pemodelan.

Sedangkan menurut Mulyadi (2021), kepemimpinan beretika diartikan sebagai pemimpin yang mengutamakan nilai-nilai kejujuran, integritas, berkeadilan, bersikap akuntabel dan bersikap etis dalam tindak, tutur dan pikirnya. Etika kepemimpinan harus fokus pada usaha menciptakan kondisi yang tepat pada budaya organisasi untuk membantu perkembangan perilaku yang beretika dari pada membangun kepatuhan infrastruktur. Dengan kata lain, mereka harus membuat landasan etika untuk melakukan bisnis dengan berlatih berperilaku etis dalam kehidupan pribadi mereka, dalam bisnis mereka, dan dalam hubungan mereka (Sims dan Brinkmann, 2003)

Berdasarkan definisi kepemimpinan beretika dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis mengupas pada tanggung jawab utama dalam berhadapan dengan konflik di antara karyawan dan mempertunjukkan suatu landasan membimbing untuk mengajari mereka hal yang benar untuk dilakukan. Para pemimpin etis dengan demikian mewujudkan kedalaman kebajikan yang mengarahkan dia kepada pembuatan keputusan yang etis untuk kepentingan organisasi yang lebih luas. Kepemimpinan etis merupakan cara kepemimpinan yang mempertimbangkan nilai etis sebagai dasar dalam pengambilan keputusan atau tindakan.

2.2.1.2. Indikator Kepemimpinan Beretika

Indikator kepemimpinan beretika oleh Brown dkk. (2003) antara lain:

- a. Menjaga perasaan orang lain.
- b. Memecahkan masalah dengan rendah hati.
- c. Menghindari pemaksaan kehendak tetapi menghargai pendapat orang lain.
- d. Mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah.
- e. Menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki.
- f. Mengedepankan sikap jujur, disiplin dan dapat dipercaya.

2.2.1.3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Beretika

Prinsip-prinsip kepemimpinan beretika menurut Brown dkk. (2003) yakni:

- a. *Fairness* atau keadilan.

Prinsip ini menggarisbawahi moralitas, yakni mengenai bagaimana memperlakukan sesuatu sebagaimana mestinya, tanpa menjustifikasi terlebih

dahulu. Misalnya, seorang karyawan melakukan kesalahan. Pemimpin tidak langsung mengenakan sanksi tapi mendalami alasan dibalik itu. Dan jika memang karena kelalaian, mereka akan mengambil tindakan sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan. Selain itu, keadilan juga mengedepankan perlakuan dan perilaku secara tidak memihak dan adil tanpa pilih kasih. Misalnya, karyawan berharap pemimpin memperlakukannya dengan adil, maka sebaliknya pemimpin juga mengharapkan itu dari karyawan.

b. *Accountability* atau akuntabilitas.

Pemimpin mungkin saja membuat kesalahan ketika memimpin. Pada saat hal ini terjadi, pemimpin dapat bergerak cepat mencari solusi untuk menghindari konsekuensinya atau sebaliknya pemimpin dapat menyalahkan orang lain dan menjadikannya sebagai korban atas apa yang dilakukannya. Akuntabilitas adalah perilaku seseorang yang secara sadar menjalankan peran sesuai dengan standar yang berlaku kemudian mengambil tanggung jawab atas segala konsekuensinya. Prinsip ini menjadi esensial karena menggarisbawahi pemimpin yang kuat dan dapat dipercaya. Pemimpin yang akuntabel, bertanggung jawab penuh tidak hanya atas keputusan mereka, tetapi juga bertanggung jawab atas konsekuensinya. Misalnya, saat pimpinan mengambil keputusan sesuai dengan aturan, tetapi keputusan yang diambil tidak sukses dan berdampak negatif pada organisasi. Pemimpin yang akuntabel, harus berani dan bersedia untuk mengakui dan menanggung akibatnya, bukan menyalahkan orang lain.

c. *Trust* atau kepercayaan.

Pemimpin yang tidak mempercayai bawahan, tidak akan mendapatkan kepercayaan dari bawahannya. Kepercayaan penting untuk membangun ikatan yang kuat dalam hubungan interpersonal. Ketika ikatan kuat tercipta antara bawahan dan atasan, akan mengarah pada sinergi. Mereka akan berada pada mode yang sama untuk meraih apa yang mereka sepakati dan menjadi tujuan bersama. Misalnya, pemimpin mengenalkan kebijakan baru kepada bawahan. Bawahan lantas memandang hal tersebut secara positif. Karena percaya kepada pemimpin, maka karyawan yakin kebijakan tersebut adalah untuk kepentingan

bersama. Kepercayaan yang kuat akan mempermudah organisasi untuk mencapai visi yang baru saja diluncurkan.

d. *Honesty* atau kejujuran.

Kejujuran berkonotasi orisinalitas, keterusterangan, integritas, ketulusan dan bebas dari berbohong, menipu, atau mencuri. Kepercayaan merupakan landasan. Tanpa kejujuran, tidak akan ada kepercayaan antara pimpinan dengan bawahan. Kejujuran penting untuk menciptakan lingkungan di mana bawahan dan atasan dapat memberikan umpan balik yang konstruktif. Mereka dapat mendiskusikan isu-isu penting secara terbuka. Dalam kasus lain, misalnya, pemimpin bersedia menerima kritik dari bawahan ketika mereka jujur tentang kesalahan yang dibuat. Bawahan yang jujur tentang hal tersebut bukan untuk membuat pimpinan malu tapi mereka melihat efeknya terhadap organisasi. Budaya jujur harus dibangun di dalam organisasi. Organisasi pembelajar bersandar budaya jujur untuk terus menerus memperbaiki diri. Tanpa kejujuran, orang-orang akan lebih suka menyembunyikan kesalahan mereka. Dan itu bisa berbahaya bagi organisasi karena tidak ada upaya introspeksi diri dan belajar dari kesalahan.

e. *Equality* atau kesetaraan

Kesetaraan berarti memperlakukan sesuatu secara setara, terutama menyangkut hak, status dan kesempatan. Pemimpin memperlakukan setiap bawahan sesuai dengan norma dan konsisten antar individu. Dan mereka menawarkan kesempatan tanpa pilih kasih atau mempertimbangkan perbedaan dalam latar belakang, gender atau posisi mereka. Prinsip ini penting untuk membangun kepercayaan dan rasa penghargaan. Ketika pemimpin menghargai setiap bawahan secara setara dan memperlakukan mereka dengan adil, akan menghasilkan moral yang kuat. Karyawan akan percaya diri dan antusias karena dihargai oleh pemimpin.

f. *Respect* atau rasa hormat.

Prinsip ini merupakan prinsip tentang mengagumi atas kemampuan, kualitas, atau prestasi seseorang. Misalnya, pemimpin menerima kritik tajam dari bawahan. Pemimpin tidak menyukainya. Tapi, pemimpin tetap menaruh rasa

hormat kepada bawahan karena (misalnya) kejujuran atau kontribusi bawahan kepada perusahaan. Jadi, rasa hormat pemimpin tidak memandang keburukan bawahan dan mengabaikan banyak kebaikan mereka. Para pemimpin hebat dihormati oleh bawahan, tetapi tidak gila hormat. Ketika bawahan menghormati pemimpin, bawahan bersedia untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan bersama.

2.2.1.4. Hubungan antara Kepemimpinan Beretika dengan Kinerja berdasarkan Penelitian Terdahulu

Kepemimpinan beretika menurut beberapa penelitian berpengaruh positif terhadap kinerja (Walumbwa dkk., 2011; Kim dan Brymer, 2011; Sabir dkk., 2012; Eisenbeiss dkk., 2015; Shin dkk., 2015; Saha dkk., 2020)

2.2.2. Kepemimpinan Digital

2.2.2.1. Teori Mengenai Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital merupakan bentuk kepemimpinan yang memanfaatkan serta mempergunakan teknologi digital untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemampuan seorang pemimpin untuk menguasai dan memahami dunia digital yang terus berkembang mutlak diperlukan agar kinerja dan prospek perusahaan dapat tumbuh lebih cepat dan besar melalui kepemimpinan digital. Sebagai seorang pemimpin yang berbasis kepemimpinan digital, tidak akan berpatokan hanya pada masukan rekan kerja atau orang penting saja, tapi juga menggunakan data sebagai patokan untuk mengambil keputusan yang tepat dan akurat untuk perusahaan.

Saat kehadiran dunia digital belum seperti sekarang, informasi-informasi terkait selera pasar, promosi, hingga pengembangan produk mesti melalui jalan tradisional dengan turun langsung ke lapangan. Namun, dengan kehadiran teknologi digital memudahkan seorang pemimpin untuk bisa mengakses semua informasi tersebut.

Cortellazo dkk. (2019) menjelaskan bahwa penjelasan mengenai kepemimpinan digital selama ini dapat dikategorikan dalam dua kelompok yaitu pembahasan dalam perspektif makro dan pembahasan perspektif mikro. Dalam perspektif makro ada 4 hal yakni 1) Hubungan antara pemimpin dengan organisasi,

2) Bagaimana pemimpin mengadopsi teknologi untuk menyelesaikan masalah kompleks dalam organisasi, 3) Dampak teknologi digital terhadap kepemimpinan beretika dan 4) Pemimpin menggunakan teknologi digital untuk mempengaruhi pergerakan sosial.

Sedangkan dalam perspektif mikro terdapat 3 hal yaitu 1) Peranan pemimpin puncak yang semakin kompleks, 2) Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi pemimpin digital, dan 3) Praktik memimpin tim virtual dengan efektif.

2.2.2.2. Keterampilan Kepemimpinan Digital yang Harus Dimiliki oleh Seorang Pemimpin

Menurut Cortellazo Dkk (2019) ada 5 (lima) keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin apabila ingin memiliki keterampilan kepemimpinan digital, yakni:

1. Paham akan teknologi dunia digital. Kemampuan pertama yang mutlak dikuasai oleh seorang pemimpin di era digital ialah memiliki keterampilan atau pemahaman mengenai teknologi yang terus berkembang. Seorang pemimpin harus mengerti dan peka akan teknologi apa saja yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai target, termasuk membiasakan para pegawai generasi tua untuk mulai beradaptasi dengan keberadaan teknologi.
2. Komunikasi. Keterampilan yang satu ini memang sudah terkenal harus dimiliki oleh seorang pemimpin, apalagi jika berbasis kepemimpinan digital yang menuntut komunikasi secara intens melalui teknologi mutakhir yang hadir. Akibatnya, komunikasi secara langsung terhadap karyawan akan semakin berkurang dan digantikan dengan cara virtual, sehingga seorang pemimpin harus mampu mempunyai kemampuan menyampaikan pesan yang efektif agar bisa dipahami oleh para karyawan.
3. Inovatif. Pemimpin yang melek teknologi pun harus selalu inovatif dalam mengembangkan ide bagi produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen, serta mendorong karyawan agar terus kreatif dalam menghasilkan ide-ide yang cemerlang. Tanpa adanya inovasi, sebuah perusahaan akan dengan mudah ditinggalkan oleh para pelanggannya, sehingga dibutuhkan sosok pemimpin

yang selalu inovatif dan mau berkembang di tengah persaingan dunia digital yang semakin ketat.

4. Visioner. Pemimpin yang memiliki kepemimpinan digital harus selalu memiliki visi yang kuat dan jelas agar mampu mempengaruhi para karyawan untuk percaya akan tujuan dan rencana yang dibangun oleh perusahaan. Menularkan keyakinan yang kuat terhadap karyawan akan visi perusahaan merupakan tugas seorang dengan kepemimpinan digital agar bisa menyatukan visi bersama antara karyawan dan perusahaan menjadi sebuah kesatuan yang solid.
5. Mampu Beradaptasi. Pemimpin yang memiliki kibrat kepemimpinan digital harus mampu beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja yang semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital.

Kepemimpinan digital diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggunakan teknologi informasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Quddus dkk., 2020). Menurut Asbari dkk. (2020) dalam Quddus dkk. (2020) kepemimpinan digital setidaknya harus memiliki empat hal yakni:

- a. Pertama, terkait dengan kemampuan komunikasi, di mana pemimpin digital telah mampu berkomunikasi secara efektif menggunakan perangkat media sosial untuk terus terkoneksi dengan anggota di dalam maupun luar organisasi.
- b. Kedua, pemimpin digital harus mampu memiliki kemampuan berpikir dan bekerja sama tanpa adanya batasan waktu, ruang, dan rintangan budaya di mana pengawasan dan interaksi tatap muka tidak lagi diperlukan.
- c. Ketiga, pemimpin digital juga memiliki kemampuan dalam memantau dan mengelola pekerjaan dengan efektif secara virtual.
- d. Keempat, yang membedakan pemimpin biasa dengan pemimpin digital adalah kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan teknologi. Pesatnya perkembangan teknologi menuntut penyesuaian perubahan yang berjalan dengan cepat agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai.

2.2.2.3. Hubungan antara Kepemimpinan Digital dan Kinerja berdasarkan Penelitian Terdahulu.

Berdasarkan penelitian terdahulu kepemimpinan digital berpengaruh terhadap kinerja (Chang dan Lee, 2013; Fernandez dan Jawadi, 2015; Wiradendi

Wolor dkk., 2020; Sunaryo, 2021; Johanes dkk., 2022; Y. Lubis dan Rifma, 2022; Tulungen dkk., 2022)

2.3. Ketangkasan Belajar

2.3.1. Teori Mengenai Ketangkasan Belajar

Ketangkasan belajar (*learning agility*) diartikan sebagai kemauan dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman, dan kemudian menerapkan pembelajaran itu untuk tampil dengan sukses di situasi dan kondisi baru (Eichinger dan Lombardo, 2004). Ketangkasan belajar (*learning agility*) yaitu suatu kesediaan dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman, dan kemudian menerapkan pembelajaran itu untuk berhasil dalam kondisi kerja pertama kali yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan (De Meuse dkk., 2012).

Menurut Gravett dan Caldwell (2016), ketangkasan belajar (*learning agility*) adalah kemauan dan kemampuan individu untuk terlibat dalam pembelajaran aktif guna mengadaptasi peluang aktivitas dari pengalaman, dan menerapkan pembelajaran itu untuk tampil dengan sukses di situasi dan kondisi baru yang berubah. Konsep tersebut menangkap aspek penting untuk memilih dan mengembangkan individu dalam organisasi sehingga individu terbiasa untuk beradaptasi. Individu dengan karakteristik tersebut memiliki perspektif konstruktif, bekerja dengan hasil yang terbaik, dapat diandalkan, dan selalu meningkatkan keterampilannya.

Ketangkasan belajar (*learning agility*) berfokus pada perilaku manusia, pemrosesan kognitif tingkat tinggi, dan pemindahan selektif pelajaran yang dipelajari dalam satu pengaturan dan menerapkannya secara unik yang berbeda (De Meuse dkk., 2010), termasuk adanya eksperimen, refleksi diri, peningkatan kekuatan individu, peningkatan berkelanjutan, perhatian, dan pengalaman mental yang diperoleh dalam satu situasi untuk tantangan yang berbeda di tempat lain (Wang dan Beier, 2012).

Ketangkasan belajar (*learning agility*) merupakan kemampuan dan kesediaan seseorang untuk belajar dari pengalaman yang telah dipelajari dan diterapkan untuk mendapatkan solusi dan kesuksesan di situasi yang baru. Eichinger dan Lombardo (2004) dalam De Meuse dkk. (2010).

Menurut Hallenbeck (2016), ketangkasan belajar (*learning agility*) adalah faktor kunci yang membedakan mereka yang mampu mengekstraksi paling banyak pembelajaran dari pengalaman apa pun dan kemudian menerapkannya. Hallenbeck juga menyatakan bahwa ketangkasan belajar (*learning agility*) merupakan pembuat perbedaan dalam kesuksesan sebuah karir.

Dari berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa ketangkasan belajar (*learning agility*) adalah kemampuan belajar yang dimiliki oleh seseorang untuk kemudian berhasil menerapkannya ke dalam tugas-tugas baru.

2.3.2. Dimensi Ketangkasan Belajar

Menurut Eichinger dan Lombardo (2004) dalam Khildani dkk (2020, pp. 211–212), ketangkasan belajar (*learning agility*) mengukur empat dimensi. Ketangkasan belajar (*learning agility*) merupakan konsep yang menghubungkan antara perilaku manusia, proses kognitif, dan pembelajaran sosial untuk belajar dari pengalaman sehingga individu dapat selalu meningkatkan potensi diri, kemampuan, fleksibel, dan dapat mempelajari hal-hal baru. Ketangkasan belajar (*learning agility*) dikembangkan berdasarkan empat dimensi yaitu *people agility*, *results agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Semua dimensi ini perlu dikuasai oleh individu untuk menilai tingkat kompetensi dalam menerima dan memprogram informasi baru, menanggapi perubahan, dan berhasil di lingkungan kerja yang berubah.

1. *People Agility*. Mengacu pada individu yang mengenal diri mereka sendiri dengan baik, belajar dari pengalaman, memperlakukan orang lain secara konstruktif, dan bersikap tangguh di bawah tekanan perubahan dan keberagaman. Individu yang memiliki *people agility* tinggi memahami nilai dari perspektif yang berbeda dan membentuk tim yang beragam.
2. *Result Agility*. Menjelaskan individu yang mendapatkan hasil dalam kondisi sulit, menginspirasi orang lain untuk menunjukkan dirinya, dan membangun kepercayaan pada orang lain. Individu dengan *results agility*, memiliki karakteristik yang banyak akal dan berulang kali memberikan hasil terbaik dalam situasi baru dan menantang.

3. *Mental Agility*. Menjelaskan individu yang memikirkan masalah dari sudut pandang baru, nyaman dengan kompleksitas, ambiguitas, dan dapat menjelaskan pemikirannya kepada orang lain. Karakteristik individu dengan *mental agility* cenderung memeriksa masalah dengan cermat.
4. *Change Agility*. Mengacu pada individu yang suka bereksperimen dan dapat mengatasi ketidaknyamanan perubahan cepat secara efektif. Karakteristik individu dengan *change agility* memiliki hasrat terhadap ide, suka bereksperimen, dan terlibat dalam aktivitas pengembangan keterampilan.

2.3.3. Hubungan antara Ketangkasan Belajar dengan Kinerja Berdasarkan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu ketangkasan belajar (*learning agility*) berpengaruh positif terhadap kinerja (Dries dkk., 2012; De Meuse, 2019; Khildani dkk., 2021).

2.4. Keseimbangan Kehidupan Kerja

2.4.1. Teori Mengenai Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) disingkat WLB merupakan suatu teori yang menjelaskan bagaimana individu mengatur lingkungan pekerjaan dan keluarga dan batasan diantara keduanya untuk mencapai keseimbangan (Clark, 2000). Konsep WLB pertama kali digunakan di Inggris selama tahun 70-an. Namun, sebelum tahun 1986 perusahaan sudah mulai menerapkan kebijakan WLB, yang muncul dari tanggapan terhadap peningkatan ketidakpedulian pekerja terhadap kehidupannya atau keluarga.

Dalam kondisi tersebut karyawan fokus menghabiskan waktu untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hudson (2005) konsep WLB awalnya merupakan konsep untuk membuat keseimbangan yang lebih menitikberatkan pada keseimbangan pekerjaan-keluarga. Dalam perkembangannya konsep ini berubah karena masalah keseimbangan tidak terbatas pada anggota keluarga, tetapi juga mencakup bidang lain dalam kehidupan individu. Untuk alasan ini, istilah WLB telah menggantikan apa yang awalnya dikenal sebagai *Work-Family Balance*.

WLB pada dasarnya disebabkan oleh banyak faktor. Penelitian yang dilakukan oleh Kumarasamy, Pangil dan Mohd Isa (2016) terhadap polisi di Malaysia menemukan bahwa 53,7 % petugas kepolisian yang disurvei mengalami tingkat stres yang tinggi, yang merupakan terdapat ketidakseimbangan kehidupan-kerja. Studi ini menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional, keterlibatan kerja dan dukungan organisasi penting dilakukan untuk meningkatkan WLB karyawan. Meskipun demikian, penelitian ini mendukung fakta bahwa beban kerja dan kemajuan teknologi penting di tempat kerja, tetapi beban kerja yang berlebihan dan penggunaan teknologi yang tidak terkontrol dapat merusak WLB karyawan. Ini berarti organisasi harus memantau kedua faktor ini sehingga dapat menguntungkan organisasi.

Koubova dan Buchko (2013) menyatakan bahwa penelitian mengenai WLB pada dasarnya memperluas penelitian terkini tentang *emotional intelligence* (IE) dan WLB secara konseptual dan mengintegrasikan kedua konsep ini untuk menyediakan kerangka kerja penelitian dan investigasi di masa depan. Tingkat IE dipandang sebagai pusat untuk mengembangkan WLB individu, dan efek utama dari kehidupan pribadi seseorang menunjukkan bahwa lebih tepat untuk melihat pekerjaan sebagai komponen kepuasan hidup secara keseluruhan.

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) memiliki konten yang baik dalam pekerjaan dan juga di luar pekerjaan dengan meminimalisir konflik (Olawale dkk., 2017), Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) merupakan bagaimana seseorang mencari keseimbangan juga kenyamanan dalam pekerjaan dan di luar pekerjaannya.

Parkes dan Langford (2008) mendefinisikan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) sebagai individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan. Dalam menyelaraskan kedua hal tersebut dibutuhkan adanya keseimbangan, banyak karyawan yang kesulitan dalam mengatur baik dalam bekerja maupun dalam kesehatannya sendiri. Hal ini penting kaitannya dalam area sumber daya manusia di mana keseimbangan ini berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan

kebutuhan pribadi dan keluarganya. Individu yang dapat menyeimbangkan perannya dengan baik, meskipun individu tersebut mempunyai tuntutan tugas dan tanggung jawab dalam dua peran untuk baik dalam organisasi maupun di luar organisasi. Dalam menunjang kebutuhan karyawan, baik dalam organisasi maupun dalam kebutuhan psikologis, karyawan tersebut harus memiliki kemampuan untuk mengatur waktu yang dibutuhkan dalam kedua peran yang berbeda tersebut, jika kebutuhan dan tuntutan dari seorang karyawan tersebut sudah terpenuhi, dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut memiliki keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*).

Menurut Parasuraman dan Greenhaus (2002), keseimbangan (*balance*) dipandang sebagai tidak adanya konflik. Sangatlah penting dalam sebuah organisasi maupun dalam kehidupan pribadi seorang karyawan, jika kedua peran dalam organisasi maupun di luar organisasi saling mendukung sehingga muncul konflik yang terjadi baik dalam kehidupan kerja maupun dalam peran karyawan tersebut diluar dunia kerja. Karena adanya keseimbangan antara keterlibatan peran yang terjadi dalam kehidupan karyawan itu sendiri di mana karyawan dapat menikmati dalam kehidupan di lingkungan kerja maupun di luar pekerjaan seperti, dapat rekreasi, berkumpul bersama teman maupun dengan keluarga. Hal tersebut akan berdampak baik bagi karyawan di mana dalam keseimbangan tersebut akan mempengaruhi kehidupan dari karyawan dalam suatu organisasi maupun perannya di luar organisasi.

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) melibatkan kemampuan seseorang dalam mengatur banyaknya tuntutan dalam hidup secara bersamaan berdasarkan tingkat keterlibatannya sesuai dengan peran ganda yang dimiliki seorang karyawan (Hudson, 2005). Adanya keselarasan dalam menjalankan tuntutan kehidupan, karyawan harus mampu mengatur antara banyaknya peran sehingga dalam kehidupan karyawan terjadi keharmonian atau minimnya konflik yang terjadi, misalnya seorang karyawan yang setiap harinya bekerja dan pada akhir pekan karyawan dapat menyediakan waktunya untuk kepentingan keluarga dan secara bersamaan terdapat kepentingan umum/dengan lingkungan masyarakat,

dengan demikian seorang karyawan dapat mengatur waktunya agar keterlibatan antara perannya berjalan dengan baik.

Delecta (2011) mendefinisikan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) sebagai kemampuan individu dalam menyeimbangkan pekerjaan, keluarga dan tanggung jawab atau kegiatan lain diluar pekerjaannya. Menurut Hayman (2005) terdapat 3 (tiga) aspek terkait dengan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) yakni:

1. Besarnya gangguan dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi
2. Besarnya gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan
3. Tingkat keselarasan Antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa keseimbangan (*balance*) antara peran dalam kerja dan diluar kerja di mana minimnya konflik yang terjadi antara peran di dalam organisasi dengan peran dalam kehidupan karyawan. Keseimbangan juga dikaitkan dengan karyawan yang mampu mempertahankan dan merasakan keharmonisan dalam kehidupan dilingkungan kerja maupun peran di lingkungan tempat tinggal. Seorang karyawan juga akan mencapai keberhasilan dalam kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan kerja yang memuaskan apabila keterlibatan antara waktu dan perannya berjalan dengan baik.

2.4.2. Dimensi Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) memiliki 4 dimensi pembentuk yaitu:

1. *Work Interference Personal Life*, dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi individu. Misalnya, bekerja dapat membuat seseorang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.
2. *Personal Life Interference Work*, dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu mengganggu kehidupan pekerjaannya. Misalnya, apabila individu memiliki masalah didalam kehidupan pribadinya, hal ini dapat mengganggu kinerja individu pada saat bekerja.
3. *Personal Life Enhancement of Work*, dimensi ini mengacu pada sejauh mana kehidupan pribadi individu dapat meningkatkan performa individu dalam dunia kerja. Misalnya, apabila individu merasa senang karena kehidupan pribadinya

menyenangkan maka hal ini dapat membuat suasana hati individu pada saat bekerja.

4. *Work Enhancement of Personal Life*, dimensi ini mengacu pada sejauh mana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu. Misalnya, keterampilan yang diperoleh individu pada saat bekerja, memungkinkan individu untuk memanfaatkan keterampilan tersebut dalam kehidupan sehari-hari.

2.4.3. Faktor-faktor Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) berhubungan dengan berbagai faktor-faktor lain, diantaranya:

- a. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi terdiri dari dua bentuk, yaitu dukungan formal dan dukungan informal. Dukungan formal dapat berupa ketersediaan *work family policies/benefits* dan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja. Sedangkan dukungan informal dapat berupa otonomi kerja, dukungan dari atasan, dan perhatian terhadap dampak karir karyawan.
- b. Dukungan Keluarga. Dukungan keluarga dapat menjadikan tercapainya Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*), salah satu bentuk dukungan dari keluarga adalah dukungan dari pasangan.
- c. Kepribadian. Kepribadian seseorang juga berhubungan dengan bagaimana seorang mempersepsikan keadaan *balance* di keluarga dan pekerjaan. Seseorang yang memiliki kontrol diri baik akan lebih tenang dalam menghadapi permasalahan yang muncul di keluarga maupun pekerjaan, sehingga dapat meminimalisir konflik yang terjadi dalam keduanya.
- d. Orientasi kerja. Orientasi kerja berhubungan dengan keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*), karena saat ini banyak orang yang memang memiliki keinginan untuk bekerja sehingga mereka lebih siap menghadapi konsekuensi dari pekerjaan tersebut.
- e. Jenjang karir semakin tinggi jabatan lebih menyulitkan seseorang untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*).
- f. Iklim Organisasi. Iklim organisasi juga berperan dalam tercapainya keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*). Seseorang lebih mudah

mencapai keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) jika bekerja di lingkungan organisasi yang suportif terhadap keluarganya.

2.4.4. Indikator-Indikator Keseimbangan Kehidupan Kerja

Indikator-indikator untuk mengukur keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) menurut McDonald dkk. (2005) dalam Pangemanan dkk. (2017) terdiri dari:

1. *Time balance* (keseimbangan waktu), merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
2. *Involvement balance* (keseimbangan keterlibatan), merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya.
3. *Satisfaction balance* (keseimbangan kepuasan), merujuk pada jumlah tingkat kepuasan suatu individu terhadap kegiatan pekerjaannya maupun hal-hal di luar pekerjaannya

2.4.5. Hubungan antara Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kinerja Berdasarkan Penelitian Terdahulu.

Beberapa penelitian menyatakan adanya hubungan positif antara Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) dengan Kinerja (Kim, 2014; Obiageli dkk., 2015; Mwangi dkk., 2016; Smith dkk., 2016; Johari dkk., 2018; Adnan Bataineh, 2019; Tamunomiebi dan Oyibo, 2020; Wolor, 2020)

2.5. Manajemen Talenta

2.5.1. Teori Mengenai Manajemen Talenta

Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai manajemen talenta. Rampersad (2006) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal. Lewis dan Heckman (2006) mendefinisikan manajemen talenta sebagai sebuah proses secara keseluruhan mulai

dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai ke arah yang lebih baik.

Menurut Pella dan Inayati (2011), talenta adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Talenta adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. Talenta dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan. Pengertian di atas menunjukkan bahwa talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karenanya, sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan talenta yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

Menurut mereka, manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill dan high strategic value*). Manajemen talenta adalah proses yang berkesinambungan yang meliputi: (1) Pembuatan rencana kebutuhan talenta; (2) Mengembangkan citra untuk menarik talenta terbaik dari pasar talenta; (3) Memastikan talenta yang baru masuk ke organisasi segera masuk ke level produktif; (4) Melaksanakan program mempertahankan talenta yang terbaik; dan (5) Memfasilitasi aliran talenta terus-menerus ke unit, lokasi, departemen, SBU (Sub Bagian Unit) di organisasi yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan organisasi.

