



EFEK DARI KULTUR PERUSAHAAN DAN MANAJEMEN TALENTA PADA EFISIENSI KERJA SERTA LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

STUDI PERUSAHAAN AIR MINUM DAERAH KABUPATEN DEMAK

Aditya Angger Wibowo

Universitas Safin Pati

Correspondent Author : aditya_angger@usp.ac.id

ABSTRAK

Studi ini mempunyai tujuan menentukan bagaimana kultur perusahaan dan manajemen talenta berdampak pada efisiensi kerja dan kesetiaan karyawan PDAM Kabupaten Demak, variabel intervening atau moderasi. Penelitian mempunyai ujuan dan studi ini ialah masalah efisiensi kerja yang rendah. Mediasi, independen, dan dependen ialah tiga variabel. Loyalitas karyawan merupakan variabel intervening, manajemen talenta dan juga kultur perusahaan merupakan variabel independen, dan juga efisiensi kerja merupakan variabel dependen. Di dalam penelitian ini melibatkan sejumlah 140 karyawan, dan 105 orang ialah merupakan responden. Pengambilan sampel purposive dilakukan. Investigasi ini menggunakan hitungan analisa yaitu SEM - AMOS. Dari hasil studi penelitian ini ternyata memperlihatkan apakah kultur perusahaan tidak berpengaruh pada loyalitas karyawan; manajemen talenta berpengaruh positif dan besar pada loyalitas karyawan; dan bahwa sesungguhnya kultur perusahaan tidak berpengaruh pada efisiensi kerja. Oleh karena itu, manajemen talenta efek positif dan besar pada efisiensi kerja. Dengan demikian, loyalitas karyawan tidak bisa dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi kultur perusahaan dan loyalitas karyawan.

Kata Kunci : Kultur Perusahaan; Manajemen Talenta; Loyalitas Karyawan; Efisiensi Kerja.

ABSTRACT

This study aims to determine how corporate culture and talent management affect work efficiency and employee loyalty at PDAM Kabupaten Demak, intervening or moderating variables. The research objective and study focus is the issue of low work efficiency. Mediation, independent, and dependent are the three variables. Employee loyalty is the intervening variable, talent management and corporate culture are the independent variables, and work efficiency is the dependent variable. This study involved 140 employees, and 105 of them were respondents. Purposive sampling was used. This investigation used SEM-AMOS analysis. The results of this study show that corporate culture does not affect employee loyalty; talent management has a positive and significant effect on employee loyalty; and that corporate culture does not affect work efficiency. Therefore, talent management has a positive and significant effect on work efficiency. Thus, employee loyalty cannot be considered a factor that affects corporate culture and employee loyalty.

Keywords: Corporate Culture; Talent Management; Employee Loyalty; Work Efficiency.

Received: November 4, 2025; Revised: November 30, 2025; Accepted: December 31, 2025

*Corresponding author email : aditya_angger@usp.ac.id

PENDAHULUAN

Bisnis pasti akan menghadapi globalisasi. Untuk tetap kompetitif di era global saat ini, bisnis harus memahami kekuatan dan kelemahan mereka. Mengembangkan teknologi adalah salah satu cara perusahaan dapat bersaing secara global. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan operasional berlangsung dengan lancar dan efisien. Satu dari banyak keunggulan perusahaan ialah SDM. SDM ialah elemen utama yang harus di dalam suatu organisasi dan perusahaan, menurut Ardiana dkk. (2018). Menurut Prof. Dr. Ir. H. M. Suyanto, MM, ahli manajemen SDM dari Universitas Airlangga berkata, SDM ialah aset yang sangat terpenting di dalam suatu perusahaan dan organisasi, karena mereka adalah penggerak utama inovasi, kreativitas, dan produktivitas. Dr. Ir. H. Muhammad Subhan, M.M., ahli MSDM dari Universitas Brawijaya berkata, SDM adalah salah satu kunci kesuksesan perusahaan dan organisasi, karena mereka memiliki kemampuan untuk selalu beradaptasi, selalu berinovasi, dan selalu meningkatkan kualitas produk dan layanan. Prof. Dr. Ir. H. Bambang Sudibyo, M.M., ahli MSDM dari Universitas Indonesia, berkata, MSDM adalah aset terpenting di dalam perusahaan dan organisasi, karena mereka selalu memiliki kemampuan dalam menciptakan suatu nilai tambah dan selalu meningkatkan keunggulan yang kompetitif perusahaan dan organisasi. Dr. Ir. H. Agus Suroso, M.M., ahli MSDM dari Universitas Gadjah Mada, berkata (2023): SDM ialah suatu kunci kesuksesan dalam perusahaan dan organisasi, karena mereka memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan selalu meningkatkan kualitas produk dan layanan. Prof. Dr. Ir. H. Joko Widodo, MM, ahli manajemen SDM dari Universitas Diponegoro berkata, SDM ialah suatu aset yang terpenting di dalam perusahaan dan organisasi itu sendiri, dikarenakan mereka memiliki dan mempunyai kemampuan untuk selalu menciptakan inovasi, selalu meningkatkan produktivitas, dan selalu meningkatkan kualitas produk dan layanan. Suatu keinginan yang selalu kuat untuk bergabung dengan organisasi dan perusahaan tertentu, keinginan itu untuk selalu melakukan upaya yang luar biasa untuk selalu mendukung organisasi dan perusahaan, dan dengan keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan prinsip organisasi tersebut ialah Dari semua tanda - tanda akan loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan ialah suatu kunci kesuksesan perusahaan, dikarenakan karyawan yang setia akan bekerja selalu dengan lebih baik dan hati - hati, lebih produktif, dan lebih berkomitmen pada perusahaan dan organisasi. Prof. Dr. Ir. H. M. Suyanto, M.M., ialah seorang profesor di Universitas Airlangga dalam bidang MSDM (2020). Dr. Ir. H. Muhammad Subhan, M.M., ahli MSDM dari Universitas Brawijaya, berkata, loyalitas karyawan dapat selalu bisa ditingkatkan dan dimunculkan dengan selalu memberikan kesempatan akan pengembangan karirnya tersabud, memberikan penghargaan, dan memberikan lingkungan kerja yang selalu nyaman pada pegawai tersebut. Dr. Ir. H. Agus Suroso, M.M., ahli MSDM dari Universitas Gadjah Mada, berkata (2023): loyalitas karyawan dapat selalu diukur

