

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN TALENT MANAGEMENT  
TERHADAP PENGEMBANGAN KARYAWAN PADA PT. MARSYAVIN  
JAYA KABUPATEN MERAUKE**

***EFFECT OF STYLE LEADERSHIP AND TALENT MANAGEMENT TO  
EMPLOYEE DEVELOPMENT IN PT. MARSYAVIN JAYA DISTRICT  
MERAUKE***

<sup>1</sup>Maria Kaok, <sup>2</sup>Ria Mardiana Y, <sup>3</sup>Andi Ratna Sari Dewi

<sup>1</sup>PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke (ekakaok@gmail.com)

<sup>2</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
(riamard67@gmail.com)

<sup>3</sup>Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
(andiratna\_saridewi@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset atau modal paling penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Talent Management Terhadap Pengembangan Karyawan Pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik analisis path untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pengembangan karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap talent management, talent management berpengaruh positif terhadap pengembangan karyawan. Adapun talent management dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karyawan pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke.

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan, talent management, pengembangan karyawan

**ABSTRACT**

*Human resources (HR) is the most important asset or capital for an organization or company. This study aims to determine the influence of Leadership Style and Talent Management Against Employee Development At PT. Marsyavin Jaya Merauke Regency. This research is a quantitative research where this research use survey method with path analysis technique to know influence between independent variable and dependent variable at PT. Marsyavin Jaya Merauke Regency. The results of this study found that leadership style has a positive effect on employee development, leadership style positively affects talent management, talent management has a positive effect on employee development. The talent management can mediate the influence of leadership style on the development of employees at PT. Marsyavin Jaya Merauke Regency.*

*Keywords: Leadership style, talent management, employee development*

## PENDAHULUAN

Mengelola sumber daya manusia (SDM) menjadi hal yang teramat penting pada abad ini, demikian dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (1997). Pernyataan tersebut tidaklah terbantahkan mengingat SDM menjadi sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia (SDM) dalam setiap organisasi baik publik maupun bisnis, adalah sumber daya yang utama, disamping berbagai sumber daya lainnya. Hal itu diakibatkan manusia menjadi pelaku utama yang akan menggerakkan berbagai sumber daya yang dimaksud. Oleh sebab itu, dalam mengelola berbagai sumber daya tersebut, SDM-nya haruslah berkualitas.

Dalam pengelolaan difokuskan kepada manusia, mengingat manusia akan menjadi fokus dan aktor utama karena manusialah yang akan merencanakan, mengorganisasikan, menggunakan, mengawasi, mengembangkan, mengintegrasikan, dan memisahkan tenaga kerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi Mangkunegara (2001). Ketersediaan SDA yang melimpah kurang berguna jika tidak dapat dikelola dengan baik oleh manusia. Untuk itulah, organisasi dituntut untuk merencanakan dan mengembangkan kualitas SDM dengan terus menerus. Menyadari begitu pentingnya sumber daya manusia untuk suatu perusahaan, pada masa ini baik perusahaan jasa maupun industri manufaktur sedang mengalami tantangan khususnya dalam hal pemberdayaan SDM yang dimiliki. Hal itu terjadi oleh karena kompetisi yang semakin meningkat di antara perusahaan-perusahaan yang kemudian merupakan kompetisi di antara sumber daya manusia yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Jika suatu perusahaan menginginkan untuk tetap kompetitif dan memiliki keunggulan dalam bersaing maka dalam pemberdayaan sumber daya manusianya harus memiliki konsep yang tepat.

Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk karyawannya yaitu dengan memberikan pelatihan guna menunjang karyawan dalam proses pengembangannya dalam melaksanakan pekerjaan, memperhatikan talenta atau bakat yang dimiliki oleh karyawan tersebut untuk mencapai keberhasilan dalam perusahaan dan bagaimana gaya kepemimpinan dari pemimpin perusahaan tersebut untuk membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dilapangan.