Berger dan Berger (2004) mengatakan bahwa awalnya konsep manajemen talenta diperkenalkan kepada publik, berangkat dari hasil penelitian selama 25 tahun yang dilakukan oleh sebuah lembaga konsultan yang bernama LBA *Consulting Group*. Dalam hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 1990-an tentang faktor-faktor yang memberi kontribusi pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan organisasi menunjukkan enam kondisi sumber daya manusia yang harus dipenuhi antara lain adalah:

- a. Budaya berorientasi pada kinerja;

- b. Rendahnya tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan (terutama pada karyawan yang kinerjanya unggul/sangat istimewa);
- c. Tingkat kepuasan karyawan yang relatif tinggi;
- d. Kaderisasi karyawan SDM yang berkualitas;
- e. Efektifnya investasi yang berupa balas jasa dalam pengembangan SDM; dan
- f. Proses seleksi karyawan serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi (sebagai faktor keberhasilan).

Penelitian tersebut juga menghasilkan kesimpulan sederhana bahwa untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan memiliki cara sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta tersebut.

Penelitian LBA *Consulting Group* juga menghasilkan bahwa perusahaan yang berhasil, secara sengaja atau intuitif selalu memiliki fokus pada tiga hal yaitu:

- 1) Melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan dan mempertahankan para *superkeeper*. Para *superkeeper* ini adalah kelompok karyawan yang jumlahnya sangat kecil. Mereka mampu menunjukkan kinerja yang superior (unggul, sangat istimewa), yang mengilhami karyawan lainnya untuk mencapai kinerja yang unggul juga, yang benar-benar mampu mewujudkan kompetensi inti dan nilai-nilai organisasi. Hilangnya atau absennya mereka, sedikit banyak berpengaruh terhadap pertumbuhan organisasi, karena kapasitas mereka berdampak pada kinerja organisasi saat ini maupun yang akan datang.
- 2) Mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berkualitas tinggi sebagai kader pengganti pemegang jabatan pada posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi saat ini dan yang akan datang. Kesenjangan yang terjadi di dalam penggantian pejabat posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci akan berdampak pada ketimpangan, mahal biayanya, dan mengganggu jalannya organisasi.
- 3) Melakukan klasifikasi dan investasi setiap karyawan berdasarkan realitas dan/atau potensi kontribusinya pada kinerja organisasi.

Karyawan yang diklasifikasikan ke dalam kelompok *superkeeper* merupakan karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang

diharapkan; kelompok *keeper* adalah karyawan yang mampu mencari kinerja melebihi yang diharapkan; sedangkan kelompok *solid citizen* adalah karyawan yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan; dan karyawan *misfit* adalah karyawan yang kinerjanya di bawah yang diharapkan.

Sejalan dengan berkembangnya pendapat-pendapat dikalangan praktisi manajemen sebagai mana diungkapkan di atas, pada akhirnya Berger dan Berger (2004) mengemukakan bahwa proses manajemen talenta merupakan bahan bakar agar organisasi mencapai keunggulan dengan cara:

- a. Mengidentifikasi dan menyusun pola jalur karir, pengembangan, dan program balas jasa bagi para *superkeeper*. Hal ini akan memastikan bahwa para model peran yang kualitasnya tinggi ini akan benar-benar mendukung organisasi untuk mencapai dan mempertahankan keunggulannya.
- b. Menentukan posisi-posisi (jabatan-jabatan) kunci dan memperhatikan benar-benar posisi kunci yang tidak memiliki calon pengganti dan memperhatikan bahwa calon-calon pengganti yang telah ada benar-benar memenuhi kualitas yang dituntut. Hal ini harus dipastikan untuk menjaga kelangsungan organisasi agar tidak terus kehilangan SDM (terutama yang unggul).
- c. Membuat segmentasi *pool* talenta sesuai dengan kategori investasi yang harus dilakukan (*superkeeper*, *keeper*, *solid citizen*, dan *misfit*) agar investasi dapat diimplementasikan secara lebih tepat.

2.5.2. Faktor yang Berpengaruh Dalam Manajemen Talenta

Menurut Berger dan Berger (2004), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya proses Manajemen Talenta yaitu:

1. Nilai Tenaga Kerja, adalah sebuah kesempatan mencari tenaga kerja dan menyeimbangkan kehidupan tenaga kerja dengan kehidupan di luar kerja.
2. Keadaan Demografi, demografi dunia yang berpengaruh terhadap *pool* talenta dan cara organisasi beradaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam latar belakang budayanya. Dan juga penggantian eksekutif di mana terjadinya mengidentifikasi para *superkeeper* sedini mungkin, memasukkannya kedalam *pool* talenta diawal karir mereka, dan mengembangkannya agar lebih cepat mewakili karir eksekutif mereka.

3. Perubahan Peran Profesional SDM. Perubahan peran profesional SDM dalam era globalisasi ini tidak dapat dihindari. Perannya jauh lebih luas, yaitu mulai dari peran sederhana memberi pelayanan kepada karyawan antara lain pelatihan, *coaching*, dan konseling, sampai dengan cara mengimplementasikan *worklife programs* inovatif dalam rangka untuk menarik dan mempertahankan beberapa karyawan kunci. Tanggung jawab utama dalam perubahan peran para profesional SDM yaitu dalam bidang pengelolaan talenta SDM. Di samping itu, harus sejalan dengan fungsi-fungsi spesifik SDM yang lain seperti kompetensi, benefit, *worklife programs*, permasalahan tentang kinerja dan pelatihan yang berkesinambungan.

2.5.3. Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta

Menurut Berger dan Berger (2004), untuk melaksanakan manajemen talenta dibutuhkan beberapa strategi yaitu:

1. Bimbingan (*coaching*) untuk mempertahankan karyawan.
2. Merupakan sebuah upaya untuk mempertahankan para karyawan yang berpotensi tinggi dengan memberikan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan efektifitas kerjanya.
3. Subkontrak dan subkontraktor.
4. Rencana Suksesi.
5. Proses perencanaan suksesi yang disertai dengan penetapan kebutuhan mentoring, pelatihan, dan pembimbingan (*coaching*) merupakan keharusan untuk meminimalisasi kesenjangan, sekaligus menunjukkan terjadinya mobilitas karir (terutama bagi para *superkeeper*)

2.5.4. Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta

Menurut Manopo (2011), terdapat empat faktor pendukung yang menjamin suksesnya sebuah manajemen talenta diimplementasikan dalam organisasi, antara lain:

1. Dikendalikan oleh strategi bisnis.
2. Berintegrasi dengan proses bisnis.
3. Dikelola dengan cara pelatihan *core business* (bisnis inti).
4. Menetapkan pola pikir talenta.

Manajemen talenta telah didefinisikan dengan berbagai uraian dalam beberapa versi. Di antaranya adalah sebagai berikut: identifikasi, pengembangan dan manajemen portfolio talenta – yaitu jumlah, tipe dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran strategis perusahaan secara efektif. Berfokus pada pentingnya melakukan identifikasi terhadap portfolio talenta yang optimal, dengan menghitung dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran strategik dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan. (Berger dan Berger, 2004)

Proses ini harus terintegrasi dengan proses reguler manajemen sumber daya manusia. Proses manajemen talenta didesain untuk memastikan bahwa bisnis mengembangkan keunggulan kompetitifnya melalui utilisasi optimal sekelompok kecil individu dalam posisi kunci kepemimpinan.

Definisi di atas menyatakan bahwa manajemen talenta pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bisnisnya dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta. Kuncinya adalah pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan.

Manajemen Talenta merupakan serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat (Nisa dkk., 2016). Sedangkan menurut Pella dan Inayati (2011) merupakan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan menisci posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill dan high strategic value*). Setidaknya ada beberapa aspek dalam manajemen talenta yakni aspek identifikasi, pengembangan, pemertahanan dan penempatan orang yang tepat.

Riset yang dilakukan Boston Consulting Group (BCG) pada tahun 2008 di beberapa benua dengan judul “*Creating People Advantage – How to address HR Challenges Worldwide through 2015*” menyimpulkan beberapa hal:

1. Karyawan bertalenta dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka

2. Usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua, dan kini orang berkecenderungan untuk memiliki lebih sedikit anak perusahaan-perusahaan akan bergerak menjadi organisasi global
3. Kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting dari sebelumnya

Data lain yang menarik berkaitan dengan manajemen talenta adalah penelitian McKinsey (2001) yang juga mengungkapkan beberapa hal yang menarik:

1. Pertumbuhan perusahaan terbatas karena tidak cukupnya karyawan bertalenta yang tepat.
2. Perusahaan kekurangan pimpinan bertalenta.
3. Dalam lima tahun, rata-rata perusahaan akan kehilangan 30% dari staf eksekutifnya.
4. Tingkat kesalahan tinggi (40-50%) ketika karyawan eksekutif bertalenta dibajak dari luar perusahaan.
5. Dua pertiga karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah sampai menengah akan pimpinan puncak mereka. Tiga perempat di antara eksekutif mereka juga berkata sama, Karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan perusahaan menjadi faktor utama kepuasan bekerja, komitmen dan faktor penahan dalam perusahaan.
6. Karyawan paling menghargai kualitas kejujuran dan integritas pada pemimpin
7. Hanya satu persen perusahaan yang menyatakan suksesi dalam perusahaan mereka adalah sangat baik, sementara dua pertiga di antaranya menyatakan buruk atau biasa saja.

Dari beberapa literatur di atas terlihat bahwa kebanyakan organisasi masih belum memiliki kemampuan dalam pengelolaan karyawan bertalentanya, sehingga kelangkaan kepemimpinan banyak terjadi dalam organisasi.

2.5.5. Hubungan Manajemen Talenta dengan Kepemimpinan dan Kinerja berdasarkan Penelitian Terdahulu

Terdapat hubungan positif antara manajemen talenta dan kinerja (Cheese dkk., 2007; Vural dkk., 2012; Collings dkk., 2019; Hongal dan Kinange, 2020). Hubungan antara manajemen talenta dan kepemimpinan (Sharma dan Bhatnagar,

2009; Fadillah, 2018; Nugraha, 2019; Goestjahjanti dkk., 2020; Hidayah dkk., 2021).

2.6. Kinerja Individu

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Pada awalnya, orang seringkali menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Menurut Danersen dalam Sudarmanto (2009) paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non-fisik (*intangible*).

Kinerja Individu merupakan pencapaian dari suatu hasil kerja dalam suatu proses kerja yang didasarkan pada kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta motivasi untuk berprestasi dan untuk meningkatkan kinerja individu dan mencapai tujuan perusahaan (Nisa dkk., 2016).

Variabel ini diukur dengan instrumen penelitian yang diadopsi dari Koopmans dkk. (2011) dalam Batubara (2018) yang terdiri dari 4 (empat) aspek yakni:

1. Kinerja tugas (*Task performance*), yakni kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kemampuan (kompetensi) yang dengannya seseorang melakukan tugas pekerjaan pokok.
2. Kinerja kontekstual (*contextual performance*) dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi.

3. Kinerja adaptif (*adaptive performance*) didefinisikan sebagai sejauh mana individu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja.
4. Kinerja kontraproduktif (*counter productive*) perilaku kerja kontraproduktif, didefinisikan sebagai perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara dan prosedur yang sistematis dan terorganisir untuk menyelidiki suatu masalah tertentu dengan maksud mendapatkan informasi yang akan digunakan sebagai solusi terhadap masalah tersebut. (Silalahi, 2006).

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan diseluruh unit kerja PTPN IV yang terdiri dari 30 Unit Usaha, 16 Pabrik Kelapa Sawit, 2 Pabrik Inti Sawit, 2 Pabrik Teh, Balai Benih dan Perbengkelan yang mengelola budidaya Kelapa Sawit dan Sawit serta tersebar di 9 Kabupaten, yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batubara dan Mandailing Natal, PTPN IV memiliki kantor pusat di Jl. Letjend Soepranto No. 2 Medan.

Pemilihan tempat penelitian dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan kemudahan peneliti dalam melakukan penelitian. Hal ini disebabkan peneliti merupakan karyawan di perusahaan tersebut dengan masa kerja lebih dari 11 (sebelas) tahun di bagian yang sama. Selain hal tersebut, alasan lain PTPN IV dipilih sebagai obyek penelitian karena merupakan salah satu perusahaan agrobisnis milik BUMN di bawah Holding Perkebunan PTPN III (Persero) yang meraih laba cukup baik ditahun 2021 dengan jumlah tenaga kerja terbesar kedua untuk kategori perusahaan besar negara terbesar setelah PTPN III (Persero) yang diharapkan dapat menjadi perwakilan perusahaan besar negara dengan komoditi yang dikelolanya adalah kelapa sawit. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2023 dengan menyebarkan kuisioner.

3.3. Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel yang dapat dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi secara garis besar sebagai berikut:

1. Variabel Endogen.

Variabel endogen pada penelitian ini adalah Kinerja Individu.

2. Variabel Eksogen.

Variabel eksogen pada penelitian ini :

- a. Kepemimpinan Beretika;
- b. Kepemimpinan Digital;
- c. Ketangkasan belajar (*learning agility*);
- d. Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*);
- e. Manajemen Talenta sebagai Variabel *Intervening*.

Menurut Lubis dkk., (2018), variabel *intervening* merupakan variabel yang berperan sebagai pengaruh tidak langsung terhadap variabel tak bebas. Variabel ini berfungsi mempengaruhi besarnya nilai variabel tak bebas.

3.4. Definisi Operasional

3.4.1. Kepemimpinan Beretika

Kepemimpinan Beretika diartikan sebagai pemimpin yang mengutamakan nilai-nilai kejujuran, integritas, berkeadilan, bersikap akuntabel dan bersikap etis dalam tindak, tutur dan pikirnya. Variabel ini diukur menggunakan instrumen penelitian *Ethical Leadership Questionnaire* yang diadopsi dari Brown dkk. (2005) dalam Mulyadi (2021) seperti terlihat pada Tabel 3.1. Instrumen berisi 10 butir pernyataan yang mengukur aspek kejujuran, integritas, keadilan, akuntabilitas, standar etis.

Tabel 3.1. Operasional Variabel Endogen 1 Kepemimpinan Beretika

Dimensi	Indikator
1. Kejujuran	a. Mendengarkan karyawan. b. Mendisiplinkan karyawan yang melanggar etika.
2. Integritas	a. Menjalankan kehidupan pribadinya dengan cara yang etis. b. Mempunyai kepedulian kepada karyawan.
3. Keadilan	a. Membuat keputusan adil dan seimbang. b. Dapat dipercaya.
4. Akuntabilitas	a. Mendiskusikan etika, nilai perusahaan dengan karyawan. b. Memberikan contoh melaksanakan cara yang benar sesuai etika.
5. Standar etis	a. Mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dilihat dari hasil namun juga dilihat bagaimana cara memperolehnya. b. Jika mengambil keputusan, bertanya, “Apa yang benar untuk dilakukan”

Sumber. Brown dkk. (2005) dalam Mulyadi (2021)

Responden diminta memberikan jawaban dengan rentang 1 sampai dengan 5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju) dan rerata jawaban responden ini menunjukkan tingkatan beretika pada seorang pemimpin.

3.4.2. Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggunakan teknologi informasi dalam mencapai tujuan perusahaan (Quddus dkk., 2020). Variabel ini diukur dengan instrumen penelitian yang diadopsi oleh Asbari dkk. (2020) dalam Quddus dkk. (2020) terdiri dari 6 butir pernyataan seperti terlihat pada Tabel 3.2 yang mengukur:

1. *Digital Attitude* :

- a. Pertama, terkait dengan kemampuan komunikasi, di mana *digital leader* telah mampu berkomunikasi secara efektif menggunakan perangkat media sosial untuk terus terkoneksi dengan anggota di dalam maupun luar organisasi.
- b. Kedua, *digital leader* harus mampu memiliki kemampuan berpikir dan bekerja sama tanpa adanya batasan waktu, ruang, dan rintangan budaya di mana pengawasan dan interaksi tatap muka tidak lagi diperlukan.

2. *Leadership Skill* :

- a. Pertama, *digital leader* juga memiliki kemampuan dalam memantau dan mengelola pekerjaan dengan efektif secara virtual.
- b. Kedua, yang membedakan pemimpin biasa dengan *digital leader* adalah kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan teknologi. Pesatnya perkembangan teknologi menuntut penyesuaian perubahan yang berjalan dengan cepat agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai.

Tabel 3.2. Operasional Variabel Endogen 2 Kepemimpinan Digital

Dimensi	Indikator
1. <i>Digital Attitude</i>	a. Kemampuan Berkomunikasi Digital Yang Baik. b. Memahami Etika Digital. c. Menggunakan Teknologi Digital Secara Positif.
2. <i>Leadership Skill</i>	a. Mampu Menguasai Digital Media. b. Mencoba Teknologi Baru. c. Mampu Mengatur Alur Pekerjaan Secara Virtual.

Sumber. Asbari dkk. (2020) dalam Quddus dkk. (2020)

Responden diminta memberikan jawaban dengan rentang 1 sampai dengan 5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju) dan rerata jawaban responden ini menunjukkan tingkatan kepemimpinan digital.

3.4.3. Ketangkasan Belajar

Ketangkasan belajar (*learning agility*) merupakan kemampuan dan kesediaan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, untuk kemudian hal yang telah dipelajari tersebut dapat diterapkan untuk mendapatkan solusi dan kesuksesan di situasi yang baru (De Meuse dkk., 2010; Eichinger dan Lombardo, 2004). Variabel ini diukur dengan instrumen *Choices Architect* oleh Eichinger dan Lombardo (2004) dalam Khildani dkk (2020, pp. 211–212) yang terdiri dari 8 butir pernyataan yang mengukur empat dimensi seperti terlihat pada Tabel 3.3 yakni:

- a. *People agility*: sejauh mana seseorang mengetahui dirinya dengan baik, belajar dari pengalaman, memperlakukan orang lain secara konstruktif dan resilien dalam tekanan perubahan;
- b. *Results agility*: sejauh mana seseorang yang mendapatkan hasil di bawah kondisi yang sulit, menginspirasi orang lain, dan membangun kepercayaan diri orang lain dengan kehadirannya;
- c. *Mental agility*: sejauh mana individu berpikir tentang suatu masalah dari sudut pandang yang baru dan merasa nyaman dengan ambiguitas, kompleksitas dan menjelaskan pemikiran mereka kepada orang lain;
- d. *Change agility*: tingkat yang mana individu ingin tahu, memiliki gairah atas ide-ide dan terlibat dalam aktivitas pengembangan keterampilan.

Tabel 3.3. Operasional Variabel Endogen 3 Ketangkasan Belajar

Dimensi	Indikator
1. <i>People Agility</i>	a. Belajar dari pengalaman. b. Memperlakukan orang lain secara konstruktif.
2. <i>Result Agility</i>	a. Menciptakan hasil yang memuaskan di bawah kondisi sulit. b. Menginspirasi orang lain.
3. <i>Mental Agility</i>	a. Sejauh mana individu berpikir dari sudut pandang yang baru. b. Merasa nyaman dengan ambiguitas.
4. <i>Change Agility</i>	a. Memiliki gairah atas ide-ide dan terlibat dalam aktivitas pengembangan keterampilan. b. Tingkat keingintahuan individu.

Sumber. Eichinger dan Lombardo (2004) dalam Khildani dkk (2020, pp. 211–212)

Responden diminta memberikan jawaban dengan rentang 1 sampai dengan 5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju) dan rerata jawaban responden ini menunjukkan tingkatan ketangkasan seseorang dalam belajar.

3.4.4. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) diartikan sebagai kemampuan individu dalam menyeimbangkan pekerjaan, keluarga dan tanggung jawab atau kegiatan lain diluar pekerjaannya (Delecta, 2011). Variabel ini diukur dengan instrumen penelitian keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) yang diadopsi dari Hayman (2005) berisi 6 butir pernyataan (Tabel 3.4) yang mengukur aspek:

- a. Besarnya gangguan dari pekerjaan terhadap kehidupan pribadi.
- b. Besarnya gangguan kehidupan pribadi terhadap pekerjaan.
- c. Tingkat keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Tabel 3.4. Operasional Variabel Endogen 4 Keseimbangan Kehidupan Kerja

Dimensi	Indikator
1. <i>Time balance</i>	a. Memanfaatkan waktu secara optimal. b. Tepat waktu adalah hal yang paling penting.
2. <i>Involvement balance</i>	a. Keterlibatan secara psikologis. b. Komitmen suatu individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaan.
3. <i>Satisfaction balance</i>	a. Kepuasan individu dalam melakukan pekerjaannya. b. Kepuasan individu terhadap tempat dia bekerja.

Sumber. Hayman (2005)

Responden diminta memberikan jawaban dengan rentang 1 sampai dengan 5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju) dan rerata jawaban responden ini menunjukkan tingkatan seseorang pada keseimbangan hidup kerja.

3.4.5. Manajemen Talenta

Manajemen Talenta merupakan serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat (Nisa dkk., 2016).

Variabel ini diukur dengan instrumen penelitian yang diadopsi dari Nisa dkk. (2016) berisi 8 butir pernyataan (Tabel 3.5) yang mengukur aspek identifikasi, pengembangan, pemertahanan dan penempatan orang yang tepat.

Tabel 3.5. Operasional Variabel Endogen 5 Manajemen Talenta

	Dimensi	Indikator
1	Identifikasi	a. Merekrut orang-orang bertalenta. b. Menyeleksi orang-orang bertalenta.
2	Pengembangan	a. Mengembangkan orang-orang bertalenta. b. Tujuannya adalah demi keberlangsungan perusahaan.
3	Pemertahanan	a. Mempertahankan orang-orang bertalenta. b. Pemertahanan tingkat maksimal perusahaan.
4	Penempatan	a. Mendistribusikan orang-orang bertalenta dengan tepat sesuai dengan talenta yang dimiliki. b. Memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan melakukan investasi SDM.

Sumber. Nisa dkk., (2016)

Responden diminta memberikan jawaban dengan rentang 1 sampai dengan 5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju) dan rerata jawaban responden ini menunjukkan tingkatan pentingnya manajemen talenta.

3.4.6. Kinerja Individu

Menurut Koopmans dkk. (2011) kinerja individu merupakan kinerja pola perilaku dan tindakan dari para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja ini lebih menekankan pada pola perilaku dan tindakan karyawan dibandingkan dengan hasil dari perilaku itu sendiri. Hal ini berisi perilaku yang berada di bawah kendali dari individu itu sendiri, kecuali perilaku tersebut dipengaruhi oleh lingkungannya.

Variabel ini diukur dengan instrumen penelitian yang diadopsi dari Koopmans dkk (2011) dalam Batubara (2018) yang terdiri dari 4 (empat) aspek (Tabel 3.6) yakni:

1. Kinerja tugas (*task performance*), yakni kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kemampuan (kompetensi) yang dengannya seseorang melakukan tugas pekerjaan pokok.
2. Kinerja kontekstual (*contextual performance*) dapat didefinisikan sebagai perilaku individu yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi.
3. Kinerja adaptif (*adaptive performance*) didefinisikan sebagai sejauh mana individu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem kerja atau peran kerja.

4. Kinerja kontraproduktif (*counter productive*) perilaku kerja kontraproduktif, didefinisikan sebagai perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi.

Tabel 3.6. Operasional Variabel Eksogen 6 Kinerja Individu

Dimensi	Indikator
1. Kinerja Tugas	a. Memperoleh hasil yang memuaskan b. Melakukan pekerjaan tepat waktu dan tepat sasaran
2. Kinerja Kontekstual	a. Mengikuti aturan dan prosedur organisasi b. Membantu dan bekerjasama dengan rekan lainnya
3. Kinerja Adaptif	a. Kemampuan berinteraksi social b. Menyesuaikan gaya bahasa dalam berkomunikasi

Sumber. Koopmans dkk (2011) dalam Batubara (2018)

Responden diminta memberikan jawaban dengan rentang 1 sampai dengan 5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju) dan rerata jawaban responden ini menunjukkan tingkatan pentingnya kinerja individu.

3.5. Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan kelompok obyek (satuan-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga atau diteliti (Sekaran, 1992). Lubis dkk (2018) mengartikan populasi sebagai keseluruhan objek penelitian yang memiliki ciri dan kualitas tertentu yang ditentukan oleh seorang peneliti untuk mempelajarinya dan kemudian mengambil kesimpulan dari objek penelitian tersebut. Berdasarkan pengertian tersebut, populasi yang dimaksud pada penelitian ini adalah seluruh Karyawan Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara IV, yakni karyawan pada level manajerial mulai dari satu sampai dengan tiga tingkat dibawah direktur/SEVP, karena karyawan pada kategori ini dimasukkan dalam program manajemen talenta.

Menurut Lubis dkk (2018), sampel diartikan sebagai data yang diambil dari sebagian anggota populasi yang diharapkan mewakili dan menggambarkan keseluruhan anggota populasi. Sedangkan Sugiyono (2013) mengartikan sampel sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. sampel diperlukan apabila jumlah sampel terlalu besar sehingga membutuhkan biaya dan waktu yang tinggi dalam pengumpulan data. (Aaker dkk., 1998).

3.6. Teknik Pengambilan Sampel

Secara teknis, besarnya sampel tergantung pada ketepatan yang diinginkan peneliti dalam menduga parameter populasi pada taraf kepercayaan tertentu. Tidak ada satu kaidah pun yang dapat digunakan untuk menetapkan besarnya sampel. Akan tetapi secara empirik perkiraan besarnya sampel yang dibutuhkan dapat ditentukan. Berapa ketentuan sampel yang dibutuhkan secara empirik banyak dibahas oleh para peneliti. Kesepakatan para peneliti dalam menentukan besarnya sampel sebagai kriteria empirik dalam menguji hipotesis statistika akan sangat bermanfaat bagi peneliti saat ini sebagai pedoman dalam menentukan ukuran sampel dalam penelitian (Alwi, 2015).

Besarnya ukuran sampel ditentukan berdasarkan berbagai pertimbangan yaitu tingkat kehomogenan populasi, besarnya penyimpangan, tingkat kepercayaan yang dikehendaki, perbandingan ukuran sampel terhadap populasi, objektif penelitian, serta ketersediaan uang, tenaga dan waktu (Lubis dkk., 2018).

Besarnya ukuran sampel yang digunakan pada penelitian ini menggunakan formula Krejcie dan Morgan (1970) dengan rumus:

$$n = \frac{X^2 N P (1-P)}{(ME^2 (N-1)) + (X^2 P(1-P))}$$

Di mana n adalah ukuran sampel, N adalah ukuran populasi, X^2 adalah nilai *chi square*, N adalah ukuran populasi, P adalah proporsi populasi biasanya 0,50, ME adalah margin penyimpangan yang dikehendaki. Apabila total populasi Karyawan Pimpinan PTPN IV per Bulan Desember Tahun 2022 sebesar 624 Orang, maka dari Gambar 3.1. dengan menggunakan asumsi total responden adalah sebanyak 650 orang maka sampel yang dibutuhkan adalah minimal sebanyak 242 orang.

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

Note.—*N* is population size. *S* is sample size.

Gambar 3.1. Penentuan Sampel Menurut Krejcie dan Morgan
Sumber. Krejcie dan Morgan (1970)

3.7. Metode Pengumpul Data

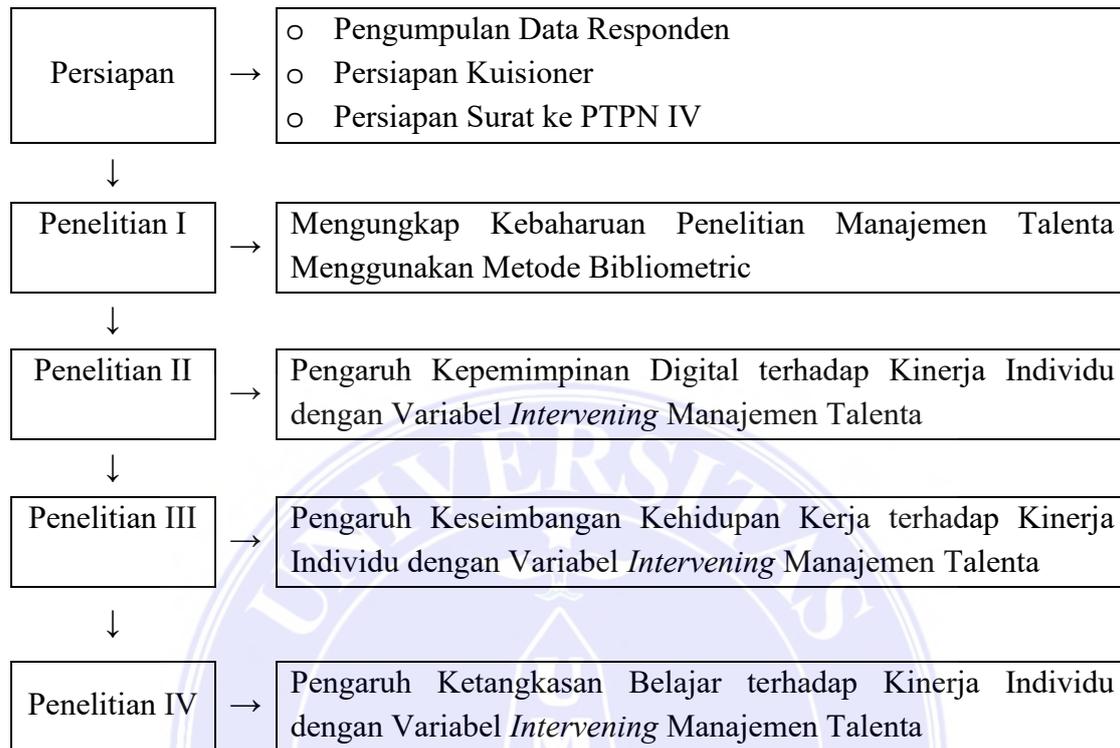
Alat ukur penelitian ini menggunakan skala likert (Tabel 3.7) yang mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang terhadap fenomena tersebut. Variabel yang ada akan dijabarkan dan diukur menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai alat untuk menyusun instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2013). Untuk analisis kuantitatif, maka gradasi yang digunakan dimulai dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan diberikan skor pada setiap instrumennya.