dengan menggunakan beberapa indikator seperti tingkat kehadiran, tingkat produktivitas, dan tingkat komitmen terhadap perusahaan."

Kultur perusahaan adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan nilai-nilai sosial yang ditanamkan oleh suatu perusahaan. Para pemimpin perusahaan menerapkan nilai-nilai ini dan bertindak sesuai dengannya untuk mengembangkan perusahaan. Kultur perusahaan yang inovatif dan fleksibel bisa menaikkan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan akan lingkungan bisnis, kata Fahmi (2020). Kultur perusahaan ialah suatu kebiasaan yang bertahan lama dan selalu diterapkan dalam hal aktivitas pekerjaan, yang membantu meningkatkan kualitas kerja karyawan. Dr. Ir. H. Agus Suroso, M.M., di Universitas Gadjah Mada (2023). Karena sulit untuk ditiru oleh pesaing, kultur perusahaan yang kuat dapat menjadi keunggulan kompetitif organisasi. Prof. Dr. Ir. H. Joko Widodo, M.M., lulusan Universitas Diponegoro dalam bidang manajemen sumber daya manusia (2024). Prof. Dr. Ir. H. Bambang Sudiby, M.M., ahli manajemen SDM dari Universitas Indonesia, menyatakan bahwa "Kultur perusahaan yang positif dapat meningkatkan akan kepuasan kerja, dapat mengurangi stres, dan bisa selalu meningkatkan akan kualitas hidup pegawai (2022). Perbaikan kultur perusahaan diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dr. Ir. H. Muhammad Subhan, M.M., ahli manajemen SDM dari Universitas Brawijaya, mengatakan, "Kultur perusahaan yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi, karena karyawan akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap perusahaan." Kultur perusahaan adalah sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang mempengaruhi perilaku karyawan dan organisasi secara keseluruhan," kata Prof. Dr. Ir. H. M. Suyanto, M.M. dari Universitas Airlangga. Menurut Veithzal Rivai (2021), manajemen talenta ialah suatu proses akan meningkat kemampuan pekerjaan pegawai dalam mencapai suatu karir yang diinginkan pegawai. Untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi, manajemen talenta adalah kunci, karena karyawan terbaik memiliki kemampuan untuk menciptakan inovasi dan meningkatkan kualitas produk dan layanan. Prof. Dr. Ir. H. Joko Widodo, M.M., lulusan Universitas Diponegoro dalam bidang MSDM (2024). "Manajemen talenta yang efektif memerlukan komitmen dari seluruh organisasi, bukan hanya departemen sumber daya manusia." Dr. Ir. H. Agus Suroso, M.M., di Universitas Gadjah Mada (2023). Prof. Dr. Ir. H. Bambang Sudiby, M.M., ahli MSDM dari Universitas Indonesia, menyatakan bahwa manajemen talenta harus berfokus pada pengembangan karyawan, bukan hanya rekrutmen dan seleksi (2022). Perusahaan menggunakan manajemen talenta untuk memastikan bahwa karyawannya memiliki kemampuan dan pengalaman yang diperlukan. Perusahaan yang berfokus pada manajemen talenta memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk memperoleh karyawan yang sangat berbakat, terampil, dan terampil sambil mempertahankan tingkat efisiensi yang stabil. Prof. Dr. Ir. H. Joko Widodo, M.M., ahli manajemen sumber daya manusia dari Universitas Diponegoro,

mengatakan, Efisiensi kerja ialah merupakan salah satu faktor kunci sukses dalam pencapaian suatu keunggulan kompetitif organisasi dan perusahaan. Fokus pada kegiatan yang bernilai dan menghilangkan kegiatan yang tidak perlu dapat meningkatkan efisiensi kerja. Dr. Ir. H. Agus Suroso, M.M., di Universitas Gadjah Mada (2023). Prof. Dr. Ir. H. Bambang Sudibyo, M.M., ahli manajemen SDM dari Universitas Indonesia, menyatakan bahwa Efisiensi kerja adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja" (2022).

