

# PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI UNIVERSITAS TERBUKA

Irmawaty  
Mailani Hamdani  
Universitas Terbuka, Tangerang, Indonesia  
e-Mail: [irmawaty@ecampus.ac.id](mailto:irmawaty@ecampus.ac.id)

## ABSTRACT

*The higher level of competition in Indonesia resulted in Higher Education faced with the challenge to survive. One way is to improve the quality of its employees. Employees who have the expertise, energy, and creativity, or commonly known as Talent, will be needed by universities to achieve its objectives. Talent is the biggest element that forms the strength of human resources, the other element is knowledge and skills which can be obtained through the process of human resource development. The purpose of this study was to identify the factors that affect the implementation of career development programs through talent management at UT. Methods of data collection in this study is a survey method using a questionnaire distributed to respondents and processed using SEM analysis tools. The results of research data management shows that the Talent Management have significant effect on career development at Universitas Terbuka. This means that the higher the role of talent management, the more influence on career development at UT. The most influential variables on Career Development is the potential variables.*

*Keywords: human resource development, potency, talent management, talent*

## ABSTRAK

Semakin tinggi tingkat persaingan di Indonesia mengakibatkan perguruan tinggi dihadapkan pada tantangan untuk dapat bertahan hidup. Salah satu cara adalah dengan meningkatkan kualitas karyawannya. Karyawan yang memiliki keahlian, tenaga, dan kreativitas, atau yang biasa dikenal sebagai Talenta, akan dibutuhkan oleh perguruan tinggi untuk mencapai tujuannya. Talenta adalah unsur terbesar yang membentuk kekuatan sumber daya manusia, unsur lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dapat diperoleh melalui proses pengembangan sumber daya manusia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program pengembangan karir melalui *talent management* di UT. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan kuesioner (angket) dibagikan kepada responden dan diolah dengan menggunakan alat analisis SEM. Hasil pengelolaan data menunjukkan 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.

Kata kunci: manajemen talenta, potensi, sumber daya manusia, talenta.

Semakin ketatnya tingkat persaingan perguruan tinggi di Indonesia mengakibatkan Perguruan tinggi dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Adapun salah satu caranya adalah dengan meningkatkan mutu dan kualitas para karyawannya. Para karyawan yang memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas, atau biasa dikenal dengan istilah kompetensi, akan sangat dibutuhkan oleh perguruan tinggi untuk mencapai tujuannya. Mereka memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan perguruan tinggi karena dengan perilakunya mereka dapat membentuk struktur Perguruan tinggi, memanfaatkan teknologi, mengadakan tanggapan terhadap variasi dan tekanan lingkungan internal juga eksternal organisasi, serta pada akhirnya memberikan sumbangsih bagi tercapainya tujuan perguruan tinggi itu sendiri. Dengan kata lain maju atau mundurnya suatu perguruan tinggi ada di tangan mereka.

Universitas Terbuka (UT) adalah perguruan tinggi pelopor yang menyelenggarakan pendidikan tinggi jarak jauh di Indonesia. Banyaknya penghargaan dan prestasi yang diraih UT, sehingga membawa UT terpilih sebagai pemimpin organisasi pendidikan tinggi jarak jauh di seluruh Asia (*Asian Association of Open Universities (AAOU)*) periode 2008-2010. UT saat ini tergolong dalam *The Top Ten Mega University of the World* dengan jumlah mahasiswa UT sebesar 579.261 orang (UT, 2014).

Untuk terus mempertahankan prestasi yang sudah diraih UT, maka UT harus dapat terus mengelola karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja baik. Salah satu upaya untuk memperoleh, mengembangkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja yang baik yaitu melalui *Talent management*. *Talent Management* pada dasarnya merupakan suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menjawab kebutuhan tersebut. *Talent Management* tidak hanya berbicara mengenai pengembangan dan pengelolaan karir pegawai, namun juga bagaimana organisasi dapat menarik dan mengelola sumber daya manusia pilihannya. Pada lingkup yang lebih luas, *talent management* juga berarti bagaimana sebuah organisasi mengelola sumber dayanya mulai dari proses rekrutmen, penempatan pegawai, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai pegawai meninggalkan perusahaan (*employee separation*) sehingga pada akhirnya tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai (Lewis, 2006).