Menurut pendapat Kansil (2001), perusahaan adalah setiap bentuk badan usaha yang menjalankan setiap jenis usaha yang bersifat tetap dan terus menerus dan didirikan, bekerja, serta berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia untuk tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba. Perusahaan sebagai organisasi suatu system perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan. Untuk itu diperlukan suatu manajemen yang baik untuk mengatur orang-orang tersebut secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat terwujud. Sebuah perusahaan akan mampu bertahan jika kualitas karyawan dan pimpinannya bejalan baik, dan mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain. Untuk mencapai tujuan tersebut maka peran pimpinan akan sangat berpengaruh didalamnya, usaha dan gaya kepemimpinan seorang pemimpinlah yang mampu mengarahkan karyawannya untuk bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Untuk mencapai target tersebut organisasi harus mempunyai karyawan dengan *talent* yang sesuai dengan kebutuhannya dan itu akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Karena keberhasilan perusahaan juga tergantung dari bakat yang dimiliki oleh karyawan tersebut dalam pengembangannya didalam perusahaan.

Pemimpin merupakan orang yang berpengaruh dalam sebuah perusahaan dan dalam memimpin sebuah organisasi, para pemimpin memiliki berbagai gaya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akan sangat berpengaruh kepada karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan (Ilyas, Munir, & Sobarsyah, 2017). Gaya kepemimpinan dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan

tertentu. Siagian (2002). Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya Guritno dan Waridin (2005). Teori tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agustin Maria 2012 diperoleh bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Karyawan pada saat bekerja membutuhkan skil agar mampu mengerjakan semua pekerjaannya, karyawan akan sangat mampu jika didukung oleh pemimpin dalam memberikan pelatihan. Untuk merekrut seorang karyawan pemimpin harus melihat talenta yang dimiliki karyawan tersebut untuk ditempatkan dibagian yang sesuai dengan kemampuannya. *Talent management* atau manajemen bakat adalah suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses. Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (onboarding). Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan. Simalango (2009). Teori tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Irmawaty dan Mailani Hamdani diperoleh bahwa Talent Management berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Universitas Terbuka. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi peran talent manajemen maka semakin berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai di UT. Variabel yang paling berpengaruh terhadap Pengembangan Karir adalah variabel potensi.

Pengembangan karyawan dalam pelaksanaannya seringkali dilakukan untuk membantu karyawan memasuki dunia kerja yang kompetitif yang berbeda dari kondisi kehidupan sebelumnya. Karyawan yang akan mengikuti program pengembangan adalah karyawan baru agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan karyawan lama supaya mereka lebih memahami *technical skill, human skill, conceptual skill, dan managerial skill*. Handoko (2001) mengemukakan bahwa pengembangan karyawan dimaksudkan untuk menyiapkan karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang. Pengembangan karyawan bisa dilakukan secara formal maupun informal. Secara formal berarti karyawan ditugaskan oleh perusahaan. Sedangkan secara informal berarti karyawan melatih dan mengembangkan dirinya atas keinginan dan inisiatif sendiri tanpa ditugaskan oleh perusahaan. Teori diatas didukung dengan hasil penelitian dari Muhamad Baidlowi diperoleh bahwa dari hasil penelitian tersebut, dilihat secara parsial uji t bahwa motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.

Permasalahan yang selalu terjadi dalam jasa airlines yaitu delay, kelebihan bagasi dan komplein dari para penumpang serta kerusakan atau pembatalan jadwal penerbangan maskapai tertentu. Di papua khususnya di kabupaten Merauke, merupakan kota yang paling timur dari Indonesia. Merauke merupakan kota yang sangat nyaman bagi para Transmigrasi dan penduduk lokal disana, toleransi antar umat beragamanya sangat besar, salah satu kabupaten yang paling damai dari semua kabupaten yang ada di Provinsi Papua dengan jumlah penduduk sebesar 263.664 jiwa. Dengan jumlah penduduk yang sangat banyak, salah satu perhubungan yang paling padat digunakan oleh para penduduk di kabupaten Merauke yaitu perhubungan udara. perhubungan udara menjadi pilihan bagi para penumpang yang ingin bepergian ke kota lain. Dengan banyaknya jumlah penumpang yang setiap harinya meningkat, dan harga tiket yang sangat mahal mengakibatkan karyawan yang bekerja di bandara mengalami banyak permasalahan. Permasalahan yang seringkali dijumpai pada saat bekerja, karyawan tidak mampu untuk memberikan penjelasan kepada penumpang secara baik atau penumpang tidak mengerti dengan apa yang dijelaskan oleh karyawan