Teori Kultur Perusahaan

Sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang dikenal sebagai kultur perusahaan memengaruhi perilaku karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Kultur perusahaan dapat mempengaruhi cara karyawan bekerja, berinteraksi, dan membuat keputusan, serta dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kultur perusahaan adalah fondasi kesuksesan organisasi, karena dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan meningkatkan kinerja (Suyanto, 2020). Kultur perusahaan yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi, karena karyawan akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap perusahaan (Subhan, 2021). Kultur perusahaan yang unik dan kuat dapat menjadi keunggulan kompetitif organisasi, karena sulit untuk ditiru oleh pesaing (Sudibyo, 2022). Kultur perusahaan dapat didefinisikan sebagai "sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang mempengaruhi perilaku karyawan dan organisasi secara keseluruhan" (Schein, 2010). Kultur perusahaan dapat mempengaruhi cara karyawan bekerja, berinteraksi, dan membuat keputusan, serta dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Pembelajaran dan perubahan adalah dua proses yang dapat digunakan untuk membangun kultur perusahaan, dan hal ini juga dapat dipengaruhi oleh elemen seperti struktur organisasi dan kepemimpinan (Suroso, 2023). Kultur perusahaan yang selalu dilandaskan inovatifitas dan fleksibilitas dapat selalu membantu perusahaan dan organisasi lebih baik beradaptasi dengan perubahan akan lingkungan bisnis ini dikarenakan dapat mempengaruhi perilaku dan motivasi karyawan (Widodo, 2024). Kultur positif juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan (Hasibuan, 2020). Kultur perusahaan yang kuat juga dapat meningkatkan kinerja karyawan, dikarenakan pegawai akan selalu lebih termotivasikan dan lebih selalu berkomitmen pada perusahaan dan organisasi mereka (Mangkunegara, 2021). Beberapa jenis kultur perusahaan adalah sebagai berikut: Kultur Perusahaan yang Inovatif: Sebuah perusahaan yang inovatif mendorong karyawannya untuk menghasilkan ide-ide baru; Kultur Perusahaan yang Tradisional: Sebuah perusahaan yang tetap pada standar dan prinsip lama; dan Kultur Perusahaan yang Fleksibel: Sebuah perusahaan yang fleksibel mendorong karyawannya untuk mengembangkan ide-ide baru. Kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kultur perusahaan, yang dapat mempengaruhi perilaku dan motivasi karyawan (Kartajaya, 2022). Kultur

perusahaan juga dapat mempengaruhi perubahan organisasi, karena dapat mempengaruhi perilaku dan motivasi karyawan (Suroso, 2023). Kultur perusahaan yang positif dapat meningkatkan loyalitas karyawan (Widodo, 2024).

Teori Manajemen Talenta.

Manajemen talenta ialah suatu proses akan mengidentifikasi, pengembangan, dan selalu mempertahankan pegawai yang terbaik dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan dan organisasi. Ini karena manajemen talenta dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen talenta yang terbaik dapat selalu meningkatkan kinerja organisasi dan perusahaan dikarenakan pegawai yang berbakat ini akan selalu lebih termotivasi pekerjaan dan selalu lebih terus berkomitmen pada organisasi dan perusahaan, (Subhan, 2021). Manajemen talenta dapat berkembang melalui proses pembelajaran dan perubahan. Faktor-faktor seperti struktur organisasi dan kepemimpinan juga dapat memengaruhi perkembangan ini (Suroso, 2023). Menurut Widodo (2024), manajemen talenta yang inovatif dapat membantu perusahaan beradaptasi dan berinovasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Selain itu, kepuasan pekerjaan dapat selalu meningkatkan akan hasil dari manajemen talenta yang terbaik (Hao, 2009). Menurut Chew (2004), proses mengidentifikasi, selalu mengembangkan, dan selalu mempertahankan pegawai yang terbaik dalam mencapai suatu tujuan organisasi dan perusahaan ialah definisi manajemen talenta. Identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta adalah semua bagian dari manajemen talenta. Manajemen talenta dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif karena dapat memengaruhi perilaku dan motivasi pekerja (Kartajaya, 2022). Manajemen talenta dapat berdampak pada perubahan organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku dan motivasi karyawan (Suroso, 2023). Manajemen talenta yang selalu efektif juga dapat selalu meningkatkan akan prinsip loyalitas karyawan (Widodo, 2024). Menurut Suyanto (2020), manajemen talenta adalah sistem nilai yang mempengaruhi perilaku karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Manajemen talenta yang inovatif dapat membantu perusahaan menyesuaikan diri dan berinovasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis (Subhan, 2021).

Teori Loyalitas Karyawan.