Manajemen talenta merupakan hal yang penting dan diperhatikan sungguh-sungguh oleh banyak organisasi dan kelompok eksekutif senior yang memimpin organisasi tersebut (Smilansky, 2008). Pentingnya talenta sebagian besar disebabkan karena berkurangnya stabilitas dari kelompok eksekutif senior. Oleh karena itu sangatlah penting untuk memahami hubungan antara suatu strategi tertentu dengan jenis pemimpin yang cocok untuk membawa organisasi mencapai tujuannya.

Setiap eksekutif dalam sebuah lembaga atau organisasi pasti memiliki talenta yang dapat terkait dengan setiap orang. Begitupun dengan UT, manajemen talenta yang sistematis diawali dengan kejelasan mengenai standar kepemimpinan yang disyaratkan dalam bidang tersebut. Keberhasilan atau kegagalan setiap upaya manajemen talenta bergantung pada tingkat kepentingan yang ditetapkan untuk memiliki eksekutif-eksekutif terbaik yang ada di lingkungan UT. Namun kini, semakin sulit untuk menemukan dan mempertahankan pegawai bertalenta, sehingga penerapan program pengembangan karir melalui *talent management* di UT sangatlah penting untuk dapat menemukan orang-orang yang tepat untuk menduduki posisi yang ditawarkan dimasa mendatang, karena kaderisasi talent management adalah salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memelihara dan menciptakan keunggulan organisasi. Diharapkan dengan mendapatkan pegawai yang bertalenta, maka UT memiliki kader-kader kepemimpinan baru yang dapat dipromosikan kelak untuk memimpin UT.

## METODE

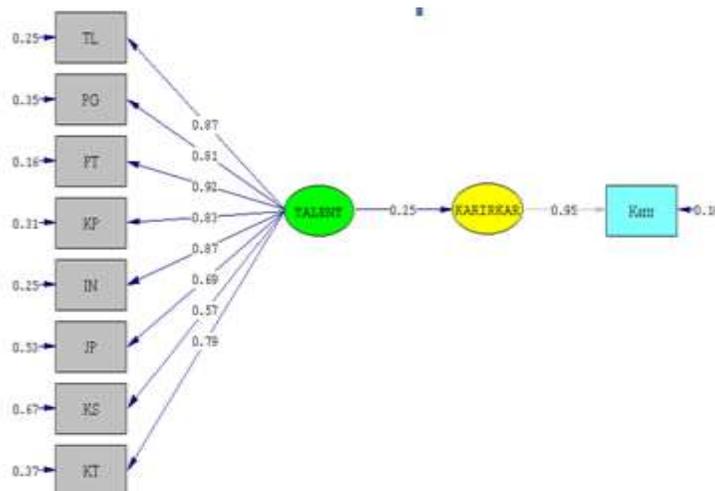
Penelitian ini mengenai *talent management* terhadap pengembangan karir pegawai dilaksanakan di Universitas Terbuka (UT) dan analisis yang digunakan adalah model analisis SEM (*Structure Equation Modelling*). Model SEM merupakan suatu teknik statistik yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Dengan SEM dapat dianalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel indikatornya, hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain, juga mengetahui besarnya kesalahan pengukuran. Di samping hubungan kausal searah, SEM juga memungkinkan kita menganalisis hubungan dua arah yang sering kali muncul dalam ilmu sosial. Menurut Wijanto (2008), secara umum ada lima tahap dalam prosedur SEM, yaitu spesifikasi model, identifikasi model, estimasi model, uji kecocokan model, dan respesifikasi model; berikut penjabarannya

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2008). Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh pegawai yang berada di lingkungan UT. Banyaknya populasi adalah 854 Pegawai. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 155 responden.