tersebut. Talenta yang dimiliki oleh karyawan tersebut dalam penempatan yang diberikan oleh pimpinan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan dari PT. Marsyavin Jaya ini yaitu pemimpin tidak ingin rugi dan mengeluarkan biaya lebih oleh karena itu pemimpin tidak memperhatikan karyawan yang bekerja dan memberikan pelatihan terkait dengan pekerjaan karyawan tersebut akibatnya banyak karyawan yang mengerjakan pekerjaannya dengan terpaksa dan harus melampiaskan kepedanya kepada penumpang. Gaji yang diberikan tidak sesuai dengan UMR. Dalam hal ini, UMR untuk Provinsi Papua sebesar Rp. 2.895.650 dan karyawan yang bekerja lembur tidak diberikan bonus, tidak ada hari libur bagi karyawan dalam bekerja dan tidak ada pergantian dalam bekerja, akibatnya banyak karyawan memilih diam dan tidak berbuat apa-apa.

Manajemen bakat (*talent management*) di perusahaan ini tidak berjalan baik karena karyawan yang bekerja tidak mempunyai pengalaman dalam bidangnya dan karyawan tidak diberikan pelatihan yang baik terkait dengan bidangnya baik karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama tidak diberikan pelatihan akibatnya karyawan tidak memahami system kerja didalam perusahaan. Capelli (2009; dalam Andry 2011) berpendapat bahwa: “*Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat.” Pengembangan karyawan didalam perusahaan juga sangat menunjang keberhasilan perusahaan tersebut. Dalam pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pendidikan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Pelatihan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik, dan pengembangan lebih menekankan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari PT. Marsyavin Jaya, pengembangan karyawan dalam masa kerjanya tidak sesuai dengan lama kerjanya. Dari tabel dibawah ini peneliti melihat bahwa, dalam masa kerja setiap karyawan mempunyai pengalaman dan variasi masa jabatan yang berbeda. Sehingga karyawan yang baru memasuki beberapa bulan bekerja belum cukup mengerti tentang system checkin dan cara komunikasi langsung dengan penumpang. Karyawan yang baru bekerja tidak mempunyai pengalaman dalam bidangnya, tabel dibawah ini menunjukkan bahwa setiap karyawan dengan masa kerjanya yang berbeda-beda. Beberapa karyawan diantaranya baru memasuki masa kerja dengan waktu 4 bulan, berdasarkan hasil observasi awal peneliti melihat bahwa permasalahan yang dihadapi oleh karyawan baru maupun lama yaitu pada saat berhadapan langsung dengan penumpang dan pimpinan perusahaan yang tidak memperhatikan karyawannya dalam bekerja, peneliti sendiri mengalami ketidaknyamanan dalam pelayanan yang diberikan oleh karyawan, oleh karena itu peneliti tertarik dengan PT.Marsyavin Jaya untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan permasalahan yang sudah dipaparkan diatas. Dalam hal ini pemimpin harus mempunyai gaya dalam merekrut karyawan sehingga menghasilkan pengembangan karyawan dalam bekerja di perusahaan. Pemimpin yang baik akan membuat karyawan bertahan dan nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Jika seorang pemimpin tidak memberikan kenyamanan dan tidak memperhatikan karyawannya maka pemimpin tidak akan mendapatkan hasil yang diinginkan. Untuk mencapai itu pemimpin harus lebih memperhatikan para karyawannya dengan memberikan pelatihan-pelatihan bagi karyawan yang sudah lama dan yang akan memasuki dunia kerjanya. Gaya kepemimpinan didasarkan pada pemimpin itu sendiri untuk menciptakan kondisi saling mempercayai dan menghargai satu sama lain.

### ***Lokasi dan Waktu Penelitian***

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua. Adapun rencana dan waktu penelitian akan dilakukan pada Bulan Maret-April 2018.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Marsyavin Jaya kabupaten Merauke Provinsi Papua yang berjumlah 27 orang. Melihat jumlah populasi 27 orang maka sampel yang digunakan adalah sampel jenuh sebanyak 27 orang karyawan PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua.

### **Metode Pengumpulan Data**

Sebagai pelengkap dalam pembahasan ini maka diperlukan adanya data atau informasi baik dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner.