Tabel 3.7. Skala Likert

No	Alternatif Jawaban	Keterangan	Skor
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	RG	Ragu-ragu	3
4	TS	Kurang Setuju	2
5	STS	Tidak Setuju	1

Sumber (Sugiyono, 2013)

Adapun skema penelitian ini dilakukan sesuai Gambar 3.2. sebagai berikut:



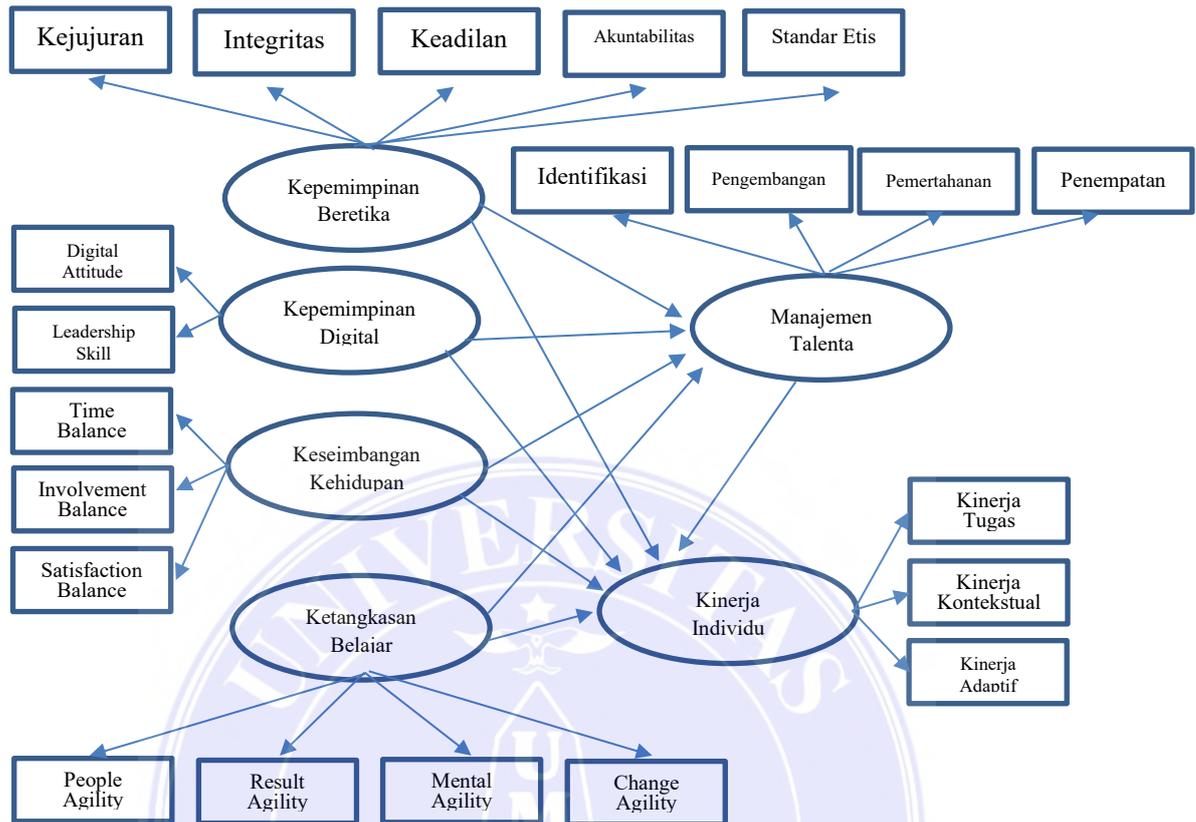
Gambar 3.2. Bagan Alur Penelitian
Sumber. Usulan Penelitian

3.8. Prosedur Penelitian

Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada total 624 responden yang merupakan total populasi di level jabatan Karyawan Pimpinan yang terdiri dari Kepala Bagian, GM Distrik, Manajer, Kepala Sub Bagian, Kepala Bidang, Asisten Kepala, Masinis Kepala, Staf dan Asisten diseluruh unit kerja PTPN IV Pimpinan, baik dengan lokasi kerja di Pabrik, Kebun, Distrik maupun Kantor Direksi.

3.9. Model Penelitian

Dari pemaparan tersebut di atas, adapun gambaran model penelitian yang akan dilaksanakan pada penelitian ini dapat dilihat seperti pada Gambar 3.3.



Gambar 3.3. Model Penelitian Sumber. Usulan Penelitian

3.10. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk digeneralisasikan. Statistik deskriptif dalam penelitian ini antara lain: penyiapan data dalam bentuk tabel, grafik, perhitungan median, mean, standar deviasi, perhitungan persentase, dan TCR (Sekaran, 2011). Data tersebut berasal dari jawaban yang diberikan oleh responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Selanjutnya peneliti akan mengolah data kemudian diberi penjelasan.

Dalam Riduwan (2006) untuk mengetahui kriteria interpretasi skor untuk Tingkat Capaian Responden (TCR) menggunakan rumus berikut:

$$TCR = \frac{\text{Rata-rata Skor}}{5 \text{ (Nilai Tertinggi Skala Likert)}} \times 100$$

BAB VI

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1. Kesimpulan

Capaian kinerja konsolidasi Holding Perkebunan Nusantara pada tahun 2022 yang mencapai pencapaian tertinggi sepanjang berdirinya PTPN tidak terlepas dari kontribusi besar PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) sebagai salah satu anak perusahaan yang sangat berkontribusi meningkatkan laba perusahaan. Laba konsolidasi PTPN IV pada tahun tersebut diketahui mencapai Rp. 2,17 triliun dan memberikan kontribusi sekitar 38% dari total laba Holding Perkebunan (PTPN).

Manajemen talenta merupakan salah satu strategi pengembangan talenta yang dipertahankan dan distandarisasi di PTPN IV sejak tahun 2020 untuk memastikan kinerja perusahaan tetap dipertahankan melalui program SDM yang berkelanjutan terutama di industri perkebunan. Berdasarkan hasil penelitian ini, manajemen talenta terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja individu. Dan kriteria lain seperti kepemimpinan beretika, ketangkasan belajar, keseimbangan hidup kerja berpengaruh positif terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta dengan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemimpin yang mengutamakan nilai-nilai kejujuran, berintegritas, berkeadilan, bersikap akuntabel dan bersikap etis dalam tindak, tutur dan pikirnya serta menjadi *role model* dalam penerapan norma dan etika yang berlaku ditempat kerja kepada bawahannya dapat meningkatkan kinerja individu.
2. Digitalisasi menjadi hal yang penting bagi industri perkebunan agar mampu bersaing dikancah nasional bahkan internasional, olehnya pemimpin yang memiliki kemampuan memimpin secara digital melalui perubahan pola pikir yang tidak terbatas pada waktu, ruang, dan rintangan budaya dalam menjalani pekerjaan diperlukan untuk meningkatkan kinerja individu karyawan yang bermuara pada tingginya kinerja perusahaan.
3. Peningkatan kinerja individu dapat terjadi karena tingginya kemampuan seseorang dalam mengimplementasikan pembelajaran yang telah dilakukannya ke dalam

pekerjaannya, di mana proses itu terjadi dari kesadaran dari dalam diri orang tersebut untuk memiliki kemauan belajar yang tinggi (ketangkasan belajar).

4. Wilayah kebun yang rata-rata cukup jauh dari perkotaan merupakan tantangan yang harus dihadapi karyawan ketika berkomitmen untuk bergabung dalam perusahaan perkebunan, olehnya untuk meningkatkan kinerja individu, keseimbangan kehidupan kerja yang melibatkan pengaturan prioritas, pengelolaan waktu kerja yang efektif serta pengaturan batasan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi diperlukan oleh seluruh karyawan pimpinan.
5. Cara pemimpin mempengaruhi karyawan dalam menerapkan prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah sebagai dasar perilaku karyawan di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi atau yang disebut dengan kepemimpinan beretika, dapat dijadikan sebagai salah satu referensi dalam pengelolaan manajemen talenta di industri perkebunan karena memiliki pengaruh positif.
6. Variabel kepemimpinan lainnya yakni kepemimpinan digital, yang merupakan bentuk gaya kepemimpinan dengan memanfaatkan dan mempergunakan teknologi digital dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan juga berpengaruh positif pada pengelolaan manajemen talenta.
7. Karyawan yang memiliki tingkat ketangkasan belajar yang tinggi memiliki kemudahan dalam beradaptasi dan belajar dalam kondisi dan lingkungan yang berubah, variabel ini merupakan salah satu variabel yang dapat dijadikan referensi pada pengelolaan manajemen talenta di perkebunan dan berpengaruh positif.
8. Mempertimbangkan generasi milenial yang mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja mendominasi angkatan kerja di perkebunan, berpengaruh positif dan gaya kepemimpinan ini dapat menjadi salah satu variabel referensi dalam pengelolaan manajemen talenta diperkebunan.
9. Manajemen Talenta dan Penilaian Kinerja Individu merupakan bagian integral dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang berfokus pada tujuan organisasi yang sama, di mana Penilaian Kinerja Individu berkaitan dengan masa kini, di sini dan sekarang, sedangkan manajemen talenta berfokus pada pengamanan masa depan. Manajemen talenta di industri perkebunan berpengaruh meningkatkan kinerja individu.

10. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan pada pengembangan dan kemajuan organisasi di mana faktor kepemimpinan yang mumpuni akan berdampak bagi kemajuan organisasi, kepemimpinan beretika menjadi variabel yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu untuk dipertimbangkan menjadi salah satu variabel dalam pengelolaan manajemen talenta. Penelitian ini menunjukkan kepemimpinan beretika berpengaruh terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.
11. Gaya kepemimpinan di era industri 4.0 dipengaruhi oleh pesatnya perkembangan teknologi, gaya kepemimpinan yang mengutamakan teknologi (*digital leadership*) diperlukan untuk meningkatkan kinerja individu. Meskipun pada penelitian ini kepemimpinan digital belum berpengaruh terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta, menariknya pada hubungan langsung kepemimpinan digital berpengaruh terhadap kinerja individu dan manajemen talenta. Kemungkinan besar hal ini disebabkan perbedaan pada jumlah responden, di mana responden generasi X yang lahir pada masa diluar digitalisasi (karyawan yang lahir di bawah tahun 1980) sebesar 46,15%, dan sisanya generasi milenial. Selain itu, hal ini telah dibuktikan pada saat publikasi jurnal di mana seluruh responden adalah milenial hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif kepemimpinan digital terhadap kinerja individu melalui manajemen talenta.
12. Organisasi di manapun diseluruh dunia termasuk PTPN IV menghadapi banyak tantangan akibat disrupsi digital, perubahan model bisnis dan lain-lain, untuk mengantisipasi perubahan yang berubah sangat cepat tersebut, ketangkasan belajar menjadi salah satu dari variabel yang memiliki pengaruh positif meningkatkan kinerja individu melalui manajemen talenta agar tujuan organisasi dapat tercapai.
13. Proses pengolahan produksi yang dilaksanakan secara terus menerus (24 jam) membutuhkan fokus khusus dari karyawan pimpinan agar tidak teralihkan dengan kebutuhan lain diluar pekerjaan (non pekerjaan), variabel keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan non pekerjaan (keseimbangan kehidupan kerja) merupakan variabel penting yang berpengaruh dan mampu meningkatkan kinerja individu melalui manajemen talenta.

6.2. Rekomendasi

Salah satu alasan empiris dilakukan penelitian ini adalah untuk mencari temuan mengenai kriteria lain yang dapat menjadikan manajemen talenta mampu meningkatkan kinerja individu secara signifikan di industri perkebunan. Masih rendahnya publikasi hasil penelitian yang mengkaitkan kepemimpinan beretika, kepemimpinan digital, ketangkasan belajar dan keseimbangan hidup kerja merupakan fenomena yang menarik. Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas agar manajemen talenta dapat berjalan secara efektif di PTPN IV direkomendasikan sebagai berikut:

6.2.1. Rekomendasi Perusahaan

1. Dalam rangka mengoptimalkan kepemimpinan beretika Karyawan PTPN IV direkomendasikan kepada manajemen perusahaan agar membuat program yang mampu menjadikan pimpinan sebagai *role model* yakni program di mana pimpinan dapat menjadi contoh dalam penerapan norma dan etika yang berlaku ditempat kerja kepada bawahannya.
2. Kepemimpinan digital bagi seluruh karyawan pimpinan dapat dilakukan dengan cara membuat berbagai kebijakan terkait dengan alur kerja berbasis digital untuk menjawab tantangan yang terjadi saat ini yang dapat memberikan solusi dalam waktu yang singkat. Melalui hal ini diharapkan karyawan pimpinan merasakan pentingnya digitalisasi di industri perkebunan pada era industry 4.0.
3. Manajemen PTPN IV direkomendasikan membuat program pembelajaran berupa kolaborasi untuk kemajuan bersama serta program dalam bentuk proyek atau penugasan.
4. Manajemen PTPN IV direkomendasikan untuk membuat berbagai program yang mampu memberikan kepuasan dan kesenangan kepada karyawan di mana kehidupan keseimbangan dapat terwujud.
5. Selain itu untuk memastikan kinerja yang tinggi dan Manajemen Talenta dapat berjalan dengan baik, kepemimpinan beretika, Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) dan ketangkasan belajar (*learning agility*) harus dijadikan salah satu kriteria dalam manajemen talenta.

6.2.2. Rekomendasi Peneliti

1. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan kajian yang sama dapat melakukan penelitian dengan responden diturunkan pada satu level jabatan yakni BOM-4. Di mana BOM-4 merupakan calon BOM-3 yang merupakan level managerial awal.
2. Untuk memastikan model ini dapat dipergunakan di industri perkebunan, perluasan sampel harus diperluas tidak hanya di Perkebunan Besar Negara namun juga di Perkebunan Besar Swasta.
3. Terkhusus bagi penelitian yang dilakukan di perkebunan besar swasta, sampel yang digunakan harus disesuaikan dengan kebijakan manajemen talenta yang diterapkan di perusahaan tersebut dan menyasar pada karyawan level manajerial di mana pengelolaan manajemen talenta menempatkan karyawan tersebut sebagai sasaran pengelolaan.

6.2.3. Rekomendasi Umum

1. Kepada khalayak umum disampaikan bahwa PTPN IV sebagai salah satu perusahaan perkebunan besar negara yang tergabung dalam Holding Perkebunan secara serius menjalankan manajemen talenta untuk memastikan keunggulan kompetitif dapat tercapai.
2. Pengelolaan manajemen talenta terbukti secara empiris dan teori dapat meningkatkan kinerja individu yang kemudian kinerja perusahaan di perkebunan besar negara, khususnya PTPN IV.
3. Peran kepemimpinan beretika, ketangkasan belajar dan keseimbangan hidup kerja bagi karyawan perkebunan, merupakan hal yang harus dipertimbangkan untuk memastikan kinerja individu tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (1998). *Marketing Research* 6th Ed. John Wiley & Sons, New York, 776p.
- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 22, 103–150.
- Adnan Bataineh, K. (2019). *Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, On Employee Performance*. *International Business Research*, 12(2), 99–112.
- Al-Sharafi, H., & Rajjani, I. (2013). *Promoting Organizational Citizenship Behavior Among Employees-The Role of Leadership Practices*. *International Journal of Business And Management*, 8(6), 47.
- Alshehhi, H., Alshurideh, M., Kurdi, B. Al, & Salloum, S. A. (2020). *The Impact of Ethical Leadership on Employees Performance: A Systematic Review*. *International Conference on Advanced Intelligent Systems And Informatics*, 417–426.
- Alwi, I. (2015). *Kriteria Empirik Dalam Menentukan Ukuran Sampel Pada Pengujian Hipotesis Statistika Dan Analisis Butir*. *Jurnal Formatif*, 2(2), 140–148.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020). *How To Build Innovation Capability in The RAC Industry To Face Industrial Revolution 4.0*. *International Journal Of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 2008–2027.
- Astuti, D. R. D. (2017). *Ekonomika Agribisnis*. [Http://eprints.unm.ac.id/4108/](http://eprints.unm.ac.id/4108/)
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations*. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*.
- Batubara, S. K. N. (2018). *Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa*. [Http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/14977](http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/14977)
- Bello, S. M. (2012). *Impact Of Ethical Leadership on Employee Job Performance*. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(11), 228–236.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating A Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, And Promoting The Best People*. McGraw Hill Professional.

- Binawa, I. P. E., & Rahyuda, A. G. (2017). Peran Loyalty TO Supervisor Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Matahari Department Store di Denpasar).
- Boston Consulting Group (BCG). (2008). *Creating People Advantage: How To Address HR Challenges Worldwide Through 2015: Executive Summary*.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development And Testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Buble, M. (2012). *Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles In Large Firms. Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 85–97.
- Chang, W., & Lee, C. (2013). *Virtual Team E-Leadership: The Effects of Leadership Style and Conflict Management Mode on The Online Learning Performance of Students In A Business-Planning Course. British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986–999.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2007). *The Talent Powered Organization: Strategies For Globalization, Talent Management And High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Clark, S. C. (2000). *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *Global Talent Management And Performance In Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. Journal Of Management*, 45(2), 540–566.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). *Talent Management: Progress and Prospects. Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.04.005>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). *The Role of Leadership In A Digitalized World: A Review. Frontiers In Psychology*, 10, 1938.
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2009). *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To A Retail Computer Store. The Coastal Business Journal*, 8(1), 4.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). *Ethical And Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- De Meuse, K. P. (2019). *A Meta-Analysis of The Relationship Between Learning Agility and Leader Success. Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 25–34.

- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). *Learning Agility: A Construct Whose Time Has Come*. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/A0019988>
- De Meuse, K. P., Dai, G., Swisher, V. V., Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2012). *Leadership Development: Exploring, Clarifying, And Expanding Our Understanding of Learning Agility*. *Industrial And Organizational Psychology*, 5(3), 280–286. <https://doi.org/10.1111/J.1754-9434.2012.01445.X>
- Delecta, & P. (2011). *Review Article Work Life Balance*. *International Journal Of Current Research*, 03(04), 186–189.
- Denni, A., & Pratomo, T. P. (2020). *Learning 5.1 : Duluan Tiba Di Masa Depan*. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. (2021). *Statistik Perkebunan Unggulan Nasional*. Sekretariat Dirjend Perkebunan Kementerian Pertanian, 1056 Pp.
- Direktorat Neraca Produksi. (2021). *PDB Indonesia Triwulanan 2017-2021*. Badan Pusat Statistik.
- Direktorat Statistik Tanaman Pangan, H. Dan P. (2020). *Indikator Pertanian (Agricultural Indicators) 2020*. Badan Pusat Statistik.
- Direktorat Statistik Tanaman Pangan, H. Dan P. (2021). *Statistik Kelapa Sawit Indonesia 2020*. Badan Pusat Statistik, 25(1).
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). *The Role of Learning Agility and Career Variety In The Identification And Development Of High Potential Employees*. *Personnel Review*, 41(3), 340–358.
- Dwi Antoro. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Manajemen Puncak Terhadap Transferknowledge Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Dosen*. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 21(299), 99–115.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). *Learning Agility as A Prime Indicator Of Potential*. *People And Strategy*, 27(4), 12.
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). *Doing Well By Doing Good? Analyzing The Relationship Between CEO Ethical Leadership And Firm Performance*. *Journal Of Business Ethics*, 128(3), 635–651.
- Fadillah, E. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, Dan Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Divisi Regional II*.
- Fayol, H., & STORRS, C. (1949). *Administration Industrielle Et Générale. General And Industrial Management... Translated... By Constance Storrs, Etc*. Sir Isaac Pitman & Sons.

- Fernandez, D. B. B., & Jawadi, N. (2015). *Virtual R&D Project Teams: From E-Leadership To Performance*. *Journal Of Applied Business Research (JABR)*, 31(5), 1693–1708.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory Of Leadership Effectiveness*. In *Mcgraw-Hill Series In Management*. *Mcgraw-Hill Series In Management*.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). *Towards An Understanding of Talent Management as A Phenomenon-Driven Field Using Bibliometric And Content Analysis*. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Gallup, L. L. C. (2013). *State of The American Workplace: Employee Engagement Insights For US Business Leaders*. Retrieved From Washington, DC: [Http://Www. Gallup. Com](http://www.gallup.com).
- Gea, A. A. (2014). Integritas Personal Dan Kepemimpinan Etis. *Humaniora*, 5(2), 950–959.
- Ghani, M. A., & Sikumbank, R. F. (2003). *Sumber Daya Manusia Perkebunan Dalam Perspektif*. Ghalia Indonesia.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Goestjahjanti, S. F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). *Impact Of Talent Management, Authentic Leadership And Employee Engagement On Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries*. *Journal Of Critical Reviews*, 7(19), 67–88.
- Gravett, L. S., Caldwell, S. A., Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). *What Is Learning Agility?* Springer.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *When To Use And How To Report The Results of PLS-SEM*. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hallenbeck, G. (2016). *Learning Agility: Unlock The Lessons Of Experience*. *Center For Creative Leadership*.
- Hayman, J. (2005). *Psychometric Assessment Of An Instrument Designed To Measure Work Life Balance*. *Research And Practice In Human Resource Management*, 13(1), 85-91. *American Educational Research Journal*, 13(1), 85–91. <https://doi.org/10.3102/00028312005002285>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling*. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). *A Study on Talent Management And Its Impact On Organization Performance-An Empirical Review*. *International Journal Of Engineering And Management Research*, 10.

- Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). *Group Ethical Voice: Influence Of Ethical Leadership And Impact On Ethical Performance. Journal Of Management*, 43(4), 1157–1184.
- Hudayah, M. A. N., Iss, A., & Dudung, A. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Kepemimpinan Terhadap Ketertarikan Pegawai Dinas Perumahan Dan Permukiman Jawa Barat. *Prosiding Manajemen*, 7(1), 331–336.
- <https://www.ptpn4.co.id/wp-content/uploads/2023/07/FILE-AR-2022.pdf>
- <https://ditjenbun.pertanian.go.id/?publikasi=buku-statistik-perkebunan-2021-2023>
- Johanes, V. E., Suroyo, S., & Budiastira, A. A. K. (2022). Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Literasi Digital Dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(2), 2793–2801.
- Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkarnain, Z. I. T. (2018). *Autonomy, Workload, Work-Life Balance and Job Performance Among Teachers. International Journal Of Educational Management*.
- Kahfi, A. (2022). Implementasi Profil Pelajar Pancasila Dan Implikasinya Terhadap Karakter Siswa Di Sekolah. *DIRASAH: Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Dasar Islam*, 5(2), 138–151.
- Khildani, A. C., Suhermin, & Lestariningsih, M. (2021). Pengaruh Efikasi Diri Dan Lokus Kendali Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Learning Agility. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 10(2), 208–228. <https://ejournalunsam.id/index.php/jmk/article/view/4186>
- Kim, H. K. (2014). *Work-Life Balance And Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. Global Business And Management Research: An International Journal*, 6(1).
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). *The Effects Of Ethical Leadership On Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, And Firm Performance. International Journal Of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). *Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, 856–866.
- Koubova, V., & Buchko, A. A. (2013). *Life-Work Balance: Emotional Intelligence As A Crucial Component of Achieving Both Personal Life And Work Performance. Management Research Review*, 36(7), 700–719.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities. Educational And Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Krissetyanti, E. P. L. (2013). Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1), 1–15.

- Kumarasamy, M. M., Pangil, F., & Mohd Isa, M. F. (2016). *The Effect Of Emotional Intelligence On Police Officers' Work–Life Balance: The Moderating Role Of Organizational Support*. *International Journal Of Police Science & Management*, 18(3), 184–194.
- Kusumowardani, A., & Suharnomo. (2016). Analisis Pengaruh Manajemen Talenta Dan Global Mindsetterhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Management*, 5(3), 1–15.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent Management: A Critical Review*. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Lin, W. L., Yip, N., Ho, J. A., & Sambasivan, M. (2020). *The Adoption Of Technological Innovations In A B2B Context And Its Impact On Firm Performance: An Ethical Leadership Perspective*. *Industrial Marketing Management*, 89, 61–71.
- Liu, M. L., Lin, C. P., Joe, S. W., & Chen, K. J. (2019). *Modeling Knowledge Sharing and Team Performance: The Interactions Of Ethical Leadership and Ambidexterity With Politics And Job Complexity*. *Management Decision*, 57(7), 1472–1495. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0052>
- Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Lubis, G. B., & Abadi, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan, Dan Keterlibatan Karyawan Pada Industri Perbankan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(4), 56–75.
- Lubis, Y., & Rifma, S. (2022). Model Kepemimpinan Digital Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalam Pandemi COVID-19. *Ability: Journal Of Education And Social Analysis*, 55–59.
- Lubis, Z., Manaf, A. H. A., Ahmad, M. A. H., Abdullah, M. S., & Junoh, M. Z. M. (2018). *Panduan Pelaksanaan Penelitian Sosial*. Penerbit Andi.
- Mackinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). *Mediation Analysis*. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 593–614.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). *The Resource-Based View Within The Conversation Of Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). *Evolution Of Concept And Practice In Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM)*. *Journal Of Management*, 12(2), 223–241.
- Mangoensoekarjo, S., & Semangun, H. (2003). *Manajemen Agrobisnis Kelapa Sawit*. UGM-Press, Yogyakarta.
- Manopo, C. (2011). *Competency Based Talent And Performance Management System*.

- Mardiana, N., & Faqih, A. (2019). Model SEM-PLS Terbaik Untuk Evaluasi Pembelajaran Matematika Diskrit Dengan LMS. *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 13(3), 157–170.
- Mardina, R. (2017). Literasi Digital Bagi Generasi Digital Natives. *Prosiding Conference Paper*. May.
- Mcdonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). *Explanations For The Provision-Utilisation Gap In Work-Life Policy*. *Women In Management Review*, 20(1), 37–55.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War For Talent*. Harvard Business Press.
- Millard, S. (2010). *Talent-Based Learning: Goodbye to The Standalone LMS*. *Softscape, Inc. March*.
- Mulyadi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Bumn Di Indonesia. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 21(1), 137. <https://doi.org/10.25105/Mraai.V21i1.9172>
- Mwangi, L., Boinett, C. C., Tumwet, E., & Bowen, D. (2016). *Effects Of Work Life Balance on Employees Performance In Institutions Of Higher Learning. A Case Study of Kabarak University*. *Kabarak Journal Of Research & Innovation*, 4(2), 60–69.
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi BISNIS (JAB)*, 39(2), 141–148.
- Nugraha, N. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Autentik Dan Manajemen Talenta Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Oleh Keterikatan Kerja Pegawai SD Negeri Jatimakmur V Kota Bekasi.
- Nugroho, I. (2013). Mengembangkan Etika Kepemimpinan: Fenomena Pada Jabatan Publik. 1–6.
- Nzewi, H., Chiekezie, O., & Ogbeta, M. (2015). *Talent Management And Employee Performance In Selected Commercial Banks In Asaba, Delta State, Nigeria*. *European Journal Of Business And Social Sciences*, 4(09).
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., & Ngozi, C. D. (2015). *Work-Life Balance And Employee Performance In Selected Commercial Banks In Lagos State*. *European Journal of Research And Reflection In Management Sciences*, 3(4).
- Olawale, A. V. R., Fapohunda, T. M., & Ilesnmi, J. V. F. (2017). Work-Life Balance And Organisational Commitment: Perceptions Of Working Postgraduate Students. *BVIMSR's Journal Of Management Research*, 9(2), 178–188.