Metode pengumpulan data adalah metode survei dengan menggunakan daftar pertanyaan (*kuesioner*) yang dibagikan kepada responden. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data primer guna menguji fakta, persepsi dan sikap responden mengenai bagaimana pengembangan karir pegawai melalui *talent management*. Kuesioner ini berisi pertanyaan-pertanyaan tertutup yang jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu sehingga responden hanya memilih alternatif jawaban yang tersedia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian kecocokan model



Chi-Square=47.73, df=26, P-value=0.00580, RMSEA=0.082

Gambar 1. Model awal

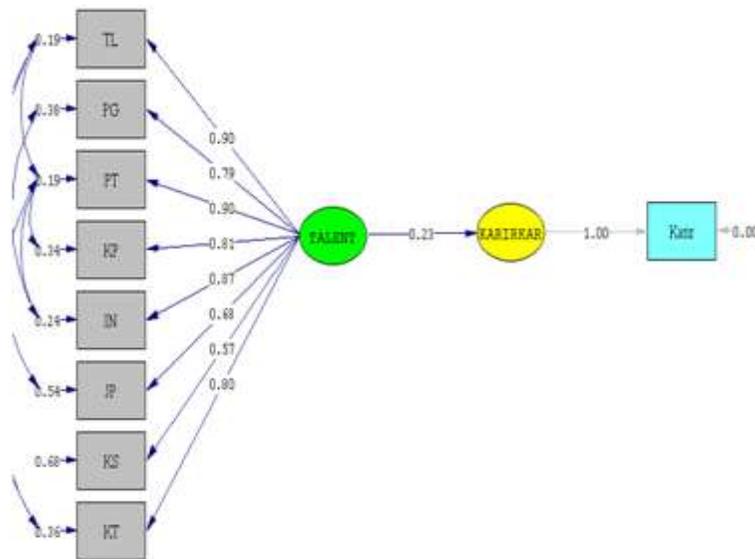
Pengujian ini ditunjukkan untuk mengevaluasi tingkat kecocokan antara data dengan model, validitas dan realibilitas model pengukuran serta signifikasi koefisien-koefisien dari model structural dengan menggunakan SEM (*structural equation modeling*) dengan aplikasi Lisrel 8.70. Hasil pengujian kecocokan keseluruhan model dapat dilihat pada Gambar 1.

Dilihat dari Gambar 1 dan berdasarkan kriteria *Goodness of fit* (GOF) yang ada, dimana batas *p-value* > 0,05 dan RMSEA < 0,08, maka GOF belum dipenuhi, disimpulkan model belum *fit* dengan data, karena *p-value* = 0,00580 < 0,05 dan RMSEA = 0,082 > 0,08.

LISREL memberikan rekomendasi menghubungkan beberapa residual dari beberapa indikator agar model menjadi *fit* dengan data, seperti tertera pada Tabel 1.

Tabel 1. The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
PG	Karir	14,5	0,11
PT	TL	15,5	-0,05
KP	PT	23,9	0,03
IN	PG	11,4	0,04
IN	PT	24,3	-0,05
JP	TL	25,0	0,03
KT	TL	9,2	-0,02
KT	PT	18,6	0,03