### **Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode analisis jalur atau Path Analisis dengan menggunakan *software* Smart PLS 2.0 *for windows* yang terdiri dari uji validitas, reabilitas dan analisis jalur.

## **HASIL**

Lampiran 1 menunjukkan bahwa pimpinan telah memiliki gaya kepemimpinan yang baik dengan nilai tanggapan rata-rata 127. Para responden memberikan tanggapan terhadap variabel tersebut yang sangat tinggi. Meskipun terlihat pada tabel tersebut masih ada karyawan yang masih ragu-ragu dengan memberikan penilaian kurang setuju pada indikator tersebut.

Lampiran 2 menunjukkan bahwa tanggapan mengenai variabel *talent management* telah memiliki nilai tanggapan rata-rata 128. Para responden memberikan tanggapan terhadap variabel tersebut yang sangat tinggi. Meskipun terlihat pada tabel tersebut masih ada satu karyawan yang masih ragu-ragu dengan memberikan penilaian kurang setuju ataupun sangat tidak setuju pada indikator tersebut.

Lampiran 3 menunjukkan tanggapan mengenai pengembangan karyawan telah memiliki nilai tanggapan rata-rata 130. Para responden memberikan tanggapan terhadap variabel tersebut yang sangat tinggi. Meskipun terlihat pada tabel tersebut masih ada satu karyawan yang masih ragu-ragu dengan memberikan penilaian kurang setuju ataupun sangat tidak setuju pada indikator tersebut.

Lampiran 4 menunjukkan hasil pengujian hipotesis yang didapat dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 2.0 dan perhitungan sobel test dimana semua hipotesis yang diteliti memiliki pengaruh positif dan signifikan sehingga seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima.

## **PEMBAHASAN**

Pembahasan hasil penelitian ini dilakukan dalam menganalisis temuan-temuan yang diperoleh dari hasil pengamatan di perusahaan PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua:

### **1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karyawan**

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua.

Seorang pimpinan dapat melakukan berbagai cara dalam mempengaruhi dan memotivasi bawahan untuk pengembangan karyawan tersebut. Para karyawan dalam perusahaan ini membutuhkan kepercayaan dari pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kebijakan, dorongan dan arahan yang diberikan oleh pimpinan dalam perusahaan ini terbukti mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam kontribusi yang terbaik dalam peningkatan perusahaan. Dalam meningkatkan pekerjaannya di perusahaan, karyawan

membutuhkan dukungan dari seorang pimpinan. Pada PT.Marsyavin Jaya pemimpin telah mendorong dan membantu karyawannya dalam menjalankan pekerjaan. Pemimpin telah membantu karyawan dalam proses pengembangannya diperusahaan dengan memeberikan arahan-arahan dan semangat dalam pekerjaan mereka di bidang masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan akan membantu karyawan dalam proses pengembangannya didalam perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Agustin Maria (2012) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam Hal ini gaya kepemimpinan dapat membuat para karyawan melakukan pengembangan kapasitas pengetahuan demi menunjang proses kerja.

Menurut Siagian (2002), gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu seperti peningkatan kualitas perusahaan ataupun pengembangan karyawan.

Sesuai dengan tanggapan nilai tertinggi dari responden PT.Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke bahwa, pemimpin harus mempercayai bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan PT.Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke yang bekerja tanpa dibimbing oleh pemimpin membutuhkan kepercayaan penuh dari pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan telah bekerja sesuai dengan arahan dalam hal ini karyawan lebih menginginkan kepercayaan karena karyawan bisa dengan leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepercayaan penuh yang diberikan pimpinan akan membantu mereka dalam bekerja dan tanggapan nilai terendah dari responden PT.Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke bahwa pemimpin harus menjaga cara berkomunikasi dengan bawahannya untuk itu karyawan PT.Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke dalam hal berkomunikasi dengan pimpinan mereka membutuhkan komunikasi yang baik dari seorang pemimpin untuk membantu mereka dalam proses pekerjaannya setiap hari. Karena pekerjaan yang mereka lakukan adalah berhadapan langsung dengan penumpang setiap harinya dari pagi sampai malam dengan tujuan yang berbeda-beda. Untuk itu perlu adanya komunikasi yang baik dari pimpinan kepada karyawannya.