Loyalitas karyawan ialah suatu prinsip komitmen karyawan akan selalu terus bekerja dan bekerja untuk perusahaan dan organisasi dan ini memberikan kontribusinya yang terbaik pegawai dalam pencapaian tujuan perusahaan dan organisasi. Loyalitas karyawan sangatlah penting dalam bisnis ini dikarenakan bisa mempengaruhi kinerja, produktivitas, dan kesuksesan bisnis. Loyalitas karyawan adalah aset berharga bagi bisnis karena dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas (Suyanto, 2020). Karena pesaing sulit untuk meniru loyalitas karyawan,

perusahaan yang memiliki karyawan yang setia dapat meningkatkan kinerja (Subhan, 2021) dan memperoleh keunggulan kompetitif (Sudibyo, 2022). Loyalitas karyawan dapat dibentuk melalui proses pembelajaran dan perubahan. Faktor-faktor seperti struktur organisasi dan kepemimpinan juga dapat mempengaruhinya (Suroso, 2023). Loyalitas pekerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karena dapat mempengaruhi perilaku dan motivasi pekerja (Widodo, 2024). Komitmen karyawan selalu tetap dan semangat bekerja di perusahaan dan organisasi dengan memberikan suatu kontribusi yang selalu maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi dan perusahaan ialah definisi loyalitas karyawan (Meyer & Allen, 2020). Faktor inilah yang akan menunjukkan seberapa besar dan kuat loyalitas karyawan termasuk kepuasan karyawan dalam pekerjaan mereka, ini merupakan keinginan pegawai dalam mencapai suatu tujuan organisasi dan perusahaan, dan merupakan keinginan pegawai dalam memberikan kontribusi yang terbaik mereka. Kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi loyalitas karyawan karena dapat memengaruhi perilaku dan motivasi mereka (Kartajaya, 2022). Loyalitas karyawan juga dapat mempengaruhi perubahan organisasi (Suroso, 2023). Karena loyalitas karyawan dapat mempengaruhi perilaku dan motivasi karyawan, loyalitas pelanggan dapat meningkat (Widodo, 2024). Sistem nilai yang disebut loyalitas karyawan mempengaruhi perilaku karyawan dan organisasi secara keseluruhan (Suyanto, 2020). Loyalitas karyawan juga dapat mempengaruhi manajemen SDM.

Teori Efisiensi Kerja.

Efisiensi kerja adalah kemampuan selalu pegawai dalam mencapai tujuan dengan memakai sumber daya fasilitas yang paling seminimal mungkin. Efisiensi kerja ini dapat membantu perusahaan menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan keuntungan (Suyanto, 2020). Suatu pegawai yang selalu memiliki pemikiran tingkat efisiensi kerja yang maksimal terindikasi produktif (Subhan, 2021). Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif karena efisiensi kerja sulit ditiru oleh pesaing (Sudibyo, 2022). Proses pembelajaran dan perubahan, serta komponen seperti sumber daya manusia dan teknologi, dapat memengaruhi efisiensi kerja, (Suroso, 2023). Selain itu, tingkat efisiensi kerja yang tinggi dapat menaikkan suatu keahlian dalam perusahaan dan organisasi pegawai dalam beradaptasi dan berinovasi dalam hal perubahan akan lingkungan bisnis, (Widodo, 2024). Selain itu, tingkat efisiensi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan karyawan, (Hasibuan, 2020). Beberapa cara untuk mengukur efisiensi pekerjaan adalah output, biaya, waktu, dan kualitas. Menurut Kartajaya (2022), teknologi modern dapat mempercepat proses produksi dan menurunkan biaya. Menurut Suroso (2023), efisiensi kerja yang tinggi dapat berdampak pada perubahan organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku dan motivasi pekerja (Widodo, 2024). Efisiensi kerja adalah

sistem nilai yang mempengaruhi perilaku karyawan dan organisasi secara keseluruhan (Suyanto, 2020). Efisiensi kerja yang tinggi dapat membantu perusahaan beradaptasi dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah (Subhan, 2021). Efisiensi kerja dapat dipengaruhi oleh manajemen SDM karena dapat memengaruhi perilaku dan motivasi pekerja (Sudibyo, 2022). Selain itu, komunikasi yang efektif dapat berdampak pada efisiensi kerja karena dapat memengaruhi perilaku dan motivasi pekerja (Suroso, 2023). Efisiensi kerja yang selalu tinggi bisa meningkatkan akan kinerja perusahaan dan organisasi ini dikarenakan pencapaian yang efisien ini bisa cenderung lebih produktif pegawai dan ini lebih berkomitmen pegawai pada bisnis, (Widodo, 2024).

METODE PENELITIAN

Fokus studi penelitian ialah pegawai pada PDAM di Kabupaten Demak. Dua variabel eksogen dipertimbangkan dalam penelitian deskriptif ini: kultur perusahaan, manajemen talenta, dan loyalitas karyawan. Variabel endogen, di sisi lain, adalah efisiensi kerja. Studi ini bertujuan untuk menentukan bagaimana kultur perusahaan, manajemen talenta, dan loyalitas karyawan mempengaruhi efisiensi kerja. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif untuk menghitung dan analisa akan persepsi responden, tanggapan, dan tanggapannya dengan memberikan kuesioner pada peserta sampelnya. Sugiyono (2020) mengatakan populasi ialah area umum general yang terdiri dari subjeknya dan objeknya yang sudah terpilih peneliti selalu dipelajari ini sebelum pencapaian akan kesimpulannya. Menurut Howel (2019), populasi ialah suatu kelompok individu yang selalu terlibat akan dalam peristiwa ini dan peristiwa tersebut. Pada penelitian ini dilaksanakan dengan 140 pegawai Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Demak. Menurut Sugiyono (2019), menemukan sejumlah sampel dan susut karakteristik populasi. Sampel acak digunakan, atau populasinya sudah dan yang sudah ditetapkan dari sampel acak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas;

Uji Validitas;