Chi-Square=15.68, df=19, p-value=0.67864, RMSEA=0.000

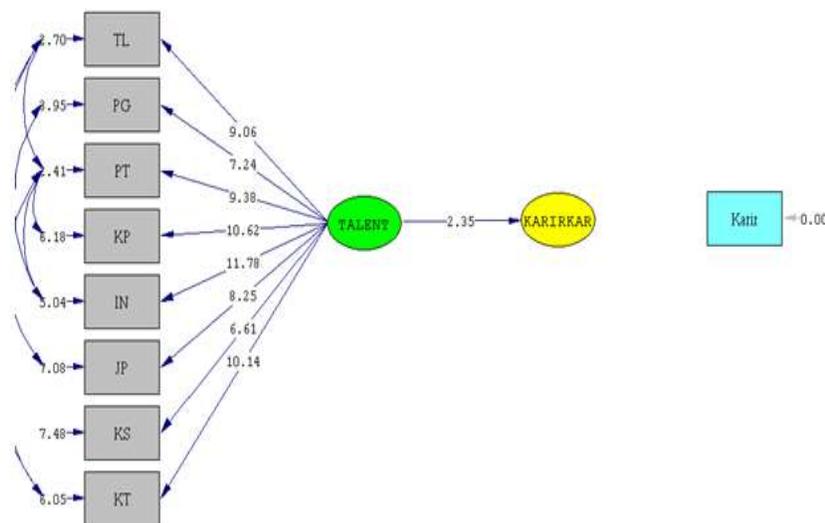
Gambar 2. Diagram standar

Setelah dilakukan modifikasi berdasarkan rekomendasi LISREL, Berdasarkan kriteria GOF (*Goodness-of-fit*) yang ada, dimana batas  $p\text{-value} > 0,05$  dan  $RMSEA < 0,08$ , maka GOF sudah dipenuhi, disimpulkan model sudah fit dengan data, karena  $p\text{-value} = 0,67864 > 0,05$  dan  $RMSEA = 0,000 < 0,08$ .

Variabel yang merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan *talent management* dengan nilai *loading factor* sebesar 0,92 adalah potensi pegawai yang dikatakan berpotensi adalah pegawai yang dapat menyelesaikan masalah dengan baik, berani mengambil keputusan untuk kepentingan institusi secara umum, dapat membangun tim yang kuat, dapat menyesuaikan diri dalam berbagai situasi, teliti dan tekun dalam bekerja, memiliki intelegensi matematis-logis. Kecerdasan matematis-logis adalah kecerdasan yang melibatkan keterampilan mengolah angka dengan baik dan atau kemahiran menggunakan penalaran atau logika dengan benar), mampu menangkap peluang dan ancaman yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang ada maupun dalam pekerjaan, berani menghadapi tantangan, meraih kepercayaan bawahan/peduli pada staf, memiliki kemampuan berhubungan sosial, kemampuan seseorang dalam mengenali dirinya sendiri dan orang lain, dapat menciptakan perubahan positif, mampu memupuk sikap positif, melaksanakan pengembangan staf dan dapat mengatasi atau memecahkan masalah yang ada. Sementara itu variabel yang merefleksikan interelasi terendah dalam menggambarkan *talent management* dengan nilai *loading factor* sebesar 0,68 adalah jiwa pembelajar, faktor-faktor seperti kemauan untuk belajar, mengetahui kelemahan diri, dan kemauan untuk mencari informasi/pengetahuan dalam pengembangan diri dianggap tindak terlalu penting untuk menggambarkan talenta pegawai dibandingkan faktor-faktor lainnya.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menguji hubungan antar variabel laten dengan menilai  $t$  yang dapat dilihat pada diagram path atau dengan melihat hasil output LISREL 8.71 dalam bentuk persamaan. Berikut adalah gambar path diagram  $t\text{-value}$ .



Chi-Square=15.68, df=19, P-value=0.67864, RMSEA=0.000

Gambar 3. Path diagram  $t\text{-value}$

Uji *t* dimaksudkan untuk menguji apakah sebuah variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen lainnya.

Berdasarkan output analisis data didapat hasil analisis persamaan struktural pada Tabel berikut ini:

$$\text{KARIRKAR} = 0,23 * \text{TALENT}, \quad \text{Errorvar.} = 0,94, \quad R^2 = 0,054$$

$$\begin{matrix} (0,099) & (0,13) \\ 2,34 & 7,26 \end{matrix}$$

Pada Gambar 2 dan 3 terlihat gambar "path" hubungan antara variabel *Management Talent* terhadap pengembangan karir. Pada gambar tersebut didapatkan dari hasil survey penelitian yang mencerminkan hubungan antara *talent management* dengan pengembangan karir, bahwa *talent management* berpengaruh signifikan dan kuat positif terhadap pengembangan karir dengan nilai  $\gamma = 0,23$  dan  $t = 2,35$ .

Tabel 1. Hubungan antara Talent Management dengan Pengembangan Karir

Variabel	Pengembangan Karir	
	$\gamma$ (gamma)	t
<i>Talent Management</i>	0,23	2,35

Untuk tingkat signifikansi antara *Talent Management* dengan pengembangan karir dapat dilihat pada tabel diatas, dimana nilai *t* sebesar 2,35 lebih besar dibandingkan dengan *t table* yaitu 1,96. Apabila nilai *t* hitung atau *t* hasil penelitian lebih besar dibandingkan dengan nilai *t table*, maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara *Talent