## **2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *talent management***

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management* pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua.

Dalam proses manajemen talenta yang terdiri dari proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta, seorang pemimpin hendaknya menyediakan berbagai petunjuk yang dibutuhkan seorang bawahan, sehingga dalam bekerja para karyawan dapat memunculkan perilaku sebagaimana yang diharapkan. Pimpinan PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua telah melakukan komunikasi yang baik terhadap para karyawannya dan *talent management* diperusahaan ini telah berjalan karena pimpinan membantu karyawan mengembangkan dan mempertahankan mereka sesuai dengan pekerjaannya. Proses yang dilakukan oleh pimpinan PT.Marsyavin Jaya ini telah membantu karyawan dalam menunjukan talentanya. Pimpinan yang baik akan membantu karyawannya untuk menunjukan bakat dan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rumenser, P. (2014) dengan judul “Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran Pada Pemerintah Kota Manado” dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X3) berpengaruh terhadap kemampuan penyusunan anggaran. Dengan adanya kepedulian dari atasan untuk memberikan

petunjuk yang baik dan benar mengenai penyusunan anggaran, memberikan perhatian dari setiap masalah yang ada pada SKPD, adanya hubungan yang baik dalam hal dimintai saran oleh atasan, sehubungan dengan penyusunan anggaran, maka akan dihasilkan anggaran yang berkualitas sesuai dengan pedoman yang ditentukan. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*. Sehingga penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya.

Menurut James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Sesuai dengan hasil tertinggi dan terendah dari responden PT.Masyavin Jaya Kabupaten Merauke bahwa karyawan membutuhkan pelatihan dibidangnya masing-masing karena mereka bekerja berhadapan langsung dengan penumpang yang mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Alasan lain dari pada itu bahwa disaat bekerja ada pemadaman listrik yang diberlakukan oleh PT.PLN secara bergiliran, untuk itu karyawan bagian checkin kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya, oleh sebab itu karyawan membutuhkan pelatihan agar merek mampu mengatasi kendala dibidangnya masing-masing.

### **3. Pengaruh *talent management* terhadap pengembangan karyawan**

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua.

Perusahaan dapat menggunakan *talent management* sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan. Para karyawan pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua sangat menginginkan adanya kesempatan pelatihan bagi karyawan karena sebagian karyawan merasa masih kurang dalam pengembangan talenta sehingga mereka menginginkan kesempatan tersebut agar dapat mengembangkan kualitas mereka dalam bekerja. Pelatihan yang diinginkan karyawan akan membawa keuntungan bagi perusahaan. Karyawan PT.Marsyavin Jaya menginginkan adanya pelatihan bagi mereka karena bidangnya masing-masing menuntut mereka untuk lebih tahu akan pekerjaan yang dikerjakan, oleh karena itu karyawan banyak yang mengiginkan pelatihan agar tidak kesulitan dalam melakukan pekerjaan dimasa mendatang. Dan mereka yang bekerja juga dalam usia yang produktif dimana masih dibutuhkan banyak pelatihan untuk meningkatkan kinerja mereka didalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ridha Choirun Nisa, Endang Siti Astuti dan Arik Prasetya (2016) diperoleh bahwa Penerapan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya telah berjalan dengan sangat baik. Kedua variabel tersebut juga menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ketika diuji secara bersama-sama, namun berpengaruh tidak signifikan ketika diuji secara parsial. Hal ini dikarenakan adanya hambatan-hambatan dalam penerapannya. Oleh karena itu, hasil penelitian dari penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya.

Menurut Cappelli (2008) (dalam Febriani 2012) manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan akan SDM. Pendapat lainnya diutarakan oleh Pella dan Afifah (2011) (dalam Febriani 2012) yang mengartikan manajemen talenta sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran *talent* dalam suatu perusahaan yang bertujuan untuk memastikan tersedianya pasokan *talent* serta menyelaraskan pegawai yang tepat dengan pekerjaan dan waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan serta prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan.