- Pangemanan, F. L., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 5(003).
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (2002). *Toward Reducing Some Critical Gaps In Work–Family Research*. *Human Resource Management Review*, 12(3), 299–312.
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). *Work–Life Balance or Work–Life Alignment? A Test of The Importance of Work-Life Balance For Employee Engagement And Intention To Stay In Organisations*. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267–284.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Building Human Capital For Growth & Excellence*. Gramedia Pustaka Utama.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L., & Taylor, A. J. (2008). *Salesperson Perceptions Of Ethical Behaviors: Their Influence On Job Satisfaction And Turnover Intentions*. *Journal Of Business Ethics*, 78(4), 547–557. <https://doi.org/10.1007/S10551-007-9367-7>
- Pfaltzgraff Jr, R. L. (1997). *Contending Theories Of International Relations: A Comprehensive Survey*.
- Premsky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. From On The Horizon. *MCB University Press*, 9(5), 1–6.
- Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., Karyanto, U. B., Tanjung, R., Hendar, Pratama, V. Y., Awali, H., Mufid, A., Purwanto, A., Fahlevi, M., & Sudargini, Y. (2020). *Effect Of Ecological, Servant Dan Digital Leadership Style Influence University Performance? Evidence From Indonesian Universities*. *Systematic Reviews In Pharmacy*, 11(10), 408–417. <https://doi.org/10.31838/Srp.2020.10.64>
- Rahim, A., & Hastuti, D. R. D. (2005). *Sistem Manajemen Agribisnis*. Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar.
- Rampersad, H. K. (2006). *Personal Balanced Scorecard: The Way To Individual Happiness, Personal Integrity, And Organizational Effectiveness*. IAP.
- Resourcing, H. (2005). *The Case For Work/Life Balance: Closing The Gap Between Policy And Practice*. Hudson Australia And New Zealand Available On [Www. Hudson. Com](http://www.hudson.com).
- Riduwan. (2006). *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan Dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta. P.
- Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K. U., Shah, K. A., & Yameen, M. (2012). Impact Of Corporate Ethical Values On Ethical Leadership And Employee Performance. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(2).
- Saha, R., Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). *Effect Of Ethical Leadership And Corporate Social Responsibility On Firm Performance: A*

- Systematic Review. Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 27(2), 409–429.
- Saleem, A., & Abbasi, A. S. (2015). *Impact Of Life and Job Domain Characteristics On Work-Life Balance Of Textile Employees In Pakistan. Science International*, 27(3), 2409–2416.
- Sarjito, A. (2019). Model Kepemimpinan Militer Digital di Era Revolusi Industri 4.0. *Manajemen Pertahanan: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Manajemen Pertahanan*, 5(2).
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, Secon Edition, John Willey & Sons. Inc. New York*.
- Sekaran, U. (2011). *Research Methods For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Buku 1*.
- Senge, P. M. (1990). *The Art And Practice Of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shafique, I., N Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). *The Nexus Of Ethical Leadership, Job Performance, And Turnover Intention: The Mediating Role Of Job Satisfaction. Interdisciplinary Description Of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71–87.
- Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). *Talent Management–Competency Development: Key to Global Leadership. Industrial And Commercial Training*.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). *Top Management Ethical Leadership And Firm Performance: Mediating Role Of Ethical And Procedural Justice Climate. Journal Of Business Ethics*, 129(1), 43–57.
- Silalahi, U. (2006). *Metode Penelitian*.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). *Enron Ethics (Or: Culture Matters More Than Codes). Journal Of Business Ethics*, 45(3), 243–256.
- Smith, K. T., Smith, L. M., & Brower, T. R. (2016). *How Work-Life Balance, Job Performance, And Ethics Connect: Perspectives Of Current And Future Accountants. In Research On Professional Responsibility And Ethics In Accounting (Vol. 20, Pp. 219–238). Emerald Group Publishing Limited*.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi. Yogyakarta: PUSTAKA BELAJAR, Celeban Timur UH III*.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*.
- Sunaryo, W. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Digital Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Hexa Dental Indonesia Di Bogor. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9), 1–59.
- Suseno, F. M. (1987). *Etika Dasar*.

- Swisher, V. (2013). *Learning Agility: The “X” Factor In Identifying And Developing Future Leaders*. *Industrial And Commercial Training*, 45. <https://doi.org/10.1108/00197851311320540>
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). *Work-Life Balance And Employee Performance: A Literature Review*. *European Journal Of Business And Management Research*, 5(2).
- Terry, G. R. (1977). *Principles Of Management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). *A Qualitative Investigation Of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside And Outside The Executive Suite*. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2).
- Ulrich, D. (2015). *From War For Talent To Victory Through Organization*. *Strategic HR Review*, 14(1/2), 8–12. <https://doi.org/10.1108/Shr-01-2015-0004>
- Verkerk, P. J. (1990). *Fiedler’s Contingency Model Of Leadership Effectiveness: Background And Recent Developments*.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). *The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment*. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 58, 340–349.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). *Linking Ethical Leadership To Employee Performance: The Roles Of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, And Organizational Identification*. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 115(2), 204–213.
- Wang, S., & Beier, M. E. (2012). *Learning Agility: Not Much Is New*. *Industrial And Organizational Psychology*, 5(3), 293–296.
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of The Firm*. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wiig, K. M. (1997). *Knowledge Management: Where Did It Come From And Where Will It Go? Expert Systems with Applications*, 13(1), 1–14.
- Wiradendi Wolor, C. (2020). *The Importance of Work-Life Balance on Employee Performance Millennial Generation In Indonesia*. *Journal Of Critical Reviews*.
- Wiradendi Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). *Effectiveness Of E-Training, E-Leadership, And Work Life Balance On Employee Performance During COVID-19*. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(10).

- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian Dengan Partial Least Square Path Modeling*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi: Leadership In Organization*. Edisi Bahasa Indonesia. *Alih Bahasa Yusuf Udaya. Prenhallindo. Jakarta.*
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632.



DAFTAR SINGKATAN

4DX	: 4 <i>Disciplines of Execution</i>
AKHLAK	: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.
AVE	: <i>Average Variance Extracted</i> .
BCG	: Boston Consulting Group.
BOM	: <i>Board of Management</i> .
BOM-1	: <i>Board of Management Minus One</i> atau Satu Tingkat dibawah Dewan Manajemen.
BOM-2	: <i>Board of Management Minus Two</i> atau Dua Tingkat dibawah Dewan Manajemen.
BOM-3	: <i>Board of Management Minus Three</i> atau Tiga Tingkat dibawah Dewan Manajemen.
BOM-4	: <i>Board of Management Minus Four</i> atau Empat Tingkat dibawah Dewan Manajemen.
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
CTD Hama	: <i>Control Tower Dashboard</i> Hama.
CPO	: <i>Crude Palm Oil</i> .
DTB	: Daun Teh Basah
E-Absensi	: Elektronik Absensi.
EBITDA	: <i>Earning Before Interest Tax, Depreciation, and Amortization</i> .
E-Filing	: Elektronik Filing.
E-Internship	: Elektronik <i>Internship</i> .
EI	: <i>Emotional Intelligence</i>
GM Distrik	: General Manager Distrik
HTMT	: Heterotrait-Heterometode
HR	: <i>Human Resources</i>
IHCS	: <i>Integrated Human Capital System</i> .
JTI	: Jujur, Tulus dan Ikhlas.
MBT	: Masa Bebas Tugas
M-SIMKAR	: Sistem Manajemen Karyawan
N4B	: N4 (PTPN IV) Belajar
N4M	: N4 (PTPN IV) Mengajar
Ngupi	: Ngumpul Pagi
OLS	: <i>Ordinary Least Squares</i>
PDB	: Produk Domestik Bruto.
PIS	: <i>Planters Innovation Summit</i> .
PLS	: <i>Partial Least Squares</i> .
PMT	: Pabrik Mesin Tenera
PRIDE	: <i>Profesionalism, Respect, Inovatif, Discipline dan Excellence</i> .
PRIMA	: <i>Profitability, Responsibility, Integrity, Market Ahead dan Accountability</i> .
PT. LPPAN	: PT LPP Agro Nusantara
PTPN	: PT Perkebunan Nusantara
PTPN IV	: PT Perkebunan Nusantara IV.
RBV	: <i>Resource Based View</i>
RKAP	: Rencana Kerja Anggaran Perusahaan.

SDM	: Sumber Daya Manusia.
SEM	: <i>Structural Equation Model</i> .
SEVP	: <i>Senior Executive Vice President</i> .
SEMAKIN4	: Sistem Manajemen Kinerja PTPN IV
SiPro	: Sinergi, Integritas dan Profesional.
SSO	: <i>Single Sign On login</i> .
TBM	: Tanaman Belum Menghasilkan
TBS	: Tandan Buah Segar
TCR	: Tingkat Capaian Responden.
VAF	: <i>Variance Accounted For</i>
WLB	: <i>Work Life Balance</i> .
YOY	: <i>Year on Year</i>



DAFTAR ISTILAH/GLOSSARY

- Agro Wallet merupakan platform pembelajaran yang dikembangkan oleh PT LPPAN, *corporate university* PTPN Group, di mana program pembelajaran dilakukan dengan cara membeli program pembelajaran yang tersedia pada platform tersebut berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan masing-masing karyawan.
- AKHLAK merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif, merupakan tata nilai yang dicanangkan oleh Kementerian BUMN kepada seluruh perusahaan BUMN dan diberlakukan mulai 1 Juli 2020.
- Benchmarking* atau studi banding adalah suatu standar pembelajaran yang dimanfaatkan sebagai pembandingan antara satu hal dengan lainnya yang sejenis.
- BOM atau *Board of Management* merupakan kelompok jabatan yang terdiri dari Direktur dan SEVP (*Senior Executive Vice President*).
- BOM-1 yakni karyawan pada jabatan 1 level di bawah *Board of Management* (BOM) yakni setingkat Kepala Bagian, GM Distrik dan Manajer.
- BOM-2 yakni karyawan pada jabatan 2 level di bawah *Board of Management* (BOM) yakni setingkat Kepala Sub Bagian, Kepala Bidang, Asisten Kepala dan Masinis Kepala.
- BOM-3 yakni karyawan pada jabatan 3 level di bawah *Board of Management* (BOM) yakni setingkat Asisten atau Staf.
- CTD Hama singkatan dari *Control Tower Dashboard* Hama, merupakan aplikasi *mobile* yang dikembangkan PTPN IV untuk menginventarisir jumlah hama di lapangan untuk kemudian dapat ditindaklanjuti secara cepat.
- Digital Leadership* atau kepemimpinan digital adalah pemimpin yang menguasai digital attitude, yakni kemampuan komunikasi dan kemampuan berpikir dan bekerja sama tanpa adanya batasan waktu, ruang, dan rintangan budaya oleh *digital leader*. Dan *leadership skill* (ketrampilan memimpin digital), yakni kemampuan dalam memantau dan mengelola pekerjaan dengan efektif secara virtual serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan teknologi.
- Drone* atau *Unmanned Aerial Vehicle* (UAV) adalah pesawat tanpa awak (*unmanned*) yang dikendalikan oleh komputer atau *remote control*. Alat ini memiliki kamera yang dapat digunakan untuk mengambil gambar jarak jauh.
- E-Absensi merupakan aplikasi absensi yang dapat digunakan oleh karyawan melalui aplikasi yang diinstal dalam *handphone* masing-masing karyawan.
- E-Internship* dan *Research* Mahasiswa merupakan portal pendaftaran dan persetujuan magang dan penelitian berbasis *web* yang dibuat oleh PTPN IV untuk memudahkan mahasiswa/i dalam melakukan penelitian ataupun praktik kerja di lapangan tanpa harus datang ke kantor direksi PTPN IV.
- ElemenN4 singkatan dari Elektronik Memo PTPN IV merupakan aplikasi yang dibuat oleh PTPN IV untuk meminimalisir penggunaan kertas dengan cara merubah budaya pengiriman surat berbasis *web*.
- Ethical Leadership* atau kepemimpinan beretika adalah cara pemimpin memimpin dengan perilaku berdasarkan norma, menciptakan pesan etis yang tegas, menetapkan standar etis yang jelas dan regulasi terhadap perilaku etis untuk para pengikut dan mengikuti prinsip etis pada proses ketika mereka ingin membuat keputusan dan menciptakan suatu proses observasi untuk para pengikut.

IHCS singkatan dari *Integrated Human Capital System* merupakan sistem aplikasi terintegrasi sumber daya manusia.

JTI singkatan dari Jujur, Tulus dan Ikhlas, merupakan tata nilai yang berlaku standar pertama kali bagi seluruh PTPN *Group* di bawah *Holding* Perkebunan pada rentang tahun 2018 sd 2019.

Kinerja Individu merupakan pencapaian dari suatu hasil kerja dalam suatu proses kerja yang didasarkan pada kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta motivasi untuk berprestasi dan untuk meningkatkan kinerja individu dan mencapai tujuan perusahaan.

Learning Agility atau ketangkasan belajar diartikan sebagai kemauan dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman, dan kemudian menerapkan pembelajaran itu untuk tampil dengan sukses di situasi dan kondisi baru

Learning management system merupakan portal pembelajaran yang dapat diakses oleh seluruh karyawan PTPN IV yang dibuat secara interaktif.

Learning Wallet merupakan anggaran program pembelajaran mandiri bagi karyawan pimpinan di PTPN IV dengan skema pembelajaran ditentukan oleh masing-masing karyawan pimpinan berdasarkan analisis kebutuhan pelatihannya masing-masing, untuk kemudian melakukan belanja program pembelajaran secara *online* di berbagai *platform* pembelajaran yang tersedia secara bebas.

Manajemen Talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal.

Medical Check Up adalah serangkaian pemeriksaan medis yang dilakukan untuk mengevaluasi kondisi kesehatan.

NeoSIMKAR merupakan aplikasi sumber daya manusia yang dibuat oleh PTPN IV.

Paging adalah pemanggilan atau pengumuman yang dilakukan di kantor direksi PTPN IV kepada seluruh karyawan.

Ngupi merupakan program budaya yang dilaksanakan oleh seluruh karyawan pimpinan di unitnya masing-masing dengan cara berkumpul setiap pagi dan melakukan arahan pagi sebelum bekerja.

PLS atau *Partial Least Squares* adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian.

PRIDE singkatan dari *Professionalism, Respect, Inovatif, Discipline* dan *Excellence* merupakan tata nilai PTPN IV yang digunakan pada rentang tahun 2010 sd 2012.

PRIMA singkatan dari *Profitability, Responsibility, Integrity, Market Ahead* dan *Accountability* merupakan tata nilai PTPN IV yang digunakan pada rentang tahun 2012 sd 2019.

Promotable atau Talenta Berbakat merupakan talenta yang memiliki kapasitas dan kinerja sesuai standar yang ditetapkan namun masih terdapat area pengembangan. Pegawai yang merupakan talenta berbakat dapat dipertimbangkan untuk diberikan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Project Assignment adalah metode pelatihan di mana karyawan diminta untuk membuat suatu project yang dikerjakan secara berkelompok

RKAP singkatan dari Rencana Kerja Anggaran Perusahaan merupakan alat pengawasan penentuan kegiatan dan alokasi dana berdasarkan masing-masing fungsi yang ada di dalam perusahaan.

- SDM E-Filing* merupakan aplikasi yang menyimpan berbagai kebijakan-kebijakan perusahaan.
- Self Care* adalah melakukan perawatan untuk diri kita sendiri dengan cara melakukan hal-hal yang bermanfaat untuk diri kita.
- SEM* atau *Structural Equation Model* adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan.
- Single Sign On login* (sering disingkat menjadi SSO) adalah teknologi yang mengizinkan pengguna jaringan agar dapat mengakses aplikasi dalam jaringan hanya dengan menggunakan satu akun pengguna saja.
- SiPro* singkatan dari Sinergi, Integritas dan Profesional merupakan tata nilai yang berlaku bagi seluruh PTPN Group di bawah Holding Perkebunan dan diberlakukan bagi seluruh PTPN pada rentang tahun 2019 sd 2020.
- Sleeping Tiger* atau Talenta Belum Optimal merupakan Talenta yang kapasitasnya memenuhi/melebihi standar yang ditetapkan, namun memiliki kinerja yang masih di bawah standar yang telah ditetapkan.
- Solid Contributor* atau Talenta Penyokong merupakan talenta yang memiliki kinerja yang sesuai/melebihi standar yang ditetapkan secara konsisten, namun memiliki kapasitas yang masih di bawah standar yang telah ditetapkan.
- Special assignment* atau penugasan khusus merupakan salah satu variasi bentuk pengembangan karyawan yang timbul atas permintaan manajemen.
- Talent Acquisition* merupakan salah satu tahapan dari manajemen talenta di mana tahap ini merupakan tahap awal pada siklus manajemen talenta. Karyawan akan dinilai kinerjanya dan dilakukan pemenuhan terhadap kompetensi jabatan yang dipersyaratkan.
- Talent Classification*, merupakan salah satu tahapan dari manajemen talenta di mana pada tahap ini karyawan dikelompokkan berdasarkan hasil penilaian oleh Talent Commitee ke dalam 9 kuadran (kelas) yakni *Top Talent*, *Promotable 1*, *Promotable 2*, *Promotable 3*, *Solid Contributor 1*, *Solid Contributor 2*, *Sleeping Tiger 1*, *Sleeping Tiger 2* dan *Unfit*.
- Talent Committee* adalah komite yang ditunjuk oleh perusahaan dalam mengklasifikasikan karyawan berdasarkan data yang diterima.
- Talent Development* merupakan tahapan penyusunan program pengembangan masing-masing karyawan yang masuk dalam talent pool sesuai dengan prioritas dan bobot kompetensi yang dibutuhkan dengan bentuk program pengembangan antara lain.
- Talent Management* atau manajemen talenta merupakan salah satu metode pengelolaan SDM yang dikembangkan untuk mencari, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan pegawai terbaik yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan dalam rangka mendukung pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi dalam jangka panjang .
- Talent Mobility* merupakan tahapan pada *talent management* di mana pada tahap ini talenta akan dipersiapkan untuk menuju jabatan baru seperti mutasi, promosi, penugasan khusus (*special assignment*) dan penunjukan dalam project khusus (*project assignment*).

Talent Retention merupakan program yang dibuat untuk menjaga performa *talent* tetap berada pada ritme yang tinggi. Dalam periode ini dilakukan upaya-upaya untuk tetap menjaga *performance* talenta berada di kondisi tertinggi.

TCR singkatan dari Tingkat Capaian Responden merupakan suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan peringkatnya pada berbagai sifat yang dinilai.

Top Talent atau Talenta Berpotensi Tinggi (*High Potential*) merupakan talenta yang memiliki kapasitas dan kinerja yang unggul dan mampu mengoptimalkan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Pegawai yang merupakan talenta unggul merupakan kandidat utama yang akan diberikan tanggung jawab lebih tinggi agar dapat mengembangkan kapasitasnya.

Training atau Pelatihan dapat diartikan sebagai proses terencana untuk memodifikasi sikap atau perilaku pengetahuan, keterampilan melalui pengalaman belajar.

Unfit atau Talenta yang Tidak Sesuai merupakan Talenta yang memiliki kapasitas dan kinerja yang belum memenuhi standar yang ditetapkan dan kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pegawai yang unfit perlu mendapat perhatian khusus terkait kontribusinya terhadap organisasi.

Work from home adalah suatu istilah bekerja dari jarak jauh, lebih tepatnya bekerja dari rumah. Jadi pekerja tidak perlu datang ke kantor tatap muka dengan para pekerja lainnya.

Work Life Balance atau keseimbangan kehidupan kerja disingkat WLB merupakan suatu teori yang menjelaskan bagaimana individu mengatur lingkungan pekerjaan dan keluarga dan batasan diantara keduanya untuk mencapai keseimbangan.

Lampiran 1 Kuisioner Penelitian

Dengan Hormat,

Sebelumnya saya sampaikan terima kasih atas kesediaan waktu bapak/ibu untuk mengisi kuisioner ini. Perkenalkan Nama Saya R. Turino Januar Budyanto (NIM: 201901005), merupakan salah satu mahasiswa Program Doktor Ilmu Pertanian Universitas Medan Area.

Terkait dengan Penelitian yang sedang saya lakukan dengan Judul " DETERMINAN PENINGKATAN KINERJA INDIVIDU KARYAWAN PTPN IV MELALUI MANAJEMEN TALENTA", saya memerlukan data dan informasi yang saya susun sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuisioner di bawah ini.

Jawaban yang diberikan bukanlah benar atau salah dan tidak terkait penilaian kinerja karyawan.

Kejujuran Bapak/Ibu dalam mengisi kuisioner akan sangat membantu keberhasilan penelitian ini, dan data yang Bapak/Ibu berikan sepenuhnya akan kami rahasiakan dari pihak manapun karena akan digunakan hanya untuk kepentingan akademisi.

Demikian saya sampaikan, atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu sekali lagi saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya,

R. Turino Januar Budyanto, SE, MPsi

A. DATA UMUM RESPONDEN

NIK SAP :
 Jenis Kelamin : 1) Laki-laki 2) Perempuan
 Lama Bekerja : 1) < 10 Tahun 2) 11 sd 20 Tahun 3) > 21 Tahun
 Tahun Lahir :
 Jabatan Saat ini : 1) Setingkat Staf/Asisten
 2) Setingkat Kasubag/Kabid/Askep/Maskep
 3) 3) Setingkat Kepala Bagian/GM Distrik/Manajer

B. PETUNJUK PENGISIAN

Untuk pertanyaan/ pernyataan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara paling tepat dengan cara menyilang (X) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan:

1 (Sangat Tidak Setuju) 2 (Tidak Setuju) 3 (ragu-ragu) 4 (Setuju) 5 (Sangat Setuju)

C. KUISIONER

PERNYATAAN

SKALA

Kepemimpinan Beretika

Pemimpin mau mendengarkan aspirasi bawahannya dengan baik	☹	1	2	3	4	5	☺
Pemimpin memberi peringatan dengan cara yang beretika saat menegur karyawan yang bermasalah	☹	1	2	3	4	5	☺
Pemimpin menjalani aktivitas kehidupan sehari-hari sesuai dengan norma etika yang berlaku	☹	1	2	3	4	5	☺
Pemimpin memiliki kepedulian terhadap kondisi yang di alami karyawan	☹	1	2	3	4	5	☺
Pemimpin membuat keputusan yang adil bagi seluruh karyawan di bawahnya	☹	1	2	3	4	5	☺
Karyawan percaya bahwa keputusan yang diambil pemimpin adalah yang terbaik bagi perusahaan	☹	1	2	3	4	5	☺
Pemimpin mengajak bawahannya berdiskusi tentang norma atau etika yang berlaku ditempat kerja	☹	1	2	3	4	5	☺
Pemimpin dapat menjadi contoh penerapan norma atau etika yang berlaku di tempat kerja	☹	1	2	3	4	5	☺

Pemimpin mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dilihat dari hasil namun juga dilihat bagaimana cara memperolehnya
 Pemimpin melibatkan bawahannya dalam menentukan keputusan yang benar bagi timnya
 Kepemimpinan Digital

Pemimpin mahir menggunakan media digital (WA, Zoom dan aplikasi lainnya) untuk berkomunikasi.
 Pemimpin mengedepankan etika saat berkomunikasi melalui media digital
 Pemimpin memanfaatkan teknologi digital secara positif dalam menjalankan aktifitas kerja
 Pemimpin mampu melakukan pengawasan maupun memberi solusi dalam melakukan pekerjaan melalui media digital
 Pemimpin suka mencoba teknologi terbaru
 Pemimpin mampu mengatur alur pekerjaan melalui media digital

Ketangkasan belajar (*learning agility*)

Saya berusaha keras untuk meningkatkan kinerja saya saat ini berdasarkan pengalaman yang dimiliki
 Saya mengajak rekan kerja saya untuk maju bersama
 Ketika diberi tanggungjawab besar oleh pimpinan, saya berusaha keras untuk menyelesaikannya
 Saya selalu berusaha apa yang saya kerjakan dapat menjadi inspirasi bagi rekan kerja.
 Ketika saya mengalami kesulitan memecahkan masalah, saya melakukan pendekatan yang berbeda untuk melihat mana yang akan
 Saya tetap optimis untuk mencapai hasil kerja terbaik meski dalam kondisi yang tidak pasti
 Saya lebih suka mengerjakan tugas yang memaksa saya untuk mempelajari hal-hal baru
 Saya selalu ingin mengetahui dan mempelajari hal-hal yang baru

Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*)

Saya memanfaatkan waktu yang dimiliki untuk kepentingan kerja dan kehidupan pribadi
 Saya suka mengerjakan tugas yang mahir saya lakukan
 Bagi saya pengaturan waktu adalah hal yang penting untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan

Saya mampu menjalankan peran saya baik di kehidupan pribadi maupun di pekerjaan	☹	1	2	3	4	5	☺
Meskipun di luar jam kerja, saya rela mengerjakan pekerjaan penting yang ditugaskan perusahaan	☹	1	2	3	4	5	☺
Saya merasa senang dengan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang sekarang dijalani	☹	1	2	3	4	5	☺
Manajemen Talenta							
Perusahaan merekrut orang-orang bertalenta	☹	1	2	3	4	5	☺
Perusahaan menyeleksi orang-orang bertalenta	☹	1	2	3	4	5	☺
Perusahaan mengembangkan orang-orang bertalenta	☹	1	2	3	4	5	☺
Perusahaan mempertahankan orang-orang bertalenta	☹	1	2	3	4	5	☺
Perusahaan mendistribusikan orang-orang bertalenta dengan tepat sesuai dengan keahlian yang dimiliki	☹	1	2	3	4	5	☺
Perusahaan memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan melakukan investasi pada karyawannya	☹	1	2	3	4	5	☺
Perusahaan melakukan upaya-upaya untuk mempertahankan karyawan terbaiknya	☹	1	2	3	4	5	☺
Karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan	☹	1	2	3	4	5	☺
Kinerja Individu							
Pimpinan saya merasa puas dengan hasil pekerjaan saya	☹	1	2	3	4	5	☺
Saya selalu berupaya menyelesaikan target pekerjaan dengan tepat waktu	☹	1	2	3	4	5	☺
Dalam bekerja saya selalu berpatokan pada aturan atau prosedur yang berlaku	☹	1	2	3	4	5	☺
Saya bersedia membantu pekerjaan orang lain sebagai upaya pencapaian target kerja tim	☹	1	2	3	4	5	☺
Saya mampu berkomunikasi maupun berkolaborasi dengan anggota tim lainnya	☹	1	2	3	4	5	☺
Cara saya dalam menyampaikan atau mengkomunikasikan ide dan gagasan mudah dipahami oleh orang lain	☹	1	2	3	4	5	☺

-----T E R I M A K A S I H-----

Lampiran 2 Hasil Uji Validitas Instrumen Per Variabel

1. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Beretika (X_1)

No	Pernyataan	r-Hitung	Keterangan
1	Pemimpin mau mendengarkan aspirasi bawahannya dengan baik	0,77	Valid
2	Pemimpin memberi peringatan dengan cara yang beretika saat menegur karyawan yang bermasalah	0,79	Valid
3	Pemimpin menjalani aktivitas kehidupan sehari-hari sesuai dengan norma etika yang berlaku	0,79	Valid
4	Pemimpin memiliki kepedulian terhadap kondisi yang di alami karyawan	0,81	Valid
5	Pemimpin membuat keputusan yang adil bagi seluruh karyawan di bawahnya	0,81	Valid
6	Karyawan percaya bahwa keputusan yang diambil pemimpin adalah yang terbaik bagi perusahaan	0,71	Valid
7	Pemimpin mengajak bawahannya berdiskusi tentang norma atau etika yang berlaku ditempat kerja	0,83	Valid
8	Pemimpin dapat menjadi contoh penerapan norma atau etika yang berlaku di tempat kerja	0,83	Valid
9	Pemimpin mendefinisikan kesuksesan bukan hanya dilihat dari hasil namun juga dilihat bagaimana cara memperolehnya	0,84	Valid
10	Pemimpin melibatkan bawahannya dalam menentukan keputusan yang benar bagi timnya	0,81	Valid

2. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Digital (X_2)

No	Pernyataan	r-Hitung	Keterangan
1	Pemimpin mahir menggunakan media digital (WA, Zoom dan aplikasi lainnya) untuk berkomunikasi.	0,77	Valid
2	Pemimpin mengedepankan etika saat berkomunikasi melalui media digital	0,78	Valid
3	Pemimpin memanfaatkan teknologi digital secara positif dalam menjalankan aktifitas kerja	0,84	Valid
4	Pemimpin mampu melakukan pengawasan maupun memberi solusi dalam melakukan pekerjaan melalui media digital	0,86	Valid
5	Pemimpin suka mencoba teknologi terbaru	0,85	Valid
6	Pemimpin mampu mengatur alur pekerjaan melalui media digital	0,86	Valid
7	Pemimpin mampu mengatur alur pekerjaan secara virtual melalui media digital	0,84	Valid