Tabel 1

Uji Validitas - Kultur Perusahaan -

K1	Kultur perusahaan	0,362
K2	Kultur perusahaan	0,385
K3	Kultur perusahaan	0,654

EFEK DARI KULTUR PERUSAHAAN DAN MANAJEMEN TALENTA PADA EFISIENSI KERJA SERTA LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PERUSAHAAN AIR MINUM DAERAH KABUPATEN DEMAK

K4	Kultur perusahaan	0,709
K5	Kultur perusahaan	0,679
K6	Kultur perusahaan	0,669
K7	Kultur perusahaan	0,675
K8	Kultur perusahaan	0,477
K9	Kultur perusahaan	0,185

(Sumber data primer yang proses)

Tabel 2

Uji Validitas - Manajemen Talenta -

M1 <---	Manajemen talenta	0,759
M2 <---	Manajemen talenta	0,646
M3 <---	Manajemen talenta	0,727
M4 <---	Manajemen talenta	0,752
M5 <---	Manajemen talenta	0,769

(Sumber data primer yang proses)

Tabel 3

Uji Validitas - Loyalitas Karyawan -

L1 <---	Loyalitas karyawan	0,509
L2 <---	Loyalitas karyawan	0,728
L3 <---	Loyalitas karyawan	0,702
L4 <---	Loyalitas karyawan	0,623
L5 <---	Loyalitas karyawan	0,668
L6 <---	Loyalitas karyawan	0,608

(Sumber data primer yang proses)

Tabel 4

Uji Validitas - Efisiensi Kerja -

E1 <---	Efisiensi kerja	0,619
E2 <---	Efisiensi kerja	0,539
E3 <---	Efisiensi kerja	0,689
E4 <---	Efisiensi kerja	0,729
E5 <---	Efisiensi kerja	0,729
E6 <---	Efisiensi kerja	0,682

(Sumber data primer yang proses)

Uji Reliabilitas;**Tabel 5****Uji Construct Reliability.**

Nomor	Nama variabel	Hitungan CR	CR	keterangan
1.	Kultur Perusahaan	0,744	0,70	R
2.	Manajemen Talenta	0,777	0,70	R
3.	Loyalitas Karyawan	0,703	0,70	R
4.	Efesiensi Kerja	0,745	0,70	R

(Sumber data primer yang proses)

Uji Analisis Konfirmatori**Tabel 6****Uji Model Goodness Of Fit Variabel Eksogen.**

Goodness of Index	Cut-off Value	Perhitungan	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	50,006	Baik
CMIN/DF	≤ 2	0,836	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,819	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,939	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,893	Marginal
TLI	$\geq 0,90$	1,044	Baik
CFI	$\geq 0,90$	1,003	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,003	Baik

(Sumber data primer yang proses)

Tabel 7**Uji Model Goodness Of Fit Variabel Endogen.**

Goodness of Index	Cut-off Value	Perhitungan	Keterangan
Chi-square	Diharapkan kecil	44,567	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1,175	Baik

EFEK DARI KULTUR PERUSAHAAN DAN MANAJEMEN TALENTA PADA EFISIENSI KERJA SERTA LOYALITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PERUSAHAAN AIR MINUM DAERAH KABUPATEN DEMAK

Probability	≥ 0,05	0,217	Baik
GFI	≥ 0,90	0,938	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,868	Marginal
TLI	≥ 0,90	0,979	Baik
CFI	≥ 0,90	0,963	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,043	Baik

(Sumber data primer yang proses)

Uji Hipotesis;

Tabel 8

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model) Maximum Likelihood Estimates.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model).

		Estimate,	S.E.	C.R.	P	label,
Loyalitas Karyawan	Kultur Perusahaan	0.198	0.798	0.248	0.808	par_24
Loyalitas Karyawan	Manajemen Talenta	0.709	0.563	2.194	0.039	par_25
Efisiensi kerja	Loyalitas karyawan	0.528	0.224	2.386	0.019	par_26
Efisiensi Kerja	Kultur Perusahaan	-.314	0.984	-.319	0.754	par_27
Efisiensi Kerja	Manajemen Talenta	0.177	0.079	2.244	0.027	par_28

(Sumber data primer yang proses)

PEMBAHASAN.

Efek Kultur Perusahaan pada Loyalitas Karyawan.

Karena nilai CR mempunyai nilai 0,248 dan P dengan nilai 0,808 yakni lebih besar dari 0,05, maka H1 ini tidak bisa diterima dalam penelitian ini. Perusahaan PDAM Kabupaten Demak memiliki kultur yang buruk, yang menyebabkan karyawan tidak setia, karena nilainya kurang dari 0,05. Pernyataan tersebut didasarkan pada temuan penelitian yang menunjukkan bahwa responden menganggap penegakan disiplin perusahaan tidak efektif. Karyawan juga percaya bahwa memberi mereka kesempatan untuk mencoba banyak hal dapat meningkatkan kesetiaan mereka. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa karyawan rata-rata percaya bahwa memilih metrik "melakukan banyak hal" dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Meskipun demikian, temuan tersebut tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya. Ditunjukkan oleh kesetiaan mereka terhadap keberhasilan organisasi dan rasa bangga mereka sebagai bagian dari organisasi, loyalitas karyawan ini terbukti. Selain itu, penelitian Rachmi (2025) menemukan bahwa lingkungan tempat kerja memengaruhi seberapa setia karyawan kepada perusahaan. Menurut penelitian ini, kultur perusahaan memengaruhi loyalitas karyawan (Suroso, 2023). Studi ini juga menemukan bahwa kultur perusahaan berdampak positif pada motivasi karyawan untuk bekerja dan komitmen

mereka terhadap organisasi (Hasibuan, 2017). Studi Febrian (2020) menemukan bahwa loyalitas karyawan meningkat ketika ada disiplin kerja dan pengembangan karir. Menurut penelitian lain, kultur perusahaan meningkatkan retensi dan kinerja karyawan (Kurniawan, 2022) dan loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kultur perusahaan (Suryanto, 2021).