Sesuai dengan tanggapan nilai tertinggi dari responden PT.Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke bahwa, pemimpin harus memberikan pelatihan kepada karyawannya yang belum sempat diberikan pelatihan untuk itu pelatihan sangat dibutuhkan bagi mereka yang belum sempat diberikan pelatihan. Hal ini akan membantu pimpinan dalam menjalankan pekerjaan. Pelatihan yang tidak diberikan kepada karyawan akan berdampak bagi perusahaan kedepannya. Pimpinan dalam hal ini belum memberikan pelatihan kepadanya karyawannya dan tanggapan dengan nilai terendah dari responden PT.Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke bahwa, pemimpin harus merekrut karyawan berdasarkan kemampuan yang sudah dimiliki karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya merekrut karyawan berdasarkan dengan kemampuannya. Karena karyawan yang baru direkrut langsung dipekerjakan tanpa adanya pelatihan. Hal ini yang membuat karyawan menginginkan adanya pelatihan lebih lanjut.

#### **4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karyawan melalui *talent management***

Berdasarkan pengujian hipotesis bahwa *talent management* dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karyawan secara positif dan signifikan pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua.

Adanya gaya kepemimpinan yang baik oleh pimpinan PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua yang telah melakukan *talent management* dengan baik terhadap para karyawan yang ditunjukkan dengan keinginan para karyawan untuk memperoleh kesempatan pengembangan kemampuan baik melalui pelatihan ataupun pengarahan secara berkelanjutan dari pimpinan. Dengan adanya *talent management* telah membantu karyawan dalam proses pengembangannya didalam perusahaan. Dalam hal ini pimpinan PT.Marsyavin Jaya telah melakukan *talent management* bagi karyawan sehingga pengembangannya pada saat bekerja terlihat dengan adanya kemampuan karyawan dan karyawan juga menginginkan pelatihan lebih lanjut untuk bidangnya masing-masing agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rumenser, P. (2014) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ridha Choirun Nisa, Endang Siti Astuti dan Arik Prasetya (2016) diperoleh bahwa penerapan manajemen talenta menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisa statistik dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat diperoleh beberapa kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan signifikan pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika gaya kepemimpinan yang baik akan dapat berdampak pada pengembangan karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Talent Management* pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua. Hal tersebut menunjukkan pimpinan yang baik dapat mengeluarkan kebijakan yang tepat terkait *talent management* pada karyawannya.
3. *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan signifikan pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua. Hal tersebut menunjukkan bahwa *talent management* yang dikelola dengan tepat akan dapat mendukung proses pengembangan karyawan.
4. *Talent management* dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karyawan secara positif dan signifikan signifikan pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua. Hal tersebut menunjukkan bahwa seorang

dengan gaya kepemimpinan yang baik adalah pimpinan yang dapat mengelolah dengan baik *management talent* di sebuah organisasi yang dapat menunjang pengembangan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka peneliti perlu memberikan saran terkait dengan penelitian ini, diantaranya:

1. Pemimpin harus memberikan pengarahan dan dukungan yang kuat sehingga bawahan merasa yakin dan mampu mengembangkan diri.
2. Pemimpin sebagai pemegang keputusan, harus memperhatikan dengan baik *talent management* yang sesuai dan dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Para karyawan membutuhkan kesempatan untuk pengembangan diri sehingga diharapkan pemimpin memberi kesempatan pada karyawan untuk meningkatkan kinerja misalnya kesempatan melanjutkan pendidikan bagi karyawan yang masih lulusan SMA dengan usia yang masih relatif muda agar lebih meningkatkan pengetahuan mereka dan berdampak pada pengembangan diri mereka suatu saat yang dapat menunjang tercapainya tujuan organisasi.
4. Untuk kedepannya alangkah lebih baik jika dilakukan penelitian terhadap variabel lain yang diduga mempunyai pengaruh terhadap pengembangan karyawan pada PT. Marsyavin Jaya Kabupaten Merauke Provinsi Papua

**DAFTAR PUSTAKA**

- Guritno, B. (2005). Waridin. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja.
- Ilyas, G. B., Munir, A. R., & Sobarsyah, M. (2017). Role of Strategic Leadership, Entrepreneurial Orientation, and Innovation on Small and Medium Enterprises Performance. *International Journal of Economic Research*, 14(15-4), 61-72.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- 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). *Administras ibisnis. student journal.ub.ac.id* , Vol. 39 No.2.
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima). *Jakarta: PT Gramedia*.
- Rumenser, P. (2014). Pengaruh Komitmen, Kualitas Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Penyusunan Anggaran Pada Pemerintah Kota Manado. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING" GOODWILL"*, 5(2).