3. Hasil Uji Validitas Instrumen Ketangkasan belajar (*learning agility*) (X_3)

No	Pernyataan	r-Hitung	Keterangan
1	Saya berusaha keras untuk meningkatkan kinerja saya saat ini berdasarkan pengalaman yang dimiliki	0,77	Valid
2	Saya mengajak rekan kerja saya untuk maju bersama	0,82	Valid
3	Ketika diberi tanggungjawab besar oleh pimpinan, saya berusaha keras untuk menyelesaikannya	0,82	Valid
4	Saya selalu berusaha apa yang saya kerjakan dapat menjadi inspirasi bagi rekan kerja.	0,80	Valid
5	Ketika saya mengalami kesulitan memecahkan masalah, saya melakukan pendekatan yang berbeda untuk melihat mana yang akan	0,80	Valid
6	Saya tetap optimis untuk mencapai hasil kerja terbaik meski dalam kondisi yang tidak pasti	0,74	Valid
7	Saya lebih suka mengerjakan tugas yang memaksa saya untuk mempelajari hal-hal baru	0,66	Tidak Valid
8	Saya selalu ingin mengetahui dan mempelajari hal-hal yang baru	0,74	Valid

4. Hasil Uji Validitas Instrumen Keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) (X_4)

No	Pernyataan	r-Hitung	Keterangan
1	Saya memanfaatkan waktu yang dimiliki untuk kepentingan kerja dan kehidupan pribadi	0,76	Valid
2	Saya suka mengerjakan tugas yang mahir saya lakukan	0,68	Tidak Valid
3	Bagi saya pengaturan waktu adalah hal yang penting untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan	0,78	Valid
4	Saya mampu menjalankan peran saya baik di kehidupan pribadi maupun di pekerjaan	0,78	Valid
5	Meskipun di luar jam kerja, saya rela mengerjakan pekerjaan penting yang ditugaskan perusahaan	0,76	Valid
6	Saya merasa senang dengan kehidupan pribadi dan pekerjaan yang sekarang dijalani	0,83	Valid
7	Saya merasa puas dengan perusahaan tempat saya bekerja saat ini	0,80	Valid

5. Hasil Uji Validitas Instrumen Manajemen Talenta (Z)

No	Pernyataan	r-Hitung	Keterangan
1	Perusahaan merekrut orang-orang bertalenta	0,89	Valid

2	Perusahaan menyeleksi orang-orang bertalenta	0,84	Valid
3	Perusahaan mengembangkan orang-orang bertalenta	0,86	Valid
4	Perusahaan mempertahankan orang-orang bertalenta	0,86	Valid
5	Perusahaan mendistribusikan orang-orang bertalenta dengan tepat sesuai dengan keahlian yang dimiliki	0,80	Valid
6	Perusahaan memastikan kinerja organisasi dapat tetap terjaga dengan melakukan investasi pada karyawannya	0,84	Valid
7	Perusahaan melakukan upaya-upaya untuk mempertahankan karyawan terbaiknya	0,85	Valid
8	Karyawan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan	0,80	Valid

6. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Individu (Y)

No	Pernyataan	r-Hitung	Keterangan
1	Pimpinan saya merasa puas dengan hasil pekerjaan saya	0,72	Valid
2	Saya selalu berupaya menyelesaikan target pekerjaan dengan tepat waktu	0,80	Valid
3	Dalam bekerja saya selalu berpatokan pada aturan atau prosedur yang berlaku	0,76	Valid
4	Saya bersedia membantu pekerjaan orang lain sebagai upaya pencapaian target kerja tim	0,82	Valid
5	Saya mampu berkomunikasi maupun berkolaborasi dengan anggota tim lainnya	0,84	Valid
6	Cara saya dalam menyampaikan atau mengkomunikasikan ide dan gagasan mudah dipahami oleh orang lain	0,80	Valid

Lampiran 3 Publikasi 1



Work life balance and its influence on milenial performance of BUMN plantation

R. Turino Januar Budyanto¹, Yusniar Lubis², Ahmad Rafiki³

^{1,2,3}Doctoral Program in Agriculture Science, Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><i>Article history:</i> Received Jun 15, 2023 Revised Jun 19, 2023 Accepted Jun 23, 2023</p>	<p>The purpose of this study was to determine the effect of Work Life Balance on individual performance and Talent Management at PTPN IV, which is a subsidiary of BUMN Plantation with main commodities of CPO and Black Tea. Based on the formulation and the relationship between variables processed using the Partial Least Square (PLS) Model and Smart PLS 3.0 Program with a total of 408 respondents who are employees with managerial positions. The results of the study show that there is a positive and significant influence between Work Life Balance and individual performance and talent management.</p>
<p><i>Keywords:</i> Individual Performance; Talent Management; Work Life Balance.</p>	
<p><i>Corresponding Author:</i> R. Turino Januar Budyanto, Doctoral Program in Agriculture Science, Universitas Medan Area, Jalan. Setia Budi Nomor. 79 B, Medan 20112, Sumatera Utara, Indonesia Email: rino.januar@gmail.com</p>	<p><i>This is an open access article under the CC BY-NC license.</i></p> 

INTRODUCTION

Industrial transformation towards seamless interaction between people and technology requires organizations to consistently find effective innovations to deal with volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA). In the book Learning 5.1, Denny, A., & Pratomo, T. P. (2021) mentions that transformation starts from the mindset that the responsibility for learning lies with the learner—not other people, not schools, and not companies either. So, the mindset of the learner as the center of learning and learn how to learn is the main thing that must be owned by all human resources in a company. Each individual must have the will and ability to engage in active learning in order to adapt the opportunities for activities from experience (learning agility), and apply that learning to perform successfully in new, ever-changing situations and conditions. (Gravett et al., 2016).

Indonesia, as a country that relies on the agricultural sector as the basis of the economy, both in the long term of economic development and for short term economic recovery must ensure that the products produced have high competitiveness. Of the many variations of plantation commodities, palm oil is one of the plantation product commodities that has an important role and is a *primadonna* in Indonesia's economic activities. (Astuti, 2017).

As the largest palm oil producing country in the world, Indonesia has great potential to market palm oil and palm kernel both at home and abroad. The Directorate of Production Balance of the Central Bureau of Statistics (2021) said that the agricultural sector is a sector that has a fairly important role in economic activity in Indonesia.

Journal homepage: www.enrichment.iocpsublisher.org

PT. Perkebunan Nusantara IV or abbreviated as PTPN IV is one of the largest BUMN Holding Plantation subsidiaries in Indonesia with a working area in the North Sumatra region that has consistently transformed, and in 2022 posted a profit of 2.1 trillion which is the highest profit in history since the merger in 1996. This success cannot be separated from the role of all individuals in achieving performance and especially the consistency of the Board of Management in implementing Talent Management.

A survey conducted by Michaels, *et al.*, (2001) of 13,000 executives in more than 120 companies, as well as case studies at 27 leading (world-class) companies to identify programs and behaviors that help these world-class leading companies attract and retain their best employees, found a relationship between top performers and superior company performance.

According to them, there are five things that strengthen talent from companies, namely: "Embracing the Talent Mindset, Creating a Winning Employee Value Proposition, Renewing Recruitment Strategy, Implementing Talent Development into the Organization, Differentiating and Strengthening people in the company." These five things need to be built into a practical framework so that they can be implemented in companies, as has been done by: General Electric, The Home Depot, PerkinElmer, Amgen, and others. In connection with the explanation above, researchers want to know whether learning agility in BUMN Plantations has an influence on individual performance and talent management.

The effect of learning agility on talent management and individual performance will be analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) method which utilizes SmartPLS 3.0 software, where the research subjects in this study are all Managerial Employees or known as Leadership Employees in one of the BUMNs Plantations namely PTPN IV which is included in the talent management system.

The SEM-PLS analysis consists of a measurement model and a structural model. The measurement model shows how the latent variable is represented by the manifest variable and the structural model shows how the latent or construct variable is estimated. By using SEM-PLS latent variable indicators can be reflexive or formative (Ghozali & Latan, 2015). In this study, latent variable indicators are reflective. In order to make data processing easier, statistical software is used. SmartPLS was chosen in this study because SmartPLS has advantages that can be utilized in research, namely: (1) The relationship between variables can be tested using SmartPLS (2) SmartPLS does not use assumptions that must be fulfilled in other software (3) The number of samples required is relatively small (4) Data does not have to be normally distributed (Harahap & Pd, 2020).

RESEARCH METHOD

PTPN IV is a subsidiary of BUMN Holding Plantations with a working area in North Sumatra which is engaged in the agro-industrial sector and focuses on managing oil palm and tea as the main commodities. PTPN IV has managed Talent Management consistently since 2016 in accordance with the Board of Directors Decree Regarding Talent Management with talent management programs namely Talent Mapping (Identification), Talent Development (Development), Talent Retention (Maintenance) and Talent Mobility (Placement).

Interestingly, in the talent development management program (Talent Development) since 2020 PTPN IV has given freedom to every individual at the Line Management level to learn according to his wishes (learning agility) which is known as the Learning Wallet Development Program, which is a program that frees employees to learn according to their personal needs analysis (self training need analysis).

This study aims to look at the relationship between learning agility on individual performance and Talent Management with the following conceptual framework:

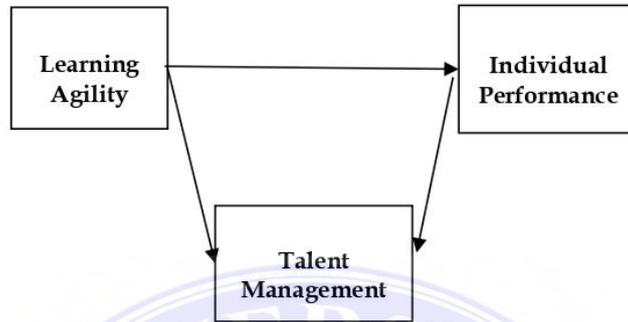


Figure 1. Research model

Hypotheses Development

Learning Agility

According to Gravett & Caldwell (2016), learning agility is the willingness and ability of individuals to engage in active learning in order to adapt activity opportunities from experience, and apply that learning to perform successfully in new, changing situations and conditions. The concept captures an important aspect of selecting and developing individuals in organizations so that individuals are accustomed to adapting. Individuals with these characteristics have a constructive perspective, work with the best results, are reliable, and always improve their skills. According to Hallenbeck (2016), learning agility is a key factor that differentiates those who are able to extract the most learning from any experience and then apply it. Hallenbeck also stated that learning agility is a difference maker in the success of a career. From the various definitions above, it can be concluded that learning agility is a person's ability in the learning process to then be successfully applied to his work.

According to Eichinger & Lombardo (2004) in Khildani, *et al.*, (2021) learning agility measures four dimensions. Learning agility is a concept that connects human behavior, cognitive processes, and social learning to learn from experience so that individuals can always improve their potential, abilities, be flexible, and can learn new things. Learning agility is developed based on the four dimensions, namely people agility, results agility, mental agility, and change agility.

All of these dimensions need to be mastered by individuals to assess their level of competence in receiving and programming new information, responding to change, and succeeding in a changing work environment, namely: First: People Agility. Refers to individuals who know themselves well, learn from experience, treat others constructively, and are resilient under pressure of change and diversity. Individuals with high people agility understand the value of different perspectives and form diverse teams. Second, Result Agility. Describes an individual who gets results in difficult conditions, inspires others to stand out for themselves, and builds confidence in others. Individuals with results agility are characterized by being resourceful and repeatedly delivering the best results in new and challenging situations. Third, Mental Agility. Describes an individual who thinks about problems from new angles, is comfortable with complexity, ambiguity, and can explain his thinking to others. Characteristics of individuals with mental agility tend to examine problems carefully. Fourth, Change Agility. Refers to individuals who like to experiment and can deal with the discomfort of quick changes effectively. The characteristics of individuals with change abilities are having a passion for ideas, liking to experiment, and being involved in skills development activities.

Table 1. Dimensions of learning agility

Dimensions	Indicators
People Agility	a. Learn from experience. b. Treat others constructively.
Result Agility	a. Creating satisfactory results under difficult conditions.

- | | |
|----------------|--|
| Mental Agility | b. Inspire others.
a. The extent to which the individual thinks from a new perspective. |
| Change Agility | b. Get comfortable with ambiguity.
c. Have a passion for ideas and engage in skills development activities.
d. The degree to which the individual wants to know. |

Source: Eichinger & Lombardo (2004) in Khildani, et al., (2021)

Talent Management

According to Pella (2011), talent is a differentiating factor in organizational performance. Talents are human beings that the company wants to nurture because of their strengths. Talent can also be interpreted as employees who are identified as having the potential to become future leaders of the company. The definition above shows that talent is something that is owned by employees who are built and nurtured through training and development programs by an organization for a long-term process to be able to improve their performance so that it can be the driving force behind their contribution to organizational success. Therefore, it is the duty of every company to analyze and develop the talent possessed by each of its employees.

According to them, talent management is a process to ensure a company fills the key positions of future leaders and positions that support the company's core competencies (unique skill and high strategic value).

Berger (2004) suggests that the talent management process is fuel for organizations to achieve excellence by: First, Identify and develop patterns of career paths, development and reward programs for superkeepers. This will ensure that these high quality role models will actually support the organization to achieve and maintain its excellence. Second, Determine key positions (positions) and pay close attention to key positions that do not have replacement candidates and pay attention to whether existing replacement candidates truly meet the quality required. This must be ensured to maintain the continuity of the organization so as not to continue to lose human resources (especially superior ones). Third, Segmenting the talent pool according to the investment category that must be made (superkeeper, keeper, solid citizen, and misfit) so that the investment can be implemented more precisely.

Table 2. Talent management dimensions

Dimensions	Indicators
Identification	a. Recruiting talented people. b. Selecting talented people.
Development	a. Developing talented people. b. The goal is for the sustainability of the company.
Defense	a. Retaining talented people. b. Maintaining the maximum level of enterprise.
Placement	a. Distributing talented people appropriately according to the talents they have. b. Ensuring organizational performance can be maintained by investing in Human Resources.

Source: (Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, 2016)

Individual Performance

Performance is the result of work that has a strong relationship with the organization's strategic goals, customer satisfaction, and contributes to the economy. Performance is about doing the work and the results achieved from the work. Performance is about what is done and how to do it. The concept of performance is basically a change or paradigm shift from the concept of productivity. At first, people often used the term productivity to express the ability of a person or organization to achieve certain goals or objectives. According to Sudarmanto (2009) the new

productivity paradigm is an actual paradigm that demands actual measurement of the overall performance of the organization, not only the efficiency or physical dimension, but also the non-physical (intangible) dimension.

Individual performance is the achievement of a work result in a work process based on natural abilities or abilities obtained from the learning process and motivation to achieve and to improve individual performance and achieve company goals. (Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, 2016).

This variable is measured by a research instrument adopted from Koopmans, *et al.*, (2011) in Batubara (2018) which consists of 4 (four) aspects, namely: First, Task performance, namely task performance can be defined as the ability (competence) with which a person performs the main job duties. Second, Contextual performance can be defined as individual behavior that supports the organizational, social, and psychological environment in which the technical core must function. Third, Adaptive performance is defined as the extent to which an individual adjusts to changes in the work system or work role. Fourth, Counterproductive performance (counterproductive) work behavior is counterproductive, defined as behavior that harms the welfare of the organization.

Table 3. Individual performance dimensions

Dimensions	Indicators
Task Performance	a. Get satisfactory results. b. Doing work on time and on target.
Contextual Performance	a. Follow organizational rules and procedures. b. Help and cooperate with other colleagues.
Adaptive Performance	a. Ability to interact socially. b. Adjust the style of language in communicating.

Source: Koopmans, *et al.*, (2011) in Batubara (2018)

This research is a quantitative study using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method using SmartPLS 3.0 software. The variables consist of YouTube usage, interest, and motivation in previous studies. However, the impact has not been discussed. Therefore, this study will adopt and adapt the relevant literature to produce construct variable measurements as shown in Figure 1 with details of the hypothesis: (H1) Work Life Balance has a direct positive effect on employee performance; (H2) Work Life Balance has a direct positive effect on individual performance; (H3) Talent management has a direct positive effect on individual performance; and (H4) Work Life Balance has an indirect positive effect on individual performance through talent management.

Conceptual framework

As a subsidiary of BUMN Holding Plantations with a working area in North Sumatra which is engaged in the agro-industrial sector and focuses on managing palm oil and tea as the main commodities, PTPN IV requires all of its employees to live in plantations and manage plantations to ensure business processes run well. In its management, the company provides excellent facilities which are not only limited to remuneration but housing facilities. Due to job demands that require managerial management employees to be able to make decisions immediately in the field, employees are often required to remain at work for quite a long time. And this is a challenge for companies to retain employees and be able to create a balance between work and family.

Since 2016, PTPN IV has seriously managed the Talent Management System based on the Board of Directors Decree Regarding Talent Management where the programs include Talent Mapping (Identification), Talent Development (Development), Talent Retention (Maintenance) and Talent Mobility (Placement). However, in managing the talent management system, work life balance has not become an indicator in identifying talented employees.

Therefore, this study aims to look at the relationship between work life balance on individual

performance and Talent Management with the following conceptual framework:



Figure 1. Relationship model between variables

Research Hypothesis

Based on the problem formulation and conceptual framework above, the research hypothesis put forward by the researcher is as follows: First, Work life balance has a positive and significant influence on individual performance. Second, Work life balance has a positive and significant influence on talent management. Third, Talent management has a positive and significant influence on individual performance.

Types of research

The method used in this paper is a quantitative research.

Location and Time of Research

With a total permanent workforce of 15,400 people in 2022, spread across 29 Palm Oil Units, 1 Plasma Unit, 16 Palm Oil Mills and 1 Tea Unit, of which 4.4% or 689 people are employees in line management who have a role very important as a performance driver in PTPN IV. The research was conducted in January 2023 using primary data and secondary data. Primary data was obtained directly from the company through observation methods, interviews with decision makers and by distributing questionnaires to 689 people who are employees at the bottom, middle and top line management and are the types of employees managed at PTPN IV Talent Management. While secondary data obtained through documents, company data, books, and articles related to this research.

Sampling technique

The data measurement method or sampling in this study uses the Simple Random Sampling method where each member of the population has the same opportunity to be sampled (Lubis et al., 2018) to 689 people as a population.

Types of Research Data

The data that has been collected is then analyzed quantitatively using PLS-SEM (partial least square) 3.0. Wold in Ghazali & Latan (2015), reveals Partial Least Squares is a powerful analysis method and is often referred to as soft modeling because it eliminates the assumptions of OLS (Ordinary Least Squares) regression, such as data must be normally distributed in multivariate and there is no multicollinearity problem between exogenous variables.

Measurement Scale

The tools used in this study include a questionnaire, in which respondents can choose answers according to their perceptions (closed questions) using a Likert scale with the following

sizes:

1 = Strongly disagree / very less

2 = Disagree / less

3 = Fairly agree/good enough

4 = Agree/good

5 = Strongly agree/very good

Data Analysis Techniques

The data that has been collected is then analyzed quantitatively using PLS-SEM (partial least square) 3.0. The choice of PLS-SEM as an analytical tool is based on the consideration that PLS-SEM software can be used not only to predict a model or theory but can also be used to confirm a theory.

RESULTS AND DISCUSSIONS

A random sample was taken of 408 employees consisting of 376 male employees (92.16%) and 32 female employees (7.84%).

Table 4. Loading, Rho, CR, dan AVE

	Loading	Rho	CR	AVE
Individual Performance		0.887	0.913	0.637
- Individual Performance 1	0.750			
- Individual Performance 2	0.812			
- Individual Performance 3	0.777			
- Individual Performance 4	0.862			
- Individual Performance 5	0.810			
- Individual Performance 6	0.771			
Work Life Balance		0.952	0.955	0.727
- Work Life Balance 1	0.815			
- Work Life Balance 2	0.697			
- Work Life Balance 3	0.643			
- Work Life Balance 4	0.769			
- Work Life Balance 5	0.695			
- Work Life Balance 6	0.775			
- Work Life Balance 7	0.744			
Talent Management		0.864	0.892	0.542
- Talent Management 1	0.899			
- Talent Management 2	0.857			
- Talent Management 3	0.848			
- Talent Management 4	0.871			
- Talent Management 5	0.770			
- Talent Management 6	0.841			
- Talent Management 7	0.900			
- Talent Management 8	0.830			

Sources: Processed Data (2023)

Measurement Model.

To evaluate the model, construct validity and reliability tests will be carried out through measurement model tests. In table 1 it is clear that almost all indicators have an outer loading greater than 0.7 except for Work Life Balance 2 (0.697<0.07), Work Life Balance 3 (0.697<0.07) and Work Life Balance 5 (0.697<0.07). Table 1 also shows that the Composite Reliability (CR) value for each variable is greater than 0.7. Furthermore, it can also be seen that the AVE values for all variables are greater than 0.5 which indicates that all of these indicators are valid and can reliably

describe the variables (Hair et al., 2019). In addition, the rho value for all variables is greater than 0.6 so that the instrument is reliable (Lestari & Yudhanegara, 2017).

Furthermore, the AVE value for the Individual Performance variable is 0.637, meaning that 63.7% of the individual performance indicators used have described the variables. The AVE value for the Work Life Balance variable is 0.542, meaning that 54.2% of the Work Life Balance indicators used have described the variables and the AVE value for the talent management variable is 0.727, meaning 72.7% of the talent management indicators used have described the variables. The value of the Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT) indicates that the measurement model has acceptable discriminant validity because the values on the diagonal are less than the recommended maximum value of 0.9 (Henseler et al., 2015).

Table 5. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Individual Performance	Work Life Balance	Talent Management
Individual Performance	0.814		
Work Life Balance	0.656	0.810	
Talent Management			0.810

Sources: Processed Data (2023)

Structural Modelling.

A bootstrap procedure using 5000 iterations will be carried out to evaluate the significance of the indicators and path coefficients. Value From the output it can be seen that the model meets the structural model criteria where the VIF value is less than five, which means that there is no multicollinearity between the variables in this study (Hair et al., 2019).

Furthermore, from the R-Square value it is known that the effect of Work Life Balance on individual performance is high because $0.677 > 0.67$ and the effect of Work Life Balance and talent management on individual performance is moderate because $0.67 < 0.376 < 0.33$.

Furthermore, the results of H1, H2, and H3 are accepted, which means that Work Life Balance has a direct positive effect on individual performance significantly (p value = $0.000 < 0.05$) where the path coefficient is 0.611, Work Life Balance has a direct positive effect on talent management as a whole significant (p value = $0.000 < 0.05$) where the path coefficient is 0.613, talent management has a direct positive effect on individual performance significantly (p value = $0.000 < 0.05$) where the path coefficient is 0.292.

It has been found that Work Life Balance has a direct positive effect on individual performance significantly, so it is clear that employees who are agile towards learning can improve individual performance. And vice versa, if employees are not agile towards learning, the performance of individual employees will decrease.

Furthermore, it has been found that Work Life Balance has a direct positive effect on talent management significantly. Employees who are agile in learning will have a high opportunity to enter the talent management system. Conversely, employees who are not agile in learning have a low chance of entering the talent management system.

It has been found that talent management has a direct positive effect on individual performance significantly. If the talent management system is used consistently, individual performance will increase. Vice versa, if the talent management system is not used consistently, individual performance will not increase. The test results regarding the direct effect between these variables are presented in Table 3.

Table 6. Direct effects test

Track Variable	Direct Influence	<i>p</i> value
Work Life Balance \Rightarrow Individual Performance	0.538	0.000

Work Life Balance \Rightarrow Talent Management	0.721	0.000
Talent Management \Rightarrow Individual Performance	0.228	0.004

Sources: Processed Data (2023)

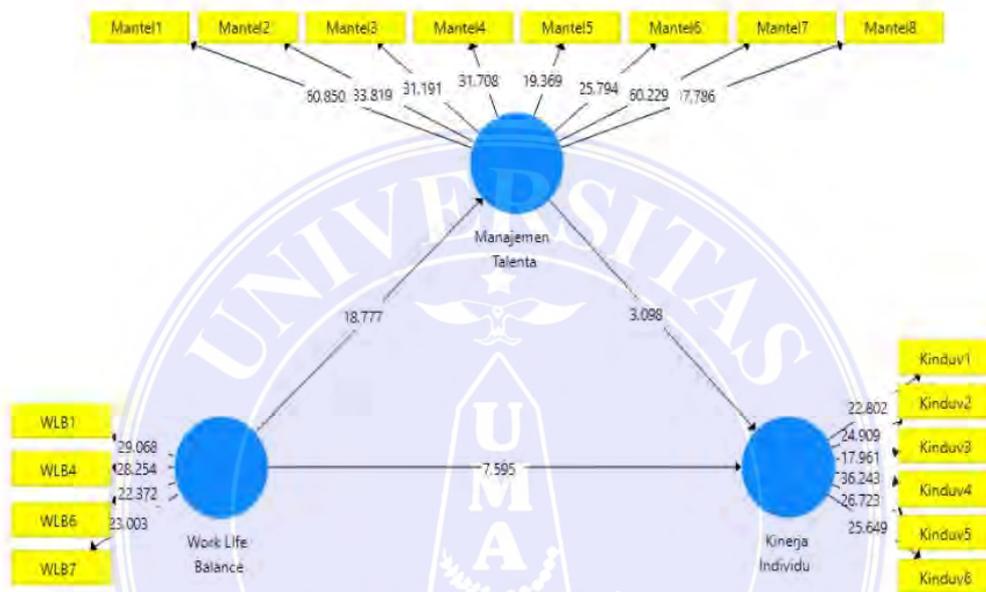


Figure 2. Conclusion of relationships between variables

Furthermore, the indirect and total effects are written in Table 7 as follows. The results show that the H4 hypothesis is accepted, which means that Work Life Balance has an indirect positive effect on individual performance through talent management significantly (p value = $0.000 < 0.05$) where the path coefficient is 0.179. If employees carry out an agile learning process (Work Life Balance), then the need for talent management processes will increase, and if employee needs for talent management processes increase, individual employee performance will also increase.

Table 7. Indirect effects test

	Path Coefficient	T Statistics	P Values
Work Life Balance \Rightarrow Talent Management \Rightarrow Individual Performance	0.179	6.335	0.000

Sources: Processed Data (2023)

The path coefficient value from the direct effect and the total variable of work life balance to the individual performance variable is the same, which is equal to 0.538. This can happen because there is no indirect influence from the work life balance variable to the individual performance variable. Furthermore, the path coefficient value from direct influence and the total variable of interest in work life balance to the variable of talent management, which is equal to 0.721. This can happen because there is no indirect influence from the interest in learning variable to the learning motivation variable.

Furthermore, the path coefficient value of the direct influence and the total variable of talent management to the individual performance variable is different, where the direct effect of

the path coefficient is 0.228 while the total influence of the path coefficient is 0.179 because there is an indirect effect of the variable talent management on individual performance through interest in talent management. So, whether the path coefficient value of the direct and total effect is the same or not, it is influenced by whether there is an indirect relationship between variables.

CONCLUSION

The conclusion based on the description and analysis of the effect of performance on work life balance and talent management using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) method using smartPLS 3.0 software is that the R-Square value is known that the effect of Work Life Balance on individual performance is high because it is $0.677 > 0.67$ and the effect of work life balance and talent management on individual performance is moderate because $0.67 < 0.376 < 0.33$. The results of Hypothesis-1, Hypothesis-2, and Hypothesis-3 are accepted, which means that work life balance has a direct positive effect on individual performance significantly ($p \text{ value} = 0.000 < 0.05$) where the path coefficient is 0.611, work life balance has a direct positive effect on talent management significantly ($p \text{ value} = 0.000 < 0.05$) where the path coefficient is 0.613, talent management has a direct positive effect on individual performance significantly ($p \text{ value} = 0.000 < 0.05$) where the path coefficient is 0.292. Based on the conclusions of research results regarding work life balance having an influence on individual performance with talent management as an intervening variable at PTPN IV, so the authors convey ideas that can provide benefits to related parties in this study. In improving employee performance, PTPN IV needs to pay attention to work-life balance and employee talents in managing the company's business processes properly. Employees who have a good work-life balance and talent management will support making the right decisions and improving employee performance at PTPN IV. With the limited variables used in this study, as a reference for future researchers with a theme similar to human resource management, it is hoped that the variables used will be more complete and the discussion organized in accordance with the reality of the problems to be studied at PTPN IV..

ACKNOWLEDGEMENTS

We would like to express our gratitude for the support and assistance provided by various parties in this research. First of all, we would like to thank the University Of Medan Area, which has provided the necessary facilities and resources during the research. We would also like to thank Yusniar Lubis and Ahmad Rafiki, who provided invaluable direction and guidance in the process of this research. We acknowledge that this research would not have been successful without the support and contributions of all the parties mentioned above. We hope that the results of this research can provide benefits for the development of science and technology in the future. Once again, we thank you for the support and assistance that has been given during this research.