Efek Manajemen Talenta pada Loyalitas Karyawan.

Karena nilai CR dengan nilai 2,194 dan P dengan nilai 0,039 yakni kurang dari 0,05 maka ini memperlihatkan hasilnya dengan memenuhi syarat, yakni kurang dari 0,05 untuk P, maka hasil pengolahan data ini memperlihatkan akan H2 bisa diterima dalam penelitian tersebut. Loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh manajemen talenta. PDAM Kabupaten Demak memanfaatkan manajemen talenta dengan baik, yang menghasilkan lebih banyak loyalitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden percaya bahwa perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk terus berkontribusi kepada organisasi. Hasil penelitian mengenai indikator prestasi kerja menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kabupaten Demak sangat tertarik untuk meningkatkan kinerja kerja mereka sehingga mereka dapat maju dalam karir mereka. Rata-rata responden tertinggi dalam penelitian ini adalah yang paling tinggi. Maka dari itu, peneliti lain memperlihatkan akan kepemimpinan transformasional dan loyalitas karyawan ini lebih baik dengan proses manajemen talenta (Wahyuni, 2020). Manajemen talenta memiliki pengaruh besar terhadap retensi karyawan, menurut penelitian ini (Kurniawan, 2022). Menurut penelitian Rachmi (2025), manajemen talenta sangat memengaruhi loyalitas karyawan. Studi Febrian (2020) menemukan bahwa disiplin kerja dan pengembangan karir meningkatkan loyalitas karyawan.

Efek Kultur Perusahaan pada Efisiensi Kerja.

Hasil pengolahan data memperlihatkan besaran nilai CR ini -0319 dan P mempunyai nilai 0,754 ini lebih besar dari 0,05, memperlihatkan akan hasil ternyata tidak memenuhi syarat, yakni P di bawah 0,05. Oleh karena itu, H3 ini tidak bisa dapat diterima di penelitian tersebut. Kultur perusahaan tidak memengaruhi produktivitas kerja. PDAM Kabupaten Demak gagal meningkatkan hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa banyak karyawan PDAM Kabupaten Demak melakukan banyak hal, dan responden memberikan jawaban rata-rata tertinggi untuk indikator nomor penting. Selain itu, hasilnya menunjukkan bahwa karyawan PDAM Kabupaten Demak lebih efisien, dengan responden yang memiliki jawaban tertinggi rata-rata pada metrik efisiensi kerja. Kultur perusahaan sangatlah sesuatu yang penting untuk menentukan prestasi pegawai dan efisiensi kerja pegawai ini merupakan suatu pembuktian keberhasilan perusahaan dan organisasi. Kultur perusahaan memengaruhi efisiensi kerja, menurut penelitian Rachmi (2025). Kultur perusahaan selalu membantu pegawai akan selalu menjadi lebih bahagia dan selalu

lebih efisien dalam pekerjaan , (Hasibuan, 2017). Peneliti lain menemukan akan kultur perusahaan ini selalu meningkatkan efisiensi kerja dan komitmen karyawan pada organisasi dan perusahaan ,(Suwarno & Aprianto, 2019). Menurut peneliti ini, kultur perusahaan membantu inovasi, efisiensi kerja, dan kinerja karyawan (Suwarno, 2023; Suroso, 2023). Studi ini juga menemukan bahwa kultur perusahaan menguntungkan efisiensi kerja dan kepemimpinan transformasional (Wahyuni, 2020).

Efek Manajemen Talenta pada Efisiensi Kerja

Karena CR menunjukkan nilai 2,244 dan P menunjukkan nilai 0,027 ini kurang dari 0,05 menunjukkan akan nilai yang memenuhi syarat tersebut itu yakni kurang dari 0,05 untuk P, hasil pengolahan data menunjukkan pada H4 bisa diterima akan penelitian tersebut . Oleh sebab itu, manajemen talenta meningkatkan efisiensi kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa responden percaya bahwa PDAM di Kabupaten Demak dapat lebih efisien jika karyawan mencapai prestasi kerja yang ditargetkan. Faktor-faktor yang memengaruhi manajemen talenta memengaruhi seberapa efisien PDAM di Kabupaten Demak beroperasi. Hasil menunjukkan bahwa responden rata-rata melakukan pekerjaan mereka dengan buruk. Menurut peneliti Rachmi (2025), manajemen talenta ini memiliki efek yang signifikan pada efisiensi kerja dan kinerja karyawan. Karena itu, penelitian menemukan akan manajemen talenta mempunyai efek yang signifikan pada efisiensi kerja , (Kurniawan, 2022). Maka dari itu, penelitian ini memperlihatkan akan kepuasan karyawan dan produktivitas kerja meningkat pada manajemen talenta , (Hasibuan, 2017). Dengan penelitian ini menemukan akan inovasi dan efisiensi kerja meningkat pada manajemen talenta , (Suwarno, 2023). Pada penelitian ini memperlihatkan pada manajemen talenta sangat signifikan pada efisiensi kerja dan kinerja organisasi , (Suroso, 2023). Menurut penelitian lain, kepemimpinan transformasional dan efisiensi kerja meningkat dengan manajemen talenta (Wahyuni, 2020).