## Lampiran

## Lampiran 1. Deskripsi Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan

Kode	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total Skor	Persentase (%)
		S T S	TS	KS	S	SS		
X1.1	Pemimpin harus mempercayai bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan.		2		4	125	131	26,2
X1.2	Pemimpin harus bisa membuat karyawannya melakukan pekerjaan dengan saling percaya.		2		16	110	128	25,6
X1.3	Pemimpin harus memberikan penghargaan bagi karyawan yang memberikan ide-ide positif.			3	20	105	128	25,6
X1.4	Pemimpin harus memberikan bawahan kesempatan untuk memberikan ide-idenya.		2		12	115	129	25,8
X1.5	Pemimpin harus bisa menjaga perasaan karyawannya dalam berkomunikasi.			3	16	110	129	25,8
X1.6	Pemimpin harus menjaga cara berkomunikasi dengan karyawannya.				24	100	124	24,8
X1.7	Pemimpin harus menjaga kenyamanan karyawan dalam bekerja.		2		28	95	125	25
X1.8	Pemimpin harus mengontrol semua yang dikerjakan karyawannya.				24	100	125	25
	<b>Rata-Rata Skor</b>						<b>127</b>	<b>203,8</b>

**Lampiran 2. Deskripsi Tanggapan Responden *Talent Management***

Kode	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Total Skor	Persentase (%)
		STS	TS	KS	S	SS		
X2.1	Pemimpin harus merekrut karyawan berdasarkan kemampuan yang sudah dimiliki karyawan tersebut.	1			12	110	123	24,6
X2.2	Pemimpin harus menyeleksi karyawan dengan baik.			3	124	100	127	25,4
X2.3	Pemimpin harus bisa mempertahankan karyawan yang mempunyai bakat didalam pekerjaannya.		2		20	105	127	25,4
X2.4	Pemimpin harus memberikan upah yang sesuai dengan jam kerja karyawan.		2		16	110	128	25,6
X2.5	Pemimpin harus memberikan bonus untuk karyawan yang bekerja diluar jam kantor.		2		12	115	129	25,8
X2.6	Pemimpin harus memeberikan pelatihan kepada karyawan baru.		2		8	120	130	26
X2.7	Pemimpin harus memberikan pelatihan kepada karyawan yang belum sempat diberikan pelatihan		2		4	125	131	26,2
<b>Rata-Rata Skor</b>							<b>128</b>	<b>179</b>

Sumber: Data Primer (2018)

## Lampiran 3. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Pengembangan Karyawan

Kode	Pernyataan	Alternatif Jawaban					Rata-Rata	Persentase (%)
		STS	TS	KS	S	SS		
Y1.1	Pemimpin harus memilih karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidangnya		2		4	125	131	26,2
Y1.2	Pemimpin harus melihat karyawan yang mempunyai ketrampilan		2		1 2	115	129	25,8
Y1.3	Pemimpin harus melihat kecakapan yang dimiliki oleh karyawannya dalam bekerja		2		8	120	130	26
Y1.4	Pemimpin harus membedakan kualitas masing-masing karyawannya dilapangan		2		8	120	130	26
Y1.5	Pemimpin harus menepatkan karyawan sesuai dengan kualitas yang dimilikinya		2		4	125	131	26,2
<b>Rata-Rata Skor</b>							<b>130</b>	<b>130,2</b>

Sumber: Data Primer (2018)

**Lampiran 4. Path Coefficients**

No	Hipotesis	Coefficients	T Statistics ( O/STERR  )	T Tabel
1	Gaya kepemimpinan Pengembangan Karyawan ->	0.958	15.20	1,96
2	Gaya kepemimpinan -> Talent Management	0.899	31.53	
3	Talent Management -> Pengembangan Karyawan	0.157	2.43	
4	gaya kepemimpinan -> <i>talent management</i> -> pengembangan karyawan	0,141	2,39	

Sumber: Smart PLS 2.0