References

- Astuti, D. R. D. (2017). *Ekonomika Agribisnis*. <http://eprints.unm.ac.id/4108/>
- Batubara, S. K. N. (2018). *Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa*. <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/14977>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. McGraw Hill Professional.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Harahap, L. K., & Pd, M. (2020). Analisis SEM (Structural Equation Modelling) dengan SMARTPLS (partial least square). *Fakultas Sains Dan Teknologi Uin Walisongo Semarang*, 1(1).
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 856–866.
- Kumarasamy, M. M., Pangil, F., & Mohd Isa, M. F. (2016). The effect of emotional intelligence on police officers' work-life balance: The moderating role of organizational support. *International Journal of Police Science & Management*, 18(3), 184–194.
- Lestari, K. E., & Yudhanegara, M. R. (2017). Analisis kemampuan representasi matematis mahasiswa pada mata kuliah geometri transformasi berdasarkan latar belakang pendidikan menengah. *Jurnal Matematika Integratif*, 13(1), 28–33.
- Lubis, Z., Manaf, A. H. A., Ahmad, M. A. H., Abdullah, M. S., & Junoh, M. Z. M. (2018). *Panduan Pelaksanaan Penelitian Sosial*. Penerbit Andi.
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20(1), 37–55.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi BISNIS (JAB)*, 39(2), 141–148.
- Pangemanan, F. L., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2017). Pengaruh work-life balance dan burnout terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 5(003).
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267–284.
- Pella, D. A. (2011). *Talent Management: Building Human Capital for Growth & Excellence*. Gramedia Pustaka Utama.
- Resourcing, H. (2005). The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice. *Hudson Australia and New Zealand Available on Www. Hudson. Com*.
- Saleem, A., & Abbasi, A. S. (2015). Impact of life and job domain characteristics on work-life balance of textile employees in Pakistan. *Science International*, 27(3), 2409–2416.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Sudarmanto. (2009). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. *Yogyakarta: PUSTAKA BELAJAR, Celeban Timur UH III*.

Lampiran 4 Publikasi 2



Jurnal Mantik, 7 (1) (2023), ISSN 2685-4236 (Online)

Published by: Institute of Computer Science (IOCS)

Jurnal Mantik

Journal homepage: www.iocscience.org/ejournal/index.php/mantik



Plantation milenial generation digital leadership and Its contribution in increasing individual performance at PTPN IV

R. Turino Januar Budyanto¹, Yusniar Lubis², Ahmad Rafiki³

^{1,2,3}Doctoral Program in Agriculture Science, Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article history:

Received May 16, 2023

Revised May 27, 2023

Accepted Jun 16, 2023

Keywords:

Digital Leadership
Performance Individual
Talent Management

This study aims to analyze the effect of digital leadership on performance, analyze the effect of digital leadership on talent management and analyze the effect of digital leadership on performance with talent management as an intervening variable at PTPN IV, one of the largest state-owned plantation companies in Indonesia. The population of this study is all millennial employees at the BOM (Board of Management) position level minus 1 to minus 3, a total of 400 people. The data collection method used was a questionnaire with a sample of 221 people. Data analysis technique using PLS-SEM. The results of the study show that digital leadership directly has a positive and significant effect on individual work, talent management has a positive and significant effect on individual work, digital leadership has a positive and insignificant effect on employee performance. Indirectly, job satisfaction does not mediate the relationship between motivational variables and employee performance variables. The results of this research are expected to be a reference for companies as material for consideration and input regarding the extent to which digital leadership and talent management influence employee performance. It is hoped that this research can provide ideas for companies in determining policies, especially in human resource management strategies.

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



Corresponding Author

R. Turino Januar Budyanto,
Doctoral Program in Agriculture Science,
Universitas Medan Area,
Jalan. Setia Budi Nomor. 79 B, Medan 20112, Sumatera Utara, Indonesia.
Email: rino.januar@gmail.com

1. INTRODUCTION

The concept of Industry 4.0 basically combines physical industrial resources and digital technology. Industry 4.0 includes intelligent manufacturing, which enables the transformation of resources into intelligent objects. Thus resources can feel, act and behave even in an intelligent environment. The Industry 4.0 intelligent production system transforms industry into a business model with a much more efficient production value chain.

This concept enables the development of digitalization or automation in many fields of agriculture which responds to the challenges of current technological

Journal homepage: www.iocscience.org/ejournal/index.php/mantik

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 31/7/24 162

Access From (repository.uma.ac.id)31/7/24

developments. The goal is optimization through increased yields (quality and quantity) and the effective use of available resources in the agricultural sector.

Agriculture is the fundamental foundation of the national economy, and good agricultural development contributes to a stable economy. The development of agriculture is directly proportional to the nation's economy. A nation can be called a developed nation if all the basic needs of its people, namely the fulfillment of food needs.

Era 4.0 must continue to support the basic needs of the Indonesian people, especially in the agricultural sector. In agriculture, digital technology can be used in processes that occur on and off the farm. Mobile technology can also be used for agricultural innovation. The aim is to increase opportunities for farmers to obtain information about agricultural commodities through agricultural information services. Mobile information services are needed when farmers need fast agricultural information. So, it didn't take long to find out, especially about commodities such as the availability of seeds and fertilizers, commodity prices on the market, commodity area, estimated time of harvest and how farmers harvest. (Puspitasari, 2020)

According to Qualman & Qualman (2012), someone who becomes a digital leader can be formed, not born. Thanks to technological advances, managers can exert more influence than ever before. To be successful, digital leaders must adapt their leadership skills to today's digital developments and bring about change for themselves and others.

A survey conducted by Amrop Global in 2020 stated that although 69% of digital leaders stated that the top management of companies prioritized digitalization, only 28% understood the meaning and scope of digitalization. Also, only 41% understand the challenges facing digital leaders and support their efforts. (Voorhoeve, n.d.)

In any organization regardless of its form, leadership is a factor that also determines the achievement of organizational goals more effectively and efficiently. Leaders are symbols, role models, drivers, as well as organizational resources to achieve their goals. In order to improve the performance of employees in the organization, it takes a leader who is able to bring the organization towards its goals.

As the largest palm oil producing country in the world, Indonesia has great potential to market palm oil and palm kernel both at home and abroad. The Directorate of Production Balance of the Central Bureau of Statistics for 2021, stated that the agricultural sector is a sector that has a fairly important role in economic activity in Indonesia. (BPS, 2021).

PTPN IV or abbreviated as PT. Perkebunan Nusantara IV is a subsidiary of BUMN Plantation with a working area in the North Sumatra region which has consistently transformed, and in 2022 it has recorded the highest profit in history, namely 2.1.

This success cannot be separated from the role of all individuals in achieving performance and especially the consistency of the Board of Management in implementing Talent Management.

Michaels, *et al.*, (2001) conducted a survey in more than 120 companies of 13,000 executives, and case studies in 27 leading (world-class) companies to find out the programs that these world-class leading companies carry out to attract and retain their best employees and find out what Interestingly, there is a relationship between talent management and superior company performance.

here are five things that strengthen talent from companies, namely: 1) Embracing the Talent Mindset 2) Creating a Winning Employee Value Proposition 3) Renewing Recruitment Strategy 4) Implementing Talent Development into the Organization 5) Differentiating and Strengthening people in the company.

Taking into account the above, then whether digital leadership, especially among plantation millennials, has an influence on individual performance with talent management as an intervening variable, it is an interesting matter to discuss, especially in plantation companies. As in previous research from (Hilma Harmen, 2018), states that talent management and knowledge management together have a significant effect on

employee performance at PT. Nusantara Plantation II Tanjung Morawa. (Maryati & Siregar, 2022) state that digital leadership can influence company performance, then Information and Communication Technology (ICT) innovations are able to strengthen the relationship between digitalization of leaders and company performance. (Rantauwati, 2022), writes that there is a significant influence between the independent variables Digital Leadership Style on Employee Performance variables.

In January 2023, there were recorded a workforce of more than 15 thousand people in managerial positions as top performers at PTPN IV. Since 2016, based on the Board of Directors Decree Regarding Talent Management, a talent management program consisting of Talent Mapping (Identification), Talent Development (Development), Talent Retention (Maintenance) and Talent Mobility (Placement) has been implemented at the company.

2. RESEARCH METHOD

This research is a quantitative study using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method using SmartPLS 3.0 software. The research variables consist of the use of learning agility, talent management, and individual performance where previous research has not discussed the indirect effect of learning agility on individual performance with talent management as an intervening variable.

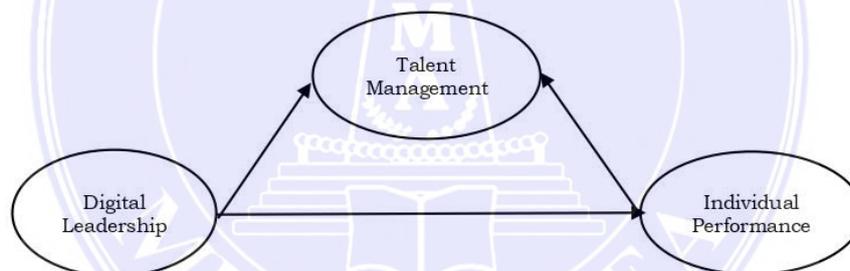


Figure 1. Relationship Model between Variables

Therefore, this study will adopt and adapt the relevant literature to produce construct variable measurements as shown in Figure 1 with details of the hypotheses: (H1) Digital Leadership has a direct positive effect on talent management; (H2) Digital Leadership has a direct positive effect on individual performance; (H3) Talent management has a direct positive effect on individual performance; and (H4) Digital Leadership has an indirect positive effect on individual performance through talent management. This study aims to examine the relationship between digital leadership and individual performance with Talent Management as an intervening variable.

The research method used in this study is descriptive quantitative. According to Sugiyono (2013), descriptive method is a descriptive method is a method used to describe or analyze a research result but not used to make broader conclusions. The population in this study were all millennial employees in managerial positions who worked at PT Perkebunan Nusantara IV, totaling 400 people, with the sample used in this study as many as 221 employees. The data collection technique used was a list of questions (questionnaire) given to research respondents. The data analysis technique used is SEM - PLS. Partial Least Square is a powerful analysis method because it is not based on many assumptions as a data analysis technique. The PLS method has its own advantages including, the data does not have to be normally distributed multivariate (indicators with category, ordinal, interval to ratio scales can be used in the same model) and the sample size does not have to be large.

R. Turino Januar Budyanto, Plantation milenial generation digital leadership and Its contribution in increasing individual performance at PTPN IV

3. RESULTS AND DISCUSSIONS

3.1 Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analysis of the measurement model (outer model) aims to evaluate the construct variables studied, validity (accuracy), and profitability (reliability) of a variable.

a. Internal Consistency Analysis

Internal consistency analysis is a form of reliability used to assess the consistency of results across items on the same test. Internal consistency testing uses the Composite Reliability value with the criteria of a variable said to be reliable if the Composite Reliability value is > 0.60 .

Table 1. Internal Consistency Analysis

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliability Composite	Average Variance Extracted (AVE)
Digital Leadership	0.926	0.931	0.941	0.696
Individual Performance	0.885	0.889	0.913	0.636
Talent Management	0.946	0.951	0.955	0.728

Sources: *Processed Data (2023)*

Based on internal consistency analysis data in table 1, the results of all variables show above 0.70, namely Digital Leadership has a composite reliability value of $0.941 > 0.60$, Individual Performance Variables have a composite reliability value of $0.913 > 0.60$, Talent Management variable has a composite reliability value of $0.955 > 0.60$, so all declared variables are reliable. This is reinforced by all Cronbach's alpha values showing above 0.70, namely Digital Leadership has a composite reliability value of $0.926 > 0.60$, Individual Performance Variables have a composite reliability value of $0.885 > 0.60$, Talent Management variable has a composite reliability value of $0.946 > 0.60$. (Ghozali & Latan, 2015)

b. Convergent Validity

Convergent validity is to see the extent to which a measurement is positively correlated with alternative measures of the same construct. To see an indicator of a construct variable is valid or invalid seen from the outer loading value. If the value of outer loading is greater than 0.7 (Ghozali & Latan, 2015), then an indicator is valid.

Table 2. Convergent Validity

	Digital Leadership	Individual Performance	Talent Management
Digital Leadership 1	0.755		
Digital Leadership 2	0.745		
Digital Leadership 3	0.849		
Digital Leadership 4	0.891		
Digital Leadership 5	0.839		
Digital Leadership 6	0.871		
Digital Leadership 7	0.877		
Individual Performance 1		0.743	
Individual Performance 2		0.814	
Individual Performance 3		0.764	
Individual Performance 4		0.858	
Individual Performance 5		0.820	
Individual Performance 6		0.781	
Talent Management 1			0.898
Talent Management 2			0.855
Talent Management 3			0.849
Talent Management 4			0.873
Talent Management 5			0.771

Talent Management 6	0.843
Talent Management 7	0.902
Talent Management 8	0.827

Sources: Processed Data (2023)

Based on the values in table 2 above, the results show that all outer loading values for the Digital Leadership, Individual Performance and Talent Management variables are above 0.7, so all indicators for each variable are valid. This is reinforced by all the Average Extracted Variance (AVE) values which are above 0.5 (Table 1), where Digital Leadership has an AVE value of 0.696 > 0.50, Individual Performance Variables have a composite reliability value of 0.636 > 0.50, so the Talent Management variable has a composite reliability value of 0.636 > 0.50, so the Talent Management variable has a composition reliability 0.728 > 0.50.

c. Discriminant Validity

Discriminant validity aims to assess whether an indicator of a construct variable is valid or invalid, namely what is determined if the square root value of the AVE value is greater than the highest correlation value of a variable with other variables, then the variable has good discriminant validity (valid).

	Digital Leadership	Individual Performance	Talent Management
Digital Leadership	0.834		
Individual Performance	0.668	0.798	
Talent Management	0.555	0.612	0.853

Sources: Processed Data (2023)

Based on table 3, the results of the correlation of the Digital Leadership variable with Individual Performance = 0.668; correlation of Digital Leadership variable with Talent Management = 0.555; individual performance correlation with Talent Management = 0.612. The highest correlation value of a variabel with other variables is 0.668.

The AVE square root value of variable X1 (0.882) > from the highest correlation value between variables (0.696), then variable X1 is valid. The AVE square root value of variable X2 (0.929) > from the highest correlation value between variables (0.696), then variable X2 is valid. The square root value of the AVE variable X3 (0.727) > the highest correlation value between variables (0.696), then the Y1 variable is valid. The square root value of AVE Y (0.747) > the highest correlation value between variables (0.696), then the Y2 variable is valid.

3.2 Structural Model Analysis (Inner Model)

Structural model analysis or (inner model) aims to test the research hypothesis. The parts that need to be analyzed in the structural model are the coefficient of determination (R-Square) and hypothesis testing.

a. Coefficient of Determination (R-Square)

The coefficient of determination (R-Square) aims to evaluate the accuracy of the predictions of a model. In other words, to evaluate how the variation in the value of the dependent variable is affected by the variation in the value of the independent variable in a path model.

Table 4. Coefficient of Determination (R-Square)

	R Square	Adjusted R Square
Individual Performance	0.531	0.526
Talent Management	0.308	0.305

Sources: Processed Data (2023)

Based on table 4, the results of the influence of the Digital Leadership and Talent Management variables on the Individual Performance variable are 0.531. The R-Square value of 0.531 indicates that variations in the values of individual performance variables can be explained by variations in the values of digital leadership and talent management variables of 53.1%. The influence of the Digital Leadership variable on talent management is 0.308. The R-Square value of 0.308 indicates that the variation in the value of the talent management variable can be explained by the variation in the digital leadership value of 30.8%.

b. Hypothesis Testing

In testing the hypothesis there are two stages of testing, namely testing the hypothesis of direct influence and testing the hypothesis of indirect influence. The coefficients of the hypothesis testing path are shown in Figure 2 below:

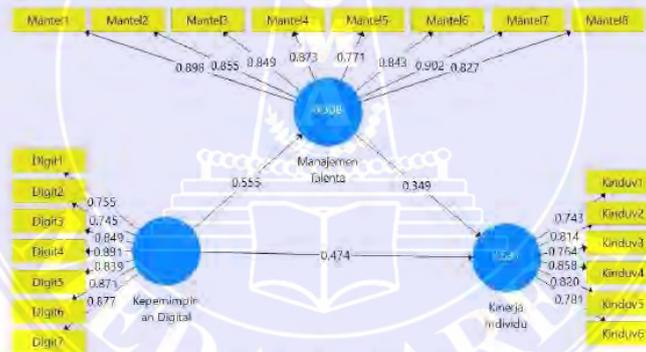


Figure 2. Path Coefficient

Sources: Processed Data with SmartPLS3 (2023)

Testing the direct effect hypothesis aims to prove the hypothesis of the effect of a variable on other variables directly (without intermediaries). If the path coefficient value is positive it indicates that an increase in the value of one variable is followed by an increase in the value of the other variable. If the path coefficient value is negative, it indicates that an increase in the value of one variable is followed by a decrease in the value of the other variable. (Ghozali & Latan, 2015)

If the probability value (P-Values) < α (0.05), then H0 is rejected (the influence of a variable on other variables is significant). If the probability value (P-Values) > α (0.05), then H0 is accepted (the effect of a variable on other variables is not significant).

Table 5. The Direct Effect Hypothesis

	Ordinal Sampel	Sampel Mean	Deviasi Standard	T Statistik	P Values
Digital Leadership → Individual Performance	0.474	0.481	0.061	7.738	0.000
Digital Leadership → Talent Management	0.555	0.559	0.065	8.577	0.000
Talent Management → Individual Performance	0.349	0.349	0.069	5.060	0.000

Based on table 5 above, it is obtained that the direct effect of digital leadership on individual performance has a path coefficient of 0.474 (positive), then an increase in the value of the digital leadership variable will be followed by an increase in individual performance value. The influence of digital leadership variables on individual employee performance has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H0 is rejected and Ha is accepted, which means that the influence of digital leadership on individual performance is significant.

The direct effect of digital leadership on talent management has a path coefficient of 0.555 (positive), so an increase in the value of the digital leadership variable will be followed by an increase in the value of talent management. The influence of the digital leadership variable on talent management has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H0 is rejected and Ha is accepted, meaning that the influence of digital leadership on talent management is significant.

The direct effect of work ability on job satisfaction has a path coefficient of -0.083 (negative), then an increase in the value of the work ability variable will be followed by a decrease in the value of job satisfaction. The effect of work ability variable on job satisfaction has a P-Values (0.549) $> \alpha$ (0.05), so that H0 is accepted and Ha is rejected, meaning that the effect of ability on job satisfaction is not significant.

The direct effect of talent management on individual performance has a path coefficient of 0.349 (positive), then an increase in the value of the talent management variable will be followed by an increase in the individual employee performance value. The influence of talent management variables on individual employee performance has a P-Values (0.048) $< \alpha$ (0.05), so that H0 is rejected and Ha is accepted, meaning that talent management on individual employee performance is significant.

Furthermore, testing the indirect effect hypothesis. Indirect hypothesis testing aims to prove the hypotheses of the effect of a variable on other variables indirectly (through intermediaries). If the value of the coefficient of indirect influence $>$ the coefficient of direct influence, then Talent Management's intervening variable mediates the relationship between one variable and another. If the value of the indirect effect coefficient $<$ the direct effect coefficient, then the intervening variable X3 does not mediate the relationship between one variable and another variable.

Table 6. Indirect Effect Hypothesis

Ordinal Sampel	Sampel Mean	Deviasi Standart	T Statistik	P Values	
Digital Leadership → Talent Management → Individual Performance	0.194	0.193	0.038	5.125	0.000

Sources: Processed Data (2023)

Based on table 5 above, it is obtained that the coefficient value of the indirect effect of the motivational variable on employee performance variables (0.194) $<$ the value of the direct influence coefficient (0.474), then the Talent Management variable does not mediate the relationship between motivational variables and employee performance variables.

Discussion

The Effect of Digital Leadership on Individual Performance

From the results of data processing, it is known that the effect of digital leadership on individual performance has a path coefficient of 0.474 (positive), then an increase in the value of the digital leadership variable will be followed by an increase in the value of individual employee performance. The effect of the digital leadership variable on employee job satisfaction has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H0 is rejected and Ha is accepted, which means that the influence of digital leadership on individual

R. Turino Januar Budyanto, *Plantation milenial generation digital leadership and Its contribution in increasing individual performance at PTPN IV*

performance is significant. Thus digital leadership has a positive and significant effect on the individual performance of millennial employees of PT. Nusantara Plantation IV. This means, if the employee's digital leadership is improved, then the individual employee's performance will also increase. The research results are supported by the results of the tabulation of the frequency distribution of respondents' answers, in which the majority of respondents answered strongly agree and agree on all questions related to digital leadership. So thus it can be stated that digital leadership is one of the factors that influence individual performance at PTPN IV.

The results of this study are in line with research conducted by previous research that digital leadership has an effect on performance (Johanes et al., 2022; Lubis & Rifma, 2022; Purwanto et al., 2021; Quddus et al., 2020; Sunaryo, 2021)

The Influence of Digital Leadership on Talent Management

From the results of data processing, it is known that the influence of digital leadership on Talent Management has a path coefficient of 0.555 (positive), which means that an increase in the value of the digital leadership variable will be followed by an increase in the value of talent management. The influence of the digital leadership variable on talent management has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H_0 is rejected and H_a is accepted, thus digital leadership has a significant effect on talent management. Thus digital leadership has a positive and significant effect on talent management for PT. Perkebunan Nusantara IV, which means talent management will also increase if the digital leadership of employees at PT. Nusantara Plantation IV. So thus it can be stated that digital leadership is one of the factors that influence talent management at PT. Nusantara Plantation IV.

The results of this study are in line with research conducted by previous studies that digital leadership influences talent management (Gagnon, 2022; Guerra et al., 2023)

The Influence of Talent Management on Individual Performance

From the results of data processing, it is known that the influence of talent management on individual performance has a path coefficient of 0.349 (positive), then an increase in the value of the talent management variable will be followed by an increase in the value of individual employee performance. The influence of talent management variables on employee job satisfaction has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H_0 is rejected and H_a is accepted, which means the influence of talent management on individual performance is significant. Thus talent management has a positive and significant effect on the individual performance of millennial employees of PT. Nusantara Plantation IV. This means that if employee talent management is improved, individual employee performance will also increase. The research results are supported by the results of the tabulation of the frequency distribution of respondents' answers, in which the majority of respondents answered strongly agree and agree on all questions related to digital leadership. So thus it can be stated that talent management is one of the factors that influence individual performance at PTPN IV.

The results of this study are in line with research conducted by previous studies that talent management has an effect on performance (Chang & Lee, 2013); Fernandez & Jawadi, 2015; Johanes et al., 2022; Lubis & Rifma, 2022; (unaryo, 2021; Tulungen et al., 2022; Wiradendi Wolor, 2020)

The Influence of Digital Leadership on Performance Through Talent Management

From the results of the study, it was obtained that the coefficient value of the indirect effect of the digital leadership variable on individual performance variables (0.194) $<$ the value of the direct influence coefficient (0.474), then the talent management variable does not mediate the relationship between digital leadership variables and individual performance variables.

4. CONCLUSION

From the results of data processing, it is known that: First, the effect of digital leadership on individual performance has a path coefficient of 0.474 (positive), then an increase in the value of the digital leadership variable will be followed by an increase in the value of individual employee performance. The effect of the digital leadership variable on employee job satisfaction has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H_0 is rejected and H_a is accepted, which means that the influence of digital leadership on individual performance is significant. Thus digital leadership has a positive and significant effect on the individual performance of millennial employees of PT. Nusantara Plantation IV. Second, the effect of digital leadership on Talent Management has a path coefficient of 0.555 (positive), which means that an increase in the value of the digital leadership variable will be followed by an increase in the value of talent management. The influence of the digital leadership variable on talent management has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H_0 is rejected and H_a is accepted, thus digital leadership has a significant effect on talent management. Thus digital leadership has a positive and significant effect on talent management for employees of PT Perkebunan Nusantara IV, which means that talent management will also increase if digital leadership for employees at PT. Nusantara Plantation IV. Third, the effect of talent management on individual performance has a path coefficient of 0.349 (positive), then an increase in the value of the talent management variable will be followed by an increase in the individual employee performance value. The influence of talent management variables on employee job satisfaction has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H_0 is rejected and H_a is accepted, which means the influence of talent management on individual performance is significant. Thus talent management has a positive and significant effect on the individual performance of millennial employees of PT. Nusantara Plantation IV. Fourth, the research results obtained the coefficient value of the indirect influence of digital leadership variables on individual performance variables (0.194) $<$ the value of the direct influence coefficient (0.474), so the talent management variable does not mediate the relationship between digital leadership variables and individual performance variables.

Based on the conclusions of research results regarding digital leadership, especially among plantation millennials, it has an influence on individual performance with talent management as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara IV, the author conveys ideas that can provide benefits to related parties in this research. In improving employee performance, PT. Perkebunan Nusantara IV needs to pay attention to the needs and abilities of employees in dealing with changes in the digitalization era, because the needs and talents possessed by employees, because employees are important assets in an organization. The existence of leaders who are able to adjust to technological changes and manage the talents they have well will support the improvement of employee performance at PT. Perkebunan Nusantara IV.

With the limited variables used in this study, as a reference for future researchers with a theme similar to human resource management, it is hoped that the variables used will be more complete and the discussion organized in accordance with the reality of the problems to be studied at PT. Perkebunan Nusantara IV.

ACKNOWLEDGEMENTS

We would like to express our gratitude for the support and assistance provided by various parties in this research. First of all, we would like to thank the University Of Medan Area, which has provided the necessary facilities and resources during the research. We would also like to thank Yusniar Lubis and Ahmad Rafiki, who provided invaluable direction and guidance in the process of this research. We acknowledge that this research would not have been successful without the support and contributions of

R. Turino Januar Budyanto, Plantation milenial generation digital leadership and Its contribution in increasing individual performance at PTPN IV

all the parties mentioned above. We hope that the results of this research can provide benefits for the development of science and technology in the future. Once again, we thank you for the support and assistance that has been given during this research.

REFERENCES

- BPS. (2021). *Produk Domesti Bruto Indonesia Triwulanan 2017 - 2021*.
- Chang, W., & Lee, C. (2013). Virtual team e-leadership: The effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986–999.
- Fernandez, D. B. B., & Jawadi, N. (2015). Virtual R&D project teams: From e-leadership to performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(5), 1693–1708.
- Gagnon, S. (2022). *Digital Project Leadership and Talent Management in the As-Practice Perspective*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Suárez, M. M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122291.
- Hilma Harmen. (2018). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 114–129.
- Johanes, V. E., Suroyo, S., & Budiastira, A. A. K. (2022). Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Literasi Digital dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(2), 2793–2801.
- Lubis, Y., & Rifma, S. (2022). Model Kepemimpinan Digital Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan dalam Pandemi COVID-19. *Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 55–59.
- Maryati, S., & Siregar, M. I. (2022). Kepemimpinan Digital dalam meningkatkan kinerja organisasi peran Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Owner*, 6(4), 3616–3624. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i4.1176>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 256. <https://doi.org/10.32493/jjssdm.v4i3.10454>
- Puspitasari, R. D. (2020). Pertanian berkelanjutan berbasis revolusi industri 4.0. *Jurnal Layanan Masyarakat (Journal of Public Services)*, 3(1), 26.
- Qualman, E., & Qualman, E. (2012). *Digital Leader*. McGraw-Hill Publishing.
- Quddus, A., Nugroho, B. S., Hakim, L., Ritaudin, M. S., Nurhasanah, E., Suarsa, A., Karyanto, U. B., Tanjung, R., Hendar, Pratama, V. Y., Awali, H., Mufid, A., Purwanto, A., Fahlevi, M., & Sudargini, Y. (2020). Effect of ecological, servant dan digital leadership style influence university performance? evidence from indonesian universities. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 408–417. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.10.64>
- Rantauwati, E. A. Rantauwati, et al. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Digital, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Jurima*, 2(2), 38–49.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sunaryo, W. A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Digital Terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Hexa Dental Indonesia di Bogor. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9), 1–59.
- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2).
- Voorhoeve, J. (n.d.). *What Really Counts in Digital Leadership?*
- Wiradendi Wolor, C. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*.

Lampiran 5 Publikasi 3



Jurnal Mantik, 7 (2) (2023), ISSN 2685-4236 (Online)

Published by: Institute of Computer Science (IOCS)

Jurnal Mantik

Journal homepage: www.iocscience.org/ejournal/index.php/mantik



Is learning agility important on BUMN Plantation?

R. Turino Januar Budyanto¹, Yusniar Lubis², Ahmad Rafiki³

^{1,2,3}Doctoral Program in Agriculture Science, Universitas Medan Area, Medan, Indonesia

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article history:

Received Jul 24, 2023
Revised Aug 08, 2023
Accepted Aug 09, 2023

Keywords:

Learning Agility;
Performance Individual;
Talent Management.

The purpose of this study was to determine the effect of learning agility on individual performance and Talent Management at PTPN IV, the largest BUMN Plantation with main commodities of CPO and Black Tea. Based on the formulation and the relationship between variables processed using the Partial Least Square (PLS) Model and Smart PLS 3.0 software to 408 respondents who are employees with managerial positions. The results of the study show that there is a positive and significant influence between learning agility and individual performance and talent management.

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



Corresponding Author:

R. Turino Januar Budyanto,
Doctoral Program in Agriculture Science,
Universitas Medan Area,
Jalan. Setia Budi Nomor. 79 B, Medan 20112, Sumatera Utara, Indonesia.
Email: rinto.januar@gmail.com

1. INTRODUCTION

Industrial transformation towards seamless interaction between people and technology requires organizations to consistently find effective innovations to deal with volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA).