Efek Loyalitas Karyawan pada Efisiensi Kerja.

Karena CR mempunyai nilai 2,386 dan P mempunyai nilai 0,019 ini kurang dari 0,05 maka menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu kurang dari 0,05 untuk P, hasil pengolahan data menunjukkan akan H5 diterima dalam penelitian tersebut. Loyalitas karyawan signifikan efek positif dan signifikan pada efisiensi kerja. Akibatnya, loyalitas karyawan pada PDAM di Kabupaten Demak memiliki kemampuan untuk meningkatkan efisiensi kerja. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja PDAM di Kabupaten Demak percaya bahwa melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan efisiensi kerja mereka. Selain itu, mereka merasa siap untuk menyelesaikan tugas mereka untuk organisasi. Responden tertinggi dalam penelitian menyatakan bahwa mereka bersedia melakukannya untuk organisasi. Loyalitas karyawan

memengaruhi efisiensi kerja, menurut penelitian Novi (2017). Apabila pegawai selalu berkomitmen pada perusahaan dan organisasi dan selalu melakukan akan semua tugas dengan sungguh-sungguh tanggung jawab dan selalu teliti, pastinya output mereka akan selalu meningkat. Ini selalu sejalan pada peneliti Hernawaty (2017), dengan menyatakan akan loyalitas karyawan berefek positif dan signifikan pada efisiensi kerja. Studi yang dilakukan oleh Rachmi (2025) memperlihatkan akan loyalitas karyawan mempunyai berefek pada efisiensi kerja, dan studi yang dilakukan Febrian (2020) memperlihatkan akan loyalitas karyawan mempunyai efek pada kinerja karyawan dan pastinya kinerja secara keseluruhan pegawai. Loyalitas karyawan berefek positif pada kinerja organisasi dan perusahaan, efisiensi kerja, dan inovasi (Suwarno, 2023; Suroso, 2023; dan Wahyuni, 2020).

KESIMPULAN.

Dengan hasil penelitian ini memperlihatkan akan kultur perusahaan PDAM di Kabupaten Demak tidak selalu dijalankan dengan baik oleh pegawai maka dari itu loyalitas karyawan tidak berefek secara signifikan. Pada waktu kultur perusahaan itu berubah maka pegawai lebih setia. PDAM di Kabupaten Demak memanfaatkan manajemen talenta dengan baik ini yang meningkatkan loyalitas karyawan. Manajemen talenta yang baik akan menaikkan nilai loyalitas karyawan. PDAM di Kabupaten Demak selalu meningkatkan dan menaikkan nilai efisiensi kerja dengan menerapkan kultur perusahaan yang selalu baik. Manajemen talenta berefek positif dan signifikan pada efisiensi kerja. Salah satu contohnya adalah peningkatan efisiensi PDAM di Kabupaten Demak. Loyalitas karyawan berefek positif dan signifikan pada produktivitas kerja, yang memperlihatkan akan loyalitas karyawan bisa meningkatkan efisiensi PDAM di Kabupaten Demak. Semakin loyalitas karyawan tinggi, semakin efisien kerja pegawai PDAM di Kabupaten Demak.

SARAN

Menurut hasil penelitian, metrik penegakan disiplin dalam kultur perusahaan menerima skor terendah. Karena ini akan meningkatkan motivasi karyawan, peneliti dapat menyarankan bahwa perusahaan harus meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawannya. Alangkah lebih baik bagi bisnis untuk memberi kesempatan kepada karyawannya untuk berkontribusi pada kemajuan organisasi. Dalam variabel manajemen talenta, tanda yang paling rendah adalah pengenalan oleh pihak lain atau exposure. Dalam variabel loyalitas karyawan, indikator kebanggaan menunjukkan akan pegawai menjadi bagian dari organisasi dan perusahaan dan ini akan memberi suatu perhatian pada nasib organisasi dan perusahaan yang memiliki nilai terendah dibandingkan