In the book Learning 5.1, Denny, A., & Pratomo, T. P. (2021) mentions that transformation starts from the mindset that the responsibility for learning lies with the learner—not other people, not schools, and not companies either. So, the mindset of the learner as the center of learning and learn how to learn is the main thing that must be owned by all human resources in a company. Each individual must have the will and ability to engage in active learning in order to adapt the opportunities for activities from experience (learning agility), and apply that learning to perform successfully in new, ever-changing situations and conditions. (Gravett et al., 2016). Indonesia, as a country that relies on the agricultural sector as the basis of the economy, both in the long term of economic development and for short term economic recovery must ensure that the products produced have high competitiveness.

Of the many variations of plantation commodities, palm oil is one of the plantation product commodities that has an important role and is a prima donna in Indonesia's economic activities. (Astuti, 2017). As the largest palm oil producing country in the world, Indonesia has great potential to market palm oil and palm kernel both at home and abroad. The Directorate of Production Balance of the Central Bureau of Statistics (2021) said that the agricultural sector is a sector that has a fairly important role in economic activity in Indonesia. Ghani & Sikumbank (2003) state that Indonesia is an agricultural country

Journal homepage: www.iocscience.org/ejournal/index.php/mantik

which has the advantage of a very large plantation area (millions of hectares) which involves tens of millions of workers. But ironically, this wealth has not been explored optimally, so there are still many things that must be improved in the management of human resources and in improving the policy framework for the development of the plantation sector in Indonesia.

PT. Perkebunan Nusantara IV or abbreviated as PTPN IV is one of the largest BUMN Holding Plantation subsidiaries in Indonesia with a working area in the North Sumatra region that has consistently transformed, and in 2022 posted a profit of 2.1 trillion which is the highest profit in history since the merger in 1996. This success cannot be separated from the role of all individuals in achieving performance and especially the consistency of the Board of Management in implementing Talent Management. A survey conducted by Michaels, *et al.*, (2001) of 13,000 executives in more than 120 companies, as well as case studies at 27 leading (world-class) companies to identify programs and behaviors that help these world-class leading companies attract and retain their best employees, found a relationship between top performers and superior company performance.

According to them, there are five things that strengthen talent from companies, namely: "Embracing the Talent Mindset, Creating a Winning Employee Value Proposition, Renewing Recruitment Strategy, Implementing Talent Development into the Organization, Differentiating and Strengthening people in the company." These five things need to be built into a practical framework so that they can be implemented in companies, as has been done by: General Electric, The Home Depot, PerkinElmer, Amgen, and others. In connection with the explanation above, researchers want to know whether learning agility in BUMN Plantations has an influence on individual performance and talent management.

PT. Perkebunan Nusantara IV is a subsidiary of BUMN Holding Plantations with a working area in North Sumatra which is engaged in the agro-industrial sector and focuses on managing oil palm and tea as the main commodities. PT. Perkebunan Nusantara IV has managed Talent Management consistently since 2016 in accordance with the Board of Directors Decree Regarding Talent Management with talent management programs namely Talent Mapping (Identification), Talent Development (Development), Talent Retention (Maintenance) and Talent Mobility (Placement).

Interestingly, in the talent development management program (Talent Development) since 2020 PT. Perkebunan Nusantara IV has given freedom to every individual at the Line Management level to learn according to his wishes (learning agility) which is known as the Learning Wallet Development Program, which is a program that frees employees to learn according to their personal needs analysis (self training need analysis). The effect of learning agility on talent management and individual performance will be analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) method which utilizes SmartPLS 3.0 software, where the research subjects in this study are all Managerial Employees or known as Leadership Employees in one of the BUMNs Plantations namely PT. Perkebunan Nusantara IV which is included in the talent management system.

The SEM-PLS analysis consists of a measurement model and a structural model. The measurement model shows how the latent variable is represented by the manifest variable and the structural model shows how the latent or construct variable is estimated. By using SEM-PLS latent variable indicators can be reflexive or formative (Ghozali & Latan, 2015). In this study, latent variable indicators are reflective. In order to make data processing easier, statistical software is used. SmartPLS was chosen in this study because SmartPLS has advantages that can be utilized in research, namely: (1) The relationship between variables can be tested using SmartPLS (2) SmartPLS does not use assumptions that must be fulfilled in other software (3) The number of samples required is relatively small (4) Data does not have to be normally distributed (Harahap & Pd, 2020).

2. RESEARCH METHOD

This research is a quantitative study using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method using SmartPLS 3.0 software. The research variables consist of the use of learning agility, talent management, and individual performance where previous research has not discussed the indirect effect of learning agility on individual performance with talent management as an intervening variable. Therefore, this study will adopt and adapt the relevant literature to produce construct variable measurements as shown in Figure 1 with details of the hypotheses: (H1) Learning Agility has a direct positive effect on talent management; (H2) Learning Agility has a direct positive effect on individual performance; (H3) Talent management has a direct positive effect on individual performance; and (H4) Learning Agility has an indirect positive effect on individual performance through talent management.

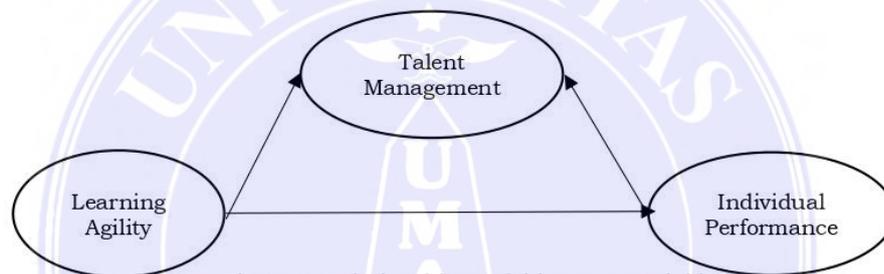


Figure 1. Relationship model between variables

With a total permanent workforce in 2022, there are 15,400 people, spread across 29 Palm Oil Units, 1 Plasma Unit, 16 Palm Oil Mills, 1 Tea Unit, 2 Tea Factory Units, 1 Seed Unit Unit and 1 Workshop Unit, of which 4, 4% or 689 people are employees in line management who have a very important role as performance drivers at PT. Perkebunan Nusantara IV.

The research was conducted in January 2023 using primary data and secondary data. Primary data was obtained directly from the company through observation methods, interviews with decision makers and by distributing questionnaires to 689 people who are employees at the bottom, middle and top line management and are the types of employees managed at PT. Perkebunan Nusantara IV Talent Management. While secondary data obtained through documents, company data, books, and articles related to this research.

The method of measuring data or sampling in this study uses the Simple Random Sampling method where each member of the population has the same opportunity to be sampled (Sugiyono, 2013) to 689 people as a population.

3. RESULTS AND DISCUSSIONS

A random sample was taken of 408 employees consisting of 376 male employees (92.16%) and 32 female employees (7.84%).

Table 1. Loading, Rho, CR, dan AVE

	Loading	Rho	CR	AVE
Individual performance		0.896	0.918	0.652
- Individual performance 1	0.741			
- Individual performance 2	0.816			
- Individual performance 3	0.782			
- Individual performance 4	0.838			
- Individual performance 5	0.852			
- Individual performance 6	0.810			

Learning agility		0.917	0.930	0.624
- Learning agility 1	0.829			
- Learning agility 2	0.815			
- Learning agility 3	0.836			
- Learning agility 4	0.821			
- Learning agility 5	0.764			
- Learning agility 6	0.772			
- Learning agility 7	0.656			
- Learning agility 8	0.813			
Talent management		0.950	0.955	0.728
- Talent management 1	0.893			
- Talent management 2	0.845			
- Talent management 3	0.865			
- Talent management 4	0.869			
- Talent management 5	0.814			
- Talent management 6	0.835			
- Talent management 7	0.879			
- Talent management 8	0.819			

Source: Processed data (2023)

Measurement Model

To evaluate the model, construct validity and reliability tests will be carried out through measurement model tests. In table 1 it is clear that all indicators have an outer loading greater than 0.7. Table 1 also shows that the Composite Reliability (CR) value for each variable is greater than 0.7 except for Learning Agility 7 (outer loading of 0.656 < 0.7). Furthermore, it can also be seen that the AVE values for all variables are greater than 0.5 which indicates that all of these indicators are valid and can reliably describe the variables (Hair et al., 2019). In addition, the rho value for all variables is greater than 0.6 so that the instrument is reliable (Lestari & Yudhanegara, 2017).

Furthermore, the AVE value for the Individual Performance variable is 0.652, meaning that 65.2% of the individual performance indicators used have described the variables. The AVE value for the learning agility variable is 0.624, meaning that 62.4% of the learning agility indicators used have described the variables and the AVE value for the talent management variable is 0.728, meaning 72.8% of the talent management indicators used have described the variables. The value of the Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT) indicates that the measurement model has acceptable discriminant validity because the values on the diagonal are less than the recommended maximum value of 0.9 (Henseler et al., 2015).

Table 2. Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

	Individual performance	Learning agility	talent management
Individual performance			
learning agility	0.869		
Talent management	0.720	0.652	

Sources: Processed data (2023)

Structural Modeling

A bootstrap procedure using 5000 iterations will be carried out to evaluate the significance of the indicators and path coefficients. Value From the output it can be seen that the model meets the structural model criteria where the VIF value is less than five, which means that between the variables in this study there is no multicollinearity (Hair et al., 2019).

Furthermore, from the R-Square value (Table 3) it is known that the effect of Learning Agility on individual performance is high because $0.677 > 0.67$ and the effect of

learning agility and talent management on individual performance is moderate because $0.67 < 0.376 < 0.33$.

From the adjusted R2 value it is known that the effect of Learning Agility on individual performance is 67.6%, the rest is influenced by other variables, and the effect of learning agility and talent management on performance is 37.4% and the rest is influenced by other variables. From the Q2 value it is known that Learning Agility on individual performance is 0.437 ($0.437 > 0.35$) with high criteria and the effect of learning agility and talent management on individual performance is 0.267 ($0.15 > 0.267 > 0.35$) with medium criteria.

Table 3. R square

	R square	R Square adjusted
Individual performance	0.677	0.676
Talent management	0.376	0.374

Sources: Processed data (2023)

Furthermore, the results of H1, H2, and H3 are accepted, which means that learning agility has a direct positive effect on individual performance significantly (p value = 0.000 < 0.05) where the path coefficient is 0.611, learning agility has a direct positive effect on talent management significantly (p value = 0.000 < 0.05) where the path coefficient is 0.613, talent management has a direct positive effect on individual performance significantly (p value = 0.000 < 0.05) where the path coefficient is 0.292.

Table 4. Direct effects test

	Total effects	P value
Learning agility \Rightarrow Individual performance	0.611	0.000
Learning agility \Rightarrow Talent management	0.613	0.000
Talent management \Rightarrow Individual performance	0.292	0.000

Sources: Processed data (2023)

It has been found that learning agility has a direct positive effect on individual performance significantly, so it is clear that employees who are agile towards learning can improve individual performance. Conversely, if employees are not agile towards learning, then the performance of individual employees will decrease. Willingness and individual ability to engage in active learning to adapt activity opportunities from experience, and apply that learning to perform successfully in new, changing situations and conditions can improve individual performance.

Furthermore, the results have also been obtained that learning agility has a direct positive effect on talent management significantly. Employees who are agile in learning will have a high opportunity to enter the talent management system. Vice versa, employees who are not agile in learning have a low chance of entering the talent management system. Individuals who have the will and ability to learn from experience, and then apply that learning to perform successfully in new situations and conditions have a higher chance of entering as a talent and entering into talent management.

It has been found that talent management has a direct positive effect on individual performance significantly. If the talent management system is used consistently, individual performance will increase. Conversely, if the talent management system is not used consistently, individual performance will not increase. The test results regarding the direct effect between these variables are presented in Table 4.

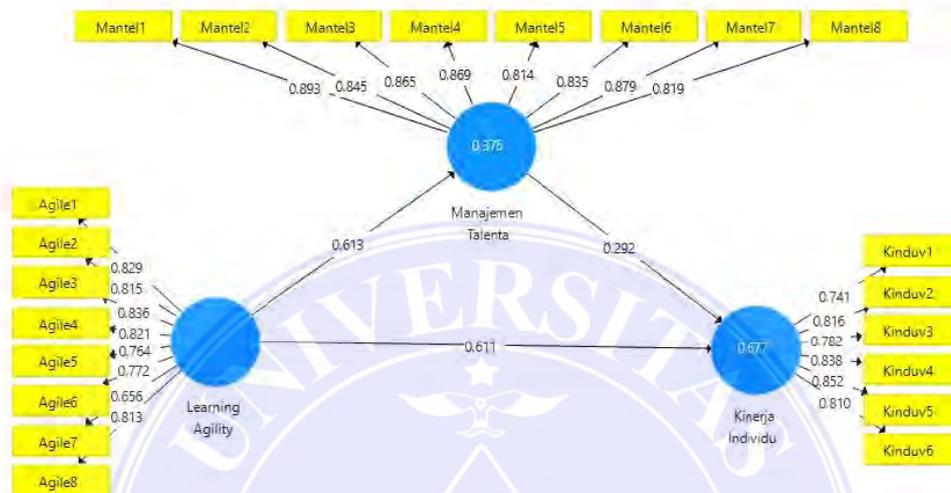


Figure 2. Conclusion of Relationships Between Variables

Furthermore, the indirect and total effects are written in Table 5 as follows. The results show that the H4 hypothesis is accepted, which means that learning agility has an indirect positive effect on individual performance through talent management significantly (p value = $0.000 < 0.05$) where the path coefficient is 0.179. If employees carry out an agile learning process (learning agility), then the need for talent management processes will increase, and if employee needs for talent management processes increase, individual employee performance will also increase.

Table 5. Indirect effect test

	Path coefficient	T statistics	P values
Learning agility \Rightarrow Talent management \Rightarrow Individual performance	0.179	6.335	0.000

Sources: Processed data (2023)

The path coefficient value from the direct influence and the total learning agility variable to the talent management variable is the same, which is equal to 0.613. This can happen because there is no indirect effect from the learning agility variable to the talent management variable. Furthermore, the path coefficient value from direct influence and total talent management variables to individual performance variables is also the same, which is equal to 0.292. This can happen because there is no indirect influence from the interest in learning variable to the learning motivation variable.

Table 6. Total effects

	Total effects	P value
Learning agility \Rightarrow Individual performance	0.790	0.000
Learning agility \Rightarrow Talent management	0.613	0.000
Talent management \Rightarrow Individual performance	0.292	0.000

Sources: Processed data (2023)

Furthermore, the value of the path coefficient and the total learning agility variable to individual performance variables is different, where the direct effect of the path coefficient is 0.611 while the total effect of the path coefficient is 0.790 because there is an indirect effect of the learning agility variable on individual performance through talent management. So, whether the path coefficient value of the direct and total effect is the same or not, it is influenced by whether there is an indirect relationship between variables. Individual performance can increase if employees have a high learning agility. From these results, employees who have a high desire to learn and are able to invite their colleagues to move forward together (people agility), are able to inspire colleagues (result agility), are able to solve problems in various situations (mental agility) and like to learn new things (change agility) has high performance.

Discussion

The Effect of Learning Agility on Individual Performance

From the results of data processing, it is known that the effect of Learning Agility on individual performance is high because $0.79 > 0.67$ and the effect of learning agility and talent management on individual performance is moderate because $0.67 < 0.376 < 0.33$. So that H_0 is rejected and H_a is accepted, which means that the influence of digital leadership on individual performance is significant. Thus learning agility has a positive and significant effect on the individual performance of employees at PT. Perkebunan Nusantara IV. The results of this study are in line with research conducted by previous studies that Eichinger & Lombardo (2004) in Khildani, *et al.*, (2021)

The Effect of Learning Agility on Talent Management

From the results of data processing, it is known that the effect of Learning Agility on talent management is high criteria and the effect of learning agility and talent management on individual performance is 0.613 ($0.15 > 0.267 > 0.35$) with medium criteria. So that H_0 is rejected and H_a is accepted, which means that the influence of digital leadership on individual performance is significant. Thus learning agility has a positive and significant effect on the talent management of employees at PT. Perkebunan Nusantara IV. The results of this study are in line with research conducted by previous studies that (Chang & Lee, 2013); Fernandez & Jawadi, 2015.

The Effect of Talent Management on Individual Performance

From the results of data processing, it is known that the influence of talent management has a direct positive effect on individual performance significantly (p value = $0.000 < 0.05$) where the path coefficient is 0.292. So that H_0 is rejected and H_a is accepted, which means that the influence of talent management on individual performance is significant. Thus talent management has a positive and significant effect on the individual performance of employees at PT. Perkebunan Nusantara IV. The results of this study are in line with research conducted by previous studies that talent management has an effect on performance (Chang & Lee, 2013); Fernandez & Jawadi, 2015; Johanes *et al.*, 2022; Lubis & Rifma, 2022 ; Tulungen *et al.*, 2022; Wiradendi Wolor, 2020)

The Influence of Learning Agility on Performance Through Talent Management

The value of the path coefficient and the total learning agility variable to individual performance variables is different, where the direct effect of the path coefficient is 0.611 while the total effect of the path coefficient is 0.790 because there is an indirect effect of the learning agility variable on individual performance through talent management. So, whether the path coefficient value of the direct and total effect is the same or not, it is influenced by whether there is an indirect relationship between variables. Individual performance can increase if employees have a high learning agility.

From these results, employees who have a high desire to learn and are able to invite their colleagues to move forward together (people agility), are able to inspire colleagues (result agility), are able to solve problems in various situations (mental agility) and like to learn new things (change agility) has high performance.

4. CONCLUSION

From the results of data processing, it is known that: First, the effect of learning agility on individual performance has a path coefficient of 0.79 (positive), then an increase in the value of the learning agility variable will be followed by an increase in the value of individual employee performance. The effect of the learning agility variable on employee job satisfaction has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H_0 is rejected and H_a is accepted, which means that the influence of learning agility on individual performance is significant. Thus learning agility has a positive and significant effect on the individual performance of PT. Perkebunan Nusantara IV. Second, the effect of learning agility on talent management has a path coefficient of 0.613 (positive), which means that an increase in the value of the learning agility variable will be followed by an increase in the value of talent management. The influence of the learning agility variable on talent management has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H_0 is rejected and H_a is accepted, thus learning agility has a significant effect on talent management for employees of PT Perkebunan Nusantara IV. Third, the effect of talent management on individual performance has a path coefficient of 0.292 (positive), then an increase in the value of the talent management variable will be followed by an increase in the individual employee performance value. The influence of talent management variables on employee job satisfaction has a P-Values (0.000) $< \alpha$ (0.05), so that H_0 is rejected and H_a is accepted, which means the influence of talent management on individual performance is significant. Thus talent management has a positive and significant effect on the individual performance for employees of PT. Perkebunan Nusantara IV. Fourth, the value of the path coefficient and the total learning agility variable to individual performance variables is different, where the direct effect of the path coefficient is 0.611 while the total effect of the path coefficient is 0.790 because there is an indirect effect of the learning agility variable on individual performance through talent management. Based on the conclusions of the research results regarding learning agility has an influence on individual performance with talent management as an intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara IV, the author conveys ideas that can provide benefits for the parties involved in this research. In improving employee performance, PT. Perkebunan Nusantara IV needs to pay attention to the needs, abilities and talents of employees as well as learning agility in dealing with changes in the digitalization era, because employees are an important asset in an organization. The existence of leaders who are able to adapt to technological changes, manage their talents well, and carry out continuous learning, will support the improvement of employee performance at PT. Perkebunan Nusantara IV. With the limited variables used in this study, as a reference for future researchers with a theme similar to human resource management, it is hoped that the variables used will be more complete and the discussion organized according to the reality of the problem to be studied at PT. Perkebunan Nusantara IV.

ACKNOWLEDGEMENTS

We would like to express our gratitude for the support and assistance provided by various parties in this research. First of all, we would like to thank the University Of Medan Area, which has provided the necessary facilities and resources during the research. We would also like to thank Yusniar Lubis and Ahmad Rafiki, who provided invaluable direction and guidance in the process of this research. We acknowledge that this research would not have been successful without the support and contributions of all the parties mentioned

above. We hope that the results of this research can provide benefits for the development of science and technology in the future. Once again, we thank you for the support and assistance that has been given during this research.

REFERENCES

- Astuti, D. R. D. (2017). *Ekonomika Agribisnis*. <http://eprints.unm.ac.id/4108/>
- Batubara, S. K. N. (2018). *Pengaruh Pembelajaran Organisasi Dan Transfer Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa*. <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/14977>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. McGraw Hill Professional.
- BPS. (2021). *Produk Domesti Bruto Indonesia Triwulanan 2017 - 2021*.
- Chang, W., & Lee, C. (2013). Virtual team e-leadership: The effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986–999.
- Denny, A., & Pratomo, T. P. (2021). *Learning 5.1: Dulu Tiba di Masa Depan. Dedit Oleh Pax Benedanto. Ke Tiga. Jakarta: Keustakaan Populer Gramedia*.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2004). Learning agility as a prime indicator of potential. *People and Strategy*, 27(4), 12.
- Fernandez, D. B. B., & Jawadi, N. (2015). Virtual R&D project teams: From e-leadership to performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(5), 1693–1708.
- Ghani, M. A., & Sikumbank, R. F. (2003). *Sumber daya manusia perkebunan dalam perspektif. Ghalia Indonesia*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Gravett, L. S., Caldwell, S. A., Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). *What is Learning Agility?* Springer.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hallenbeck, G. (2016). *Learning agility: Unlock the lessons of experience*. Center for Creative Leadership.
- Harahap, L. K., & Pd, M. (2020). Analisis SEM (Structural Equation Modelling) dengan SMARTPLS (partial least square). *Fakultas Sains Dan Teknologi Uin Walisongo Semarang*, 1(1).
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Khildani, A. C., Suhermin, & Lestariningsih, M. (2021). Pengaruh Efikasi Diri dan Lokus Kendali terhadap Kinerja Karyawan Melalui Learning Agility. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 10(2), 208–228. <https://ejournalunsam.id/index.php/jmk/article/view/4186>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 856–866.
- Lestari, K. E., & Yudhanegara, M. R. (2017). Analisis kemampuan representasi matematis mahasiswa pada mata kuliah geometri transformasi berdasarkan latar belakang pendidikan menengah. *Jurnal Matematika Integratif*, 13(1), 28–33.
- Lubis, Y., & Rifma, S. (2022). Model Kepemimpinan Digital Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan dalam Pandemi COVID-19. *Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 55–59.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi BISNIS (JAB)*, 39(2), 141–148.
- Pella, D. A. (2011). *Talent Management: Building Human Capital for Growth & Excellence*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sudarmanto, K. (2009). *Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.

Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2).

Voorhoeve, J. (n.d.). *What Really Counts in Digital Leadership?*

Wiradendi Wolor, C. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*.



Lampiran 6 Publikasi 4

Revealing the Novelty of Talent Management Research Using Bibliometric Method



R. Turino Januar Budyanto, Yusniar Lubis, and Ahmad Rafiki

Abstract This chapter aims to elaborate the history and root of research on talent management. The study adopts content analysis technique where various sources are referred including reports, official documents and research articles. This includes the use of bibliometric analysis where authors, affiliations, countries, document type and subject are of the research on talent management is revealed. A tool named VOSviewer is used to analyze the relationship of each author, keywords, and other important clues of the research on talent management. There are issues related to the talent management which can be learned and analyzed. The impact of talent management to the organizations needs to be revealed and used as valuable information for strategic planning and further initiatives.

Keywords Talent management · Bibliometric · VOSviewer

1 Introduction

Strategic talent management is about constructing a talent pool of high-potential and effective incumbents to fill these positions, creating a differentiated human resource architecture to make it simpler to hire competent incumbents for these positions and ensuring that these incumbents are competent are all part of the group of activities and processes (Collings & Mellahi, 2009). Moreover, organizing the process of recruiting, selecting, hiring, motivating, fostering professional growth, retaining, and deploying superior employees for an organization's benefit is known as talent management. In order for them to give their all and remain devoted to the firm, it is important to place the right people in the right jobs at the right times and in the right positions. The goal of talent management is to develop and maximize high potentials or talents of employees within the business more swiftly than ever before in order to increase competitiveness,

R. Turino Januar Budyanto · Y. Lubis · A. Rafiki (✉)
Universitas Medan Area, Medan, Indonesia
e-mail: hahmadrafiki@gmail.com

© The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2023
A. Bexheti et al. (eds.), *Economic Recovery, Consolidation, and Sustainable Growth*,
Springer Proceedings in Business and Economics,
https://doi.org/10.1007/978-3-031-42511-0_43

665

even though it is organization-specific. One of the essential resources for firms to gain a competitive advantage is talent (Nzewi et al., 2015).

Talent management is a process that aims to drive performance through integrated human resource management practices. The companies must be more creative and innovative in employee recruitment and selection. One of them through collaboration with top universities, while others attempted to establish their own tertiary institution which is considered the best choice, because the quality of the graduates can be adjusted to the company's needs.

This study used a bibliometric methodology which often known as "analysis," has become well-established as scientific specialties and is an important aspect of research evaluation methodology, particularly in scientific and practical disciplines. The methodologies are increasingly being employed in the study of many elements of science, as well as in the ranking of institutions and universities around the world. After a significant number of investigations have been conducted, it is now possible to analyze the bibliometric approach using its own methodology using the generated literature (Ellegaard & Wallin, 2015; Tupan et al., 2018).

The aims of this study are to determine: (a) the root and history of research and publication on talent management, respective authors, its subject area, document type, affiliations, and countries of publication which are crucially to predict future research.

2 Literature Review

2.1 Talent Management

Researchers have proposed a variety of definitions for talent management. According to Rampersad (2006), talent management is a technique to successfully manage talent inside the organization, prepare for and establish succession within the business, realize maximum employee self-development, and utilize talent to its fullest potential. Talent management is also acknowledged as a process starting from recruitment, placement, to development and planning for better employee growth (Lewis & Heckman, 2006).

Talent is a differentiating factor in organizational performance (Pella & Inayati, 2011). The organization wants to develop talents due of their capabilities as people. Employees who have been identified as having the potential to lead the organization in the future are also considered to have talent. The definition given above demonstrates that talent is something that belongs to employees and is created and nurtured by an organization through training and development programs for a long-term process in order to be able to improve their performance and serve as the catalyst for their contribution to the success of the organization. Hence, it is the responsibility of every business to assess and cultivate the talent that each of its employees possesses.

A company's important positions for future leaders and jobs that support its core capabilities are filled through the talent management process (unique skill and high strategic value). Through one of its "the war of talent" studies from 1997, McKinsey and Company first popularized the phrase talent management. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod later recorded talent management in 2001 that mentioned an employee who possesses: "strong strategic thinking, leadership abilities, communication skills, the capacity to attract and inspire others, has innate entrepreneurial instinct, functional skills, and the ability to produce outcomes" is what meant talent management.

It is stated that the factors contribute to the creation and maintenance of organizational excellence through human resources (HR) should consider several important points: (i) performance-oriented culture; (ii) low levels of employee turnover; (iii) relatively high level of employee satisfaction; (iv) preparing qualified HR employees; (v) effectiveness of investment in the form of remuneration in human resource development; and (vi) employee selection process and competency-based performance evaluation (as a success factor).

The research also led to the simple conclusion that in order to optimize capabilities to achieve lasting excellence, organizations must have talent management that is proactive and has a systematic way of carrying out these talents management activities. The tendency of modern organizational structures is getting flatter and leaner, which demands rightsizing which leads to downsizing. Thus, it is important to identify and develop the finest candidates for key leadership roles and roles supporting the organization's core business in order to maximize the accomplishment of organizational goals and maybe speed up national development (Schiemann, 2014).

Moreover, talent management would be a strategy in selecting individuals according to their skills and talents, so that they can have a good effect on the performance of their employees (Khoreva & Vaiman, 2021). This can be said as something that is needed by the organization in determining and retaining employees to achieve organizational goals in developing human resources. The existence of talent management will get the best talents who can become future leaders and positions that support the core affairs of organizations or institutions to optimize in achieving national development. The importance of talent management will be able to help encourage increased professionalism in talent performance and realize an objective, targeted, accountable succession plan so that it can strengthen the implementation of the merit system in the government institution itself.

Some of the challenges related to the talent management is facing the disruption era of industrial revolution 4.0. The disruption brought by the fourth industrial revolution and the generational gap still requires many business entities to continuously adapt to stay relevant. Automation is also predicted to be the best solution. However, around 70% of companies fail to carry out digital transformation, even though they understand how crucial this change is (Shava & Doorgapersad, 2021; Stopochkin et al., 2022). Many companies have tried to build their own facilities and infrastructure to achieve so-called digitalization, but have failed in the end. Many factors must be considered before a business entity decides to transform (Whysall et al., 2019).

2.2 *Talent Management in the Context of Millennial*

Several things need to be considered in talent management for the millennial generation so that later they become valuable human resource assets (Kravariti et al., 2022). *First*, a quality recruitment process. The recruitment process will help the organization to get employees with good abilities and skills. Recruiting employees with high ability and competence as well as having good character will help the organization achieve its goals.

The *second* is the empowerment of talents during a career. Talent management is expected to be able to explore as much of the potential of existing human resources as possible. The search for potential requires time and a long process. Through various work assignments, mentoring, training, and development will form the competencies needed. The millennial generation is often identified with workers who like to move around because they need challenges to be able to show their character and abilities. Organizational efforts to make them stay in the organization are needed. Efforts that can be made by organizations to retain employees among others by increasing facilities and welfare, creating a pleasant work environment, providing challenging work, providing sufficient autonomy, clear career programs and of course competitive compensation.

The *third* is directed talent career management. The millennial generation has high expectations for career development. They have high competitiveness and creativity. Organizations can start by creating a talent pool which is a list of competent employees. Therefore, it is necessary to carry out a clear and open assessment so that employees know what components the organization will assess. Disclosure of performance indicators will make it easier for each employee to contribute according to their abilities. Clarity of career paths will help employees prepare themselves to reach certain positions.

In this case, the millennial generation is a generation that wants openness and a more open and flexible superior-subordinate working relationship. Communicating and discussing millennial career development preferences will reduce workforce turnover rates. Organizations that have multiple and rigid job hierarchies will be seen as unattractive. Organizations that are flexible and able to adapt are needed. Jobs that offer continuous self-development are becoming more attractive. Adaptation needs to be carried out by both parties, both the organization and the millennial workforce. The formation of an adaptive organizational culture will be able to help millennials manage their careers by maximizing all of their potential.

Great expectations for the management of potential and quality human resources have various challenges in the future (Claus, 2019). However, this does not mean that implementing talent management will guarantee the success of next generations especially the millennial generation in the workplace. The issue of distance or gap between generations often arises. This will give a different color to the work pattern between the millennial generation and the previous generation. Therefore, it is necessary to change the habits and culture of the organization.

Moreover, organizational awareness and various efforts to minimize this distance must be carried out in various ways such as increasing collaboration and building intergenerational communication (Hongal & Kinange, 2020). Communication is expected to be a bridge between generations. The millennial generation still needs a lot of experience, expertise, and networking, which are the advantages of the previous generation. Finally, collaboration and a culture of sharing are the keys to success in managing talent management for the millennial generation.

3 Methods

This chapter used a bibliometric analysis to draw the root of research publication by searching through the Scopus database. This approach has been done long time ago as part of data collection method (Garfield, 1972), which then been updated with additional information technology tools (Gaviria-Marin et al., 2018). The research data on talent management collected which have been published till year 2023. This includes, the year of publication, language, journal, title, author, affiliation, keywords, document type, abstract, and counts of citations for the publications. Then, the co-authorship, co-occurrence, citation, and co-citation were examined using VOSviewer (version 1.6.10). The Scopus itself contains 27 million abstracts dating back to 1966 with complete citations.

4 Results and Discussion

Based on some findings from techniques in bibliometric analysis, the research on talent management has been done by many researchers in various countries. There are 9,334 documents sourced from reputable database called Scopus by searching through keywords: "talent," "management." As depicted in Fig. 1, the highest hit on the number of documents is in the year 2021 and 2022 with a total number of 973 and 997 documents, respectively. It is also shown that the number of documents increase incrementally since 2003, which consider the interest of studies on this topic is perceived positively.

As depicted in Fig. 2, there are ten affiliations that produced articles on talent management. In fact, the University of Galway leads the list of affiliations, followed by Saint Petersburg State University. Most of the affiliations are located in the developed countries.

As depicted in Fig. 3, the highest percentage in the document type on talent management published with article type (54.9%), followed with a type of conference paper (25.4%) and the rest of 19% articles published in various types, for instances book chapter, book, review, etc. Means that the article which is known as a research platform becomes the right place to share knowledge.

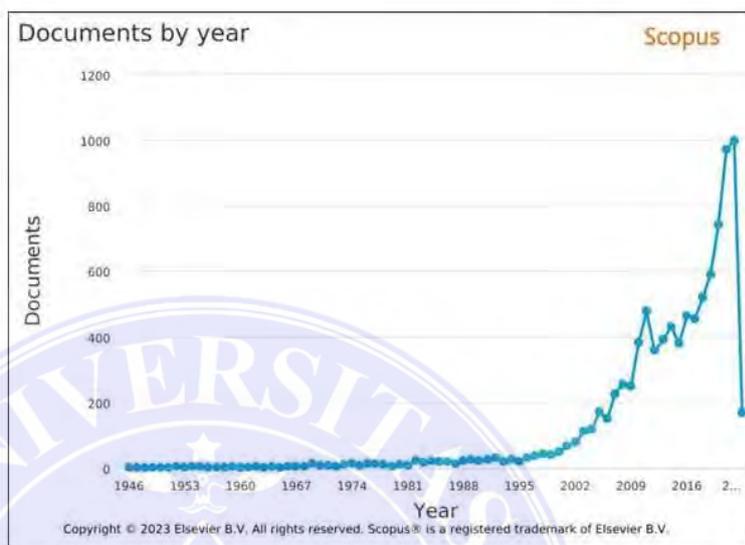


Fig. 1 Number of documents by year

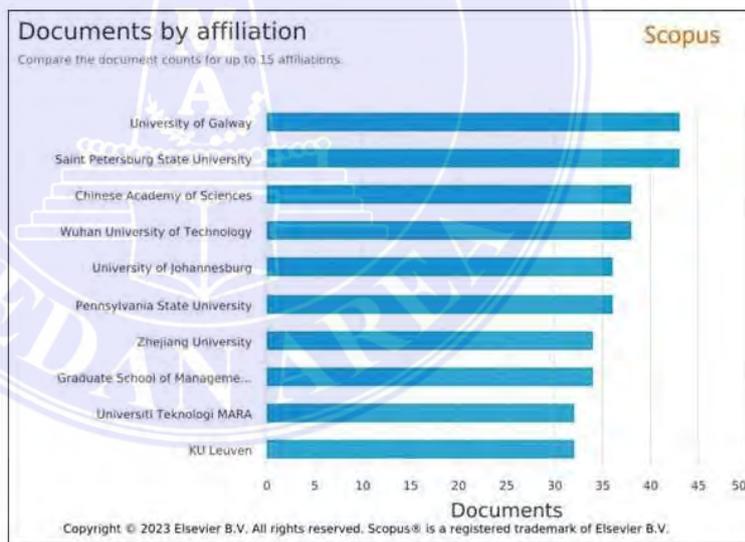


Fig. 2 Number of documents by affiliations

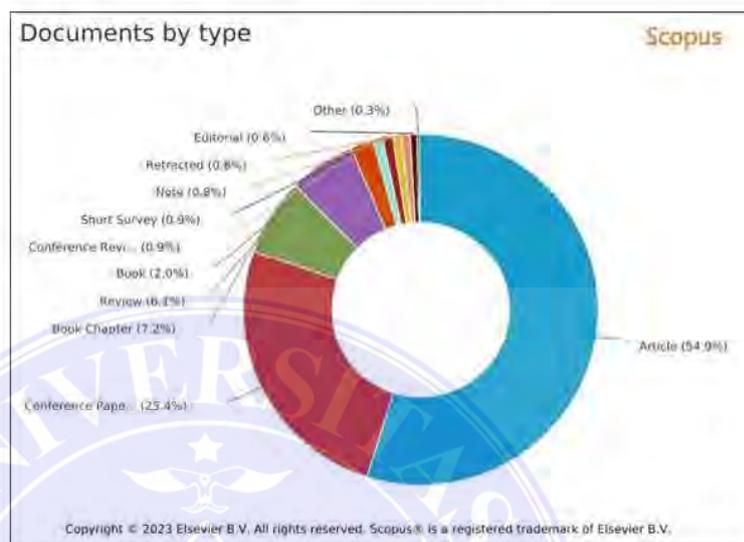


Fig. 3 Number of documents by document type

As depicted in Fig. 4, it is shown that the China is a country that has huge number of research on talent management with 2432 number of articles, followed by USA with 1948 and UK with 7732 number of article. The research on talent management was initiated more by Chinese with various education programs which then empower the human resources.

4.1 Bibliometric Analysis of the Keywords

The final analysis included keywords submitted by the authors of the publication that appeared more than 25 times in the Scopus database, only 215 keywords out of 14,559 met the criteria. The 215 threshold was then reduced to 129 keywords, which were then rationalized into 43 variables (85 keywords had to be eliminated). Moreover, “*Management*” (total link strength 9192 with 42 links) was the most common keyword, with a strong link to “*Performance*” (total link strength 890) and “*talent management practice*” (total link strength 652) (Fig. 5a and b).

The size of the nodes, as shown in the Fig. 5a, corresponds to how frequently they occur. The curves between the nodes display the co-occurrence of the nodes. The distance between two nodes decreases as the frequency of two phrases occurring together increases.

As depicted in Fig. 5b, the bright yellow color indicate represents the frequency with which they occur more often.

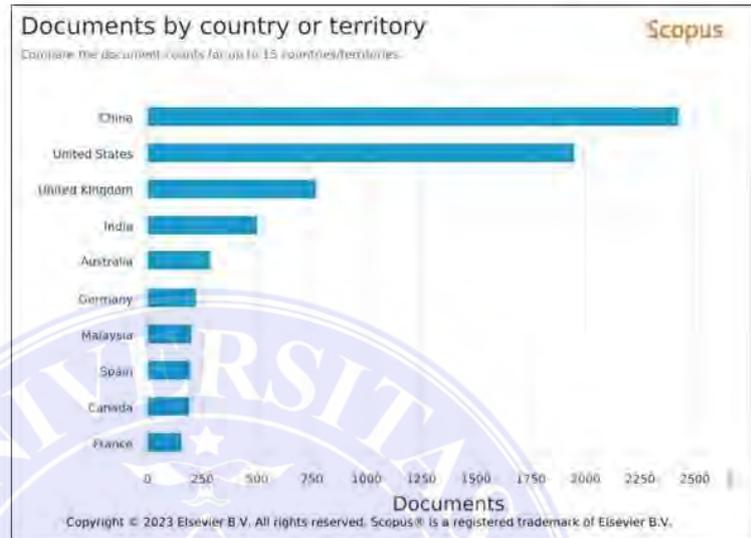


Fig. 4 Number of documents by country

Figure 6 indicate that *Management* one of the 129 items that mostly appears in the research. At least there are five clusters that related to *Management* with total strength 4756 and 288 occurrences.

As depicted in Fig. 6a, cluster 1—red line (49 items), shows ability, application, assessment, book, business, career, case, characteristic, construction, definition, demand, education, efficiency, employer, enterprise, evaluation, example, experience, field, future, group, hrm, human capital, human resources management, innovation, interview, knowledge management, leaders, management, performance management, person, problem, quality, recruitment, school, science, skill, society, student, subject, system, talent management system, teacher, technology, today, training, university, world, and year.

As depicted in Fig. 6b, cluster 2—green line (33 items), shows academic, commitment, data, dimension, effect, employee engagement, employee performance, employee retention, hypothesis, influence, intention, job satisfaction, leadership, link, motivation, nurse, organizational commitment, perception, performance, questionnaire, relationship, respondent, retention, sample, self, staff, support, talent management practice, talent retention, talented employee, total, variable, and work engagement.

As depicted in Fig. 6c, cluster 3—blue line (31 items), shows attention, challenge, chapter, china, country, economy, empirical study, employer branding, evidence, extent, framework, future research, global talent management, growth, GTM, India, issue, literature, market, MNE, outcome, practitioner, region, research limitations implication, researcher, review, Russia, subsidiary, talent management strategy, topic, and understanding.

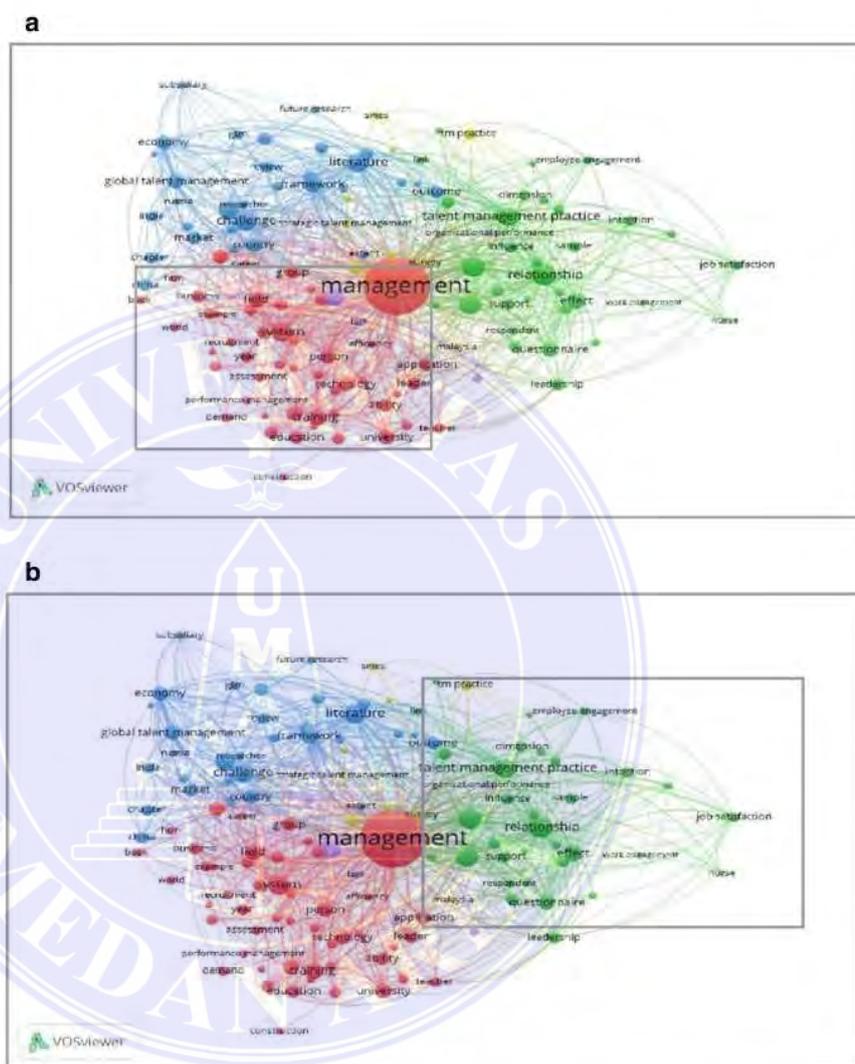


Fig. 6 a Cluster 1—red line. b Cluster 2—green line. c Cluster 3—blue line. d Cluster 4—yellow. e Cluster 5—purple line

As depicted in Fig. 6d, cluster 4—yellow line (10 items), shows conceptual framework, Malaysia, place, position, public sector, SMEs, stakeholder, strategic talent management, survey, and TM practice.

As depicted in Fig. 6e, cluster 5—purple line (6 items), shows barrier, creativity, industry, lack, literature review, and organizational performance.

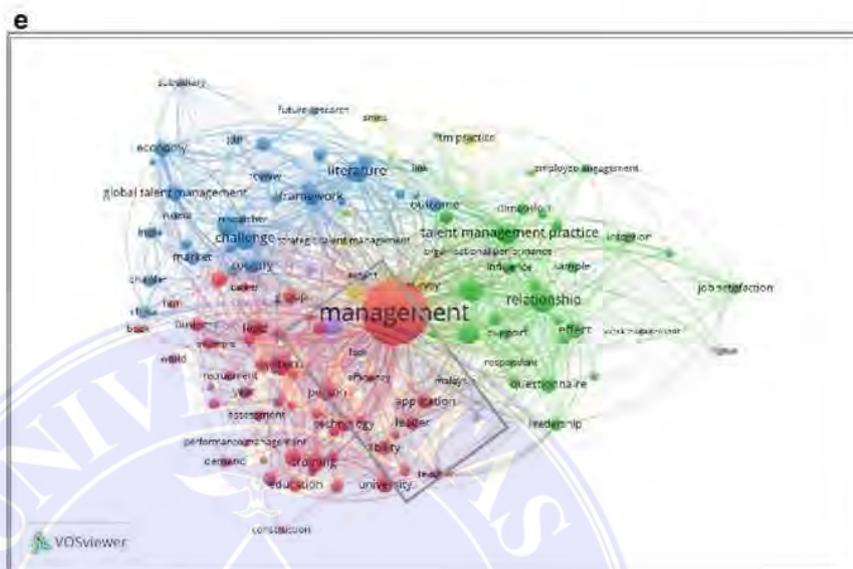


Fig. 6 (continued)

4.2 Bibliometric Analysis of the Citations and Publications

Table 1 shows the top 17 most cited (more than 100 citations) articles in the discipline of *Talent Management* from 2011 to 2021. All of them were written in English and produced in the following countries: France (1), Austria (1), the USA (2), Belgium (1), Iceland (1), the Netherlands (4), Australia (1), the United Kingdom (1), China (1), Ireland (1), Spain (2), and Germany (1).

4.3 Bibliometric Analysis of Talent Management

There are at least five different sorts of words that meet the research title, which is to showcase the innovation of talent management, which is (1) global talent management (2) strategic talent management (3) talent management practice (4) talent management strategy, and (5) talent management system.

When the pointer on the VOS application is moved to the word global talent management, as seen in Fig. 7a, at least there are 104 links that match to the word with total link strength 2011 and occurrences 144. Words that match with the word “*Global Talent Management*” are management, system, field, group, enterprise, challenge, talent management practice, talent management strategy, India, China, book, economy, MNE, subsidiary, future research, review, literature, framework, outcome, country, enterprise, group, field, system, etc.

Table 1 List of author, title, publisher, country, years and number of citations on talent management

Num. of Citation	Authors	Title	Publisher	Countries	Years
220	Al Ariss et al	Talent management: Current theories and future...	J. of World Business	USA	2014
217	Stahl et al	Six principles of effective global talent...	MIT Sloan Management Review	USA	2012
209	Schuler et al	Global talent management and global talent challenges...	J. of World Business	USA	2011
206	Dries, N	The psychology of talent management...	Human Resource Management Review	UK	2013
152	Vaiman et al	Talent management decision making	Management Decision	UK	2012
145	Thunnissen et al	A review of talent management: "infancy or adolescence?"	Int. J. of Human Resource Management	UK	2013
144	Deery et al	Revisiting talent management, work-life balance and...	Int. J. of Contemporary Hospitality Management	UK	2015
135	Meyers et al	The influence of underlying philosophies on talent management...	J. of World Business	USA	2014
131	Tansley, C	What do we mean by the term "talent" in talent management?	Industrial and Commercial Training	UK	2011
130	Thunnissen et al	Talent management and the relevance of context: Towards...	Human Resource Management Review	UK	2013
129	Cooke et al	Talent management in China and India: A comparison of management ...	J. of World Business	USA	2014
125	Cappelli and Keller	Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges	Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior	USA	2014

(continued)

Table 1 (continued)

Num. of Citation	Authors	Title	Publisher	Countries	Years
122	Collings, D.G	Integrating global mobility and global talent management...	J. of World Business	USA	2014
114	Gallardo-Gallardo and Thunnissen	Standing on the shoulders of giants? A critical review of....	Employee Relations	UK	2016
109	Festing & Schäfer	Generational challenges to talent management: A framework for...	J. of World Business	USA	2014
109	Gallardo-Gallardo et al	Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven ...	Human Resource Management Review	UK	2015
103	Meyers et al	Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their...	Human Resource Management Review	UK	2013

Talent management strategy which is shown in Fig. 7b had 116 links with total link strength 2074 and occurrences 106. Words that related to the word are subsidiary, economy, future research, global talent management, literature, practitioner, challenge, market, country, problem, group, management, leader, retention, relationship, and employee engagement.

Figure 7c shown that *talent management practice* is the strongest compare with four other words with total link strength 4800, occurrences 236, and total link 124. Words that match with the word are future research, talent management strategy, economy, review, literature, global talent management, framework, challenge, India, country, China, market, talent retention, outcome, dimension, employee engagement, organizational performance, intention, sample, relationship, staff, support, effect, work engagement, job satisfaction, nurse, questionnaire, management, group, case, problem, system, technology, training, quality, university, leader, and application.

Figure 7d shown that *strategic talent management* is the most weeks with the other word. It has total link strength 589, occurrences 41, and total link 86. Words that matches with the word are management, survey, data, and field. The last word, *talent management system* has total link strength 1030, occurrences 72, and links 101. Words that match with the word of talent management system are framework, challenge, system, person, and university.

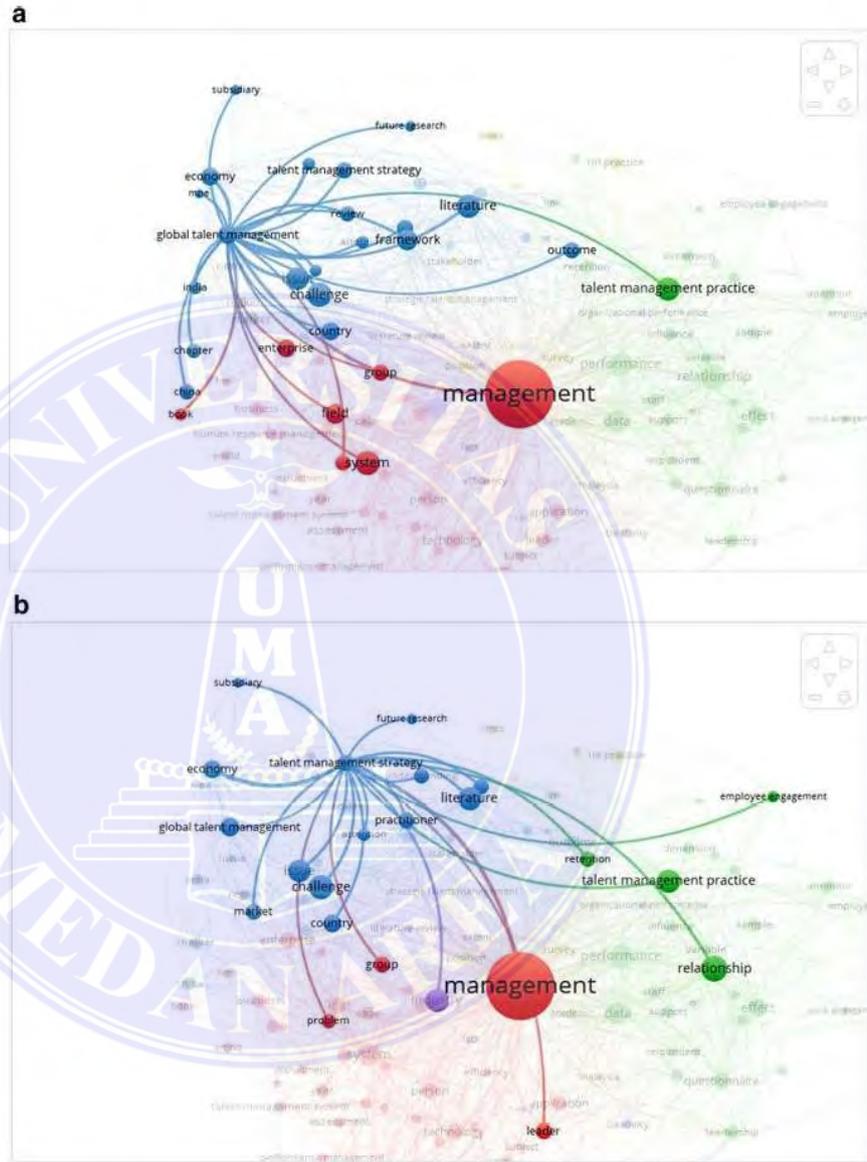


Fig. 7 a VOS application of talent management. b VOS application of talent management. c VOS application of talent management. d VOS application of talent management

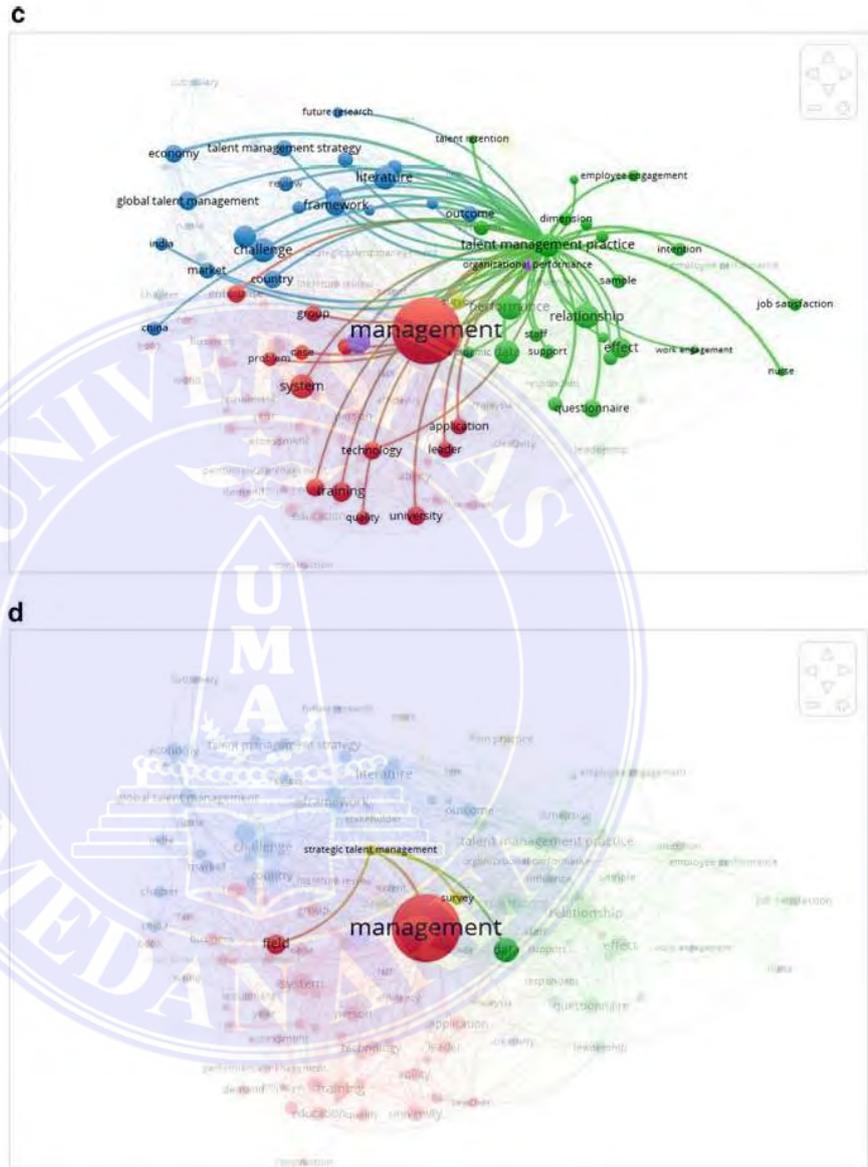


Fig. 7 (continued)

5 Conclusion

The study comprehensively presented the analysis on talent management research. It started with the root of research on authors, affiliation, country, and document type which give information to be used for further research works. It is particularly important to evaluate the quality of such a great number of research papers and obtain essential information. Scientific research plays a vital role in understanding talent management.

References

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215.
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253–261.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225–235.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472.
- Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267–271. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.006>
- Ellegaard, O., & Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? *Scientometrics*, 105(3), 1809–1831. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z>
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56.
- Garfield, E. (1972). Citation analysis as a tool in journal evaluation. *Science*, 178(4060), 471–479.
- Gaviria-Marin, M., Merigo, J. M., & Popa, S. (2018). Twenty years of the Journal of Knowledge Management: A bibliometric analysis. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1655–1687. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0497>
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.

- Khoreva, V., & Vaïman, V. (2021). Talent management: Decision making in the global context. In *The Routledge companion to talent management* (pp. 81–93). Routledge.
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (2022). Talent management in hospitality and tourism: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 321–360.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
- Nzewi, H., Chiekezie, O., & Ogbera, M. (2015). Talent management and employee performance in selected commercial banks in Asaba, Delta State, Nigeria. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(09).
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). Talent management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima. *Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama*, 81.
- Rampersad, H. (2006). Self-examination as the road to sustaining employee engagement and personal happiness. *Performance Improvement*, 45(8), 18.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516.
- Shava, E., & Doorgapersad, S. V. (2021). Talent management: A 'recipe' for public service delivery in the fourth industrial revolution. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(8), 138–148.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25–42.
- Stopochkin, A., Sytnik, I., Wielki, J., & Karaś, E. (2022). Transformation of the concept of talent management in the era of the fourth industrial revolution as the basis for sustainable development. *Sustainability*, 14(14), 8727.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'Infancy or adolescence?' *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
- Tupan, T., Rahayu, R. N., Rachmawati, R., & Rahayu, E. S. R. (2018). Analisis Bibliometrik Perkembangan Penelitian Bidang Ilmu Instrumentasi. *Baca: Jurnal Dokumentasi Dan Informasi*, 39(2), 135. <https://doi.org/10.14203/j.baca.v39i2.413>
- Vaïman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*, 38(2), 118–129