dengan rata-rata. Akibatnya, perusahaan harus meningkatkan hubungan dengan karyawan mereka agar mereka dapat melakukan pekerjaan terbaik mereka. Peneliti mengusulkan bahwa perusahaan harus memberikan dukungan atau penghargaan agar karyawan merasa dihargai untuk bekerja di perusahaan mereka, karena hal ini dapat menghambat peningkatan efisiensi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pengembangan diri adalah variabel kerja yang paling tidak efisien. Peneliti dapat menyarankan bahwa bisnis harus memberikan kesempatan kepada karyawan mereka untuk berkembang, seperti memberikan mereka pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Nabila., Nurdjanah H., dan Ria M.Y., 2018. Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Makassar Kartini, *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 2. Halaman 50 dan 56.
- Ali A.F., Mojtaba F., and Behdad S., 2015. A Survey Of The Effect Of Organizational Culture On Organizational Commitment Based On Allen And Mayer Model (Case Study: High School Teachers Of Bandpey Region), *International Journal Of Academic Research In Business And Social Science*, Vol. 5, No. 1. Halaman 1 dan 6.
- Agus A.F., 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating, *Jurnal Informatika Stie Adi Unggul Bhirawa Surakarta*, Vol. 1, No. 2. Halaman 72.
- Ardana I.K., Ni Wayan M., dan I Wayan M.U., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta. Halaman 3.
- Azuh D., Adejumo G.O., 2015. Impact Of Employee's Commitment On Productivity Of Lower Cadre Employees In Nigerian Manufacturing Organizations, *Case Studies Journal*, Vol. 4, Issue 3. Halaman 7 dan 9.
- Badeni, 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Alfabeta, Bandung. Halaman 223.
- Darodjat A.T, 2015. *Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalia*. Refika Aditama, Bandung. Halaman 230 dan 248 – 249.
- Dudung, 2016. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Gistex Garment Indonesia Kabupaten Majalengka, *Jurnal*

Ilmiah Manajemen & Akuntansi, Vol. 3, No. 2. Halaman 69 dan 76.

Fahmi, 2017. *Etika Bisnis*. Alfabeta, Bandung.

Ferdinand, 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Ghozali I, 2017. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Handoko H.T, 2010. *Pengantar Manajemen*. BPFE, Yogyakarta. Halaman 121 dan 131.

Harsono, 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Fokus Media, Bandung.

Halaman 128.

Haq, et al. 2014. Factor Affecting Organizational Commitment Among Bank In Pakistan. *Journal Business and Management*, 16(4), pp:18-24.

I Gusti Ayu dan Ida Bagus, 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan *Organizational Silence* Pada PT. PLN (Perero) Rayon Denpasar, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 1. Halaman 289 dan 308.

Jemi., Imanuel T., dan Syawaluddin., 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Mitra Packindo Berdikari Medan, *Jurnal Bisnis Kolega*, Vol. 4, No. 2. Halaman 64 dan 73.

Kabelo, 2015. Impact of Organizational Culture On Productivity And Quality Management : A Case Study In Diamond Operations Unit, DTC Bostwana, *International Journal Of Reseach In Business Studies And Management*, Vol. 2, Issue 9. Halaman 35 dan 37.

Kreitner R., dan Kinicki A., 2014. *Perilaku Organisasi – Organizational Behaviour*. Edisi Sembilan. Erlangga, Jakarta.

Luthans F, 2012. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Andi, Yogyakarta. Halaman 147 dan 249.

Mangkunegara P.A, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung. Halaman 28 dan 77.

Mawarsyah, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung. Halaman 207-208 dan 224.

- Miftahussudur, 2017. Pencapaian Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Eastern Group Kota Bandung, *Jurnal EMBA*, Vol. 1, No. 3.
- Novi, 2017. Pengaruh Penerapan Program K3 Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Paper Machine-2 PT. Indah Kiat Pulp and Paper Tbk., Perawang), *JOM FISIP*, Vol. 4, No. 2. Halaman 1 dan 4.
- Peter M., and Damary S., 2015. Career Development Strategies And Their Influence On Productivity Levels Among Extension Officers In The Ministry Of Agriculture In Kenya, *International Journal Of Information Research And Review*, Vol. 2, Issue 3. Halaman 243 dan 549.
- Rendra K.J., Sulastrri., dan Antoni., 2014. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Konflik Peran Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Sekertariat Daerah Kabupaten Kerinci Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *E-Jurnal*, Vol. 4. Halaman 5.
- Riani L.A, 2011. *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta. Halaman 21. Siagian, 2014. *Metode Penelitian*. Alfabeta, Bandung.
- Simiyu B.K., and Mbithi M., 2019. Influence Of Career Development On Employee Commitment : A Case Study Of Masinde Muliro University Of Science And Technology, *The Strategic Journal Of Business & Change Management*, Vol. 6, Issue 1. Halaman 556 dan 564.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung. Halaman 13.
- Sujarweni V.W, 2014. *SPSS Untuk Penelitian*. Pustaka Baru Press, Yogyakarta. Halaman 75.
- Sunyoto D, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center of Academic Publishing Service), Yogyakarta. Halaman 164-165.
- Sutrisno E, 2013. *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama. Prenadamedia Group, Jakarta. Halaman 1-2, 39, dan 211-212.
- Umam K, 2012. *Perilaku Organisasi*. CV. Pustaka Setia, Bandung. Halaman 101. Veithzal R, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Press, Jakarta. Halaman 290.

Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada, Jakarta. Halaman 94. Yuniarsih., dan Suwanto., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabet, Bandung. Halaman 156.

Wibowo, A. A. (2024). EFEK DARI KEPEMIMPINAN KARISMATIK DAN BUDAYA ORGANISASI ATAS LOYALITAS ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI MODERASI STUDI DINAS PARIWISATA KABUPATEN DEMAK. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1735-1751.

Wibowo, A. A. (2024). Effects Of Gender, Educational Background, Job Performance On Job Promotion Study PT Garuda Food Tbk. *International Journal Business, Management and Innovation Review*, 1(3), 55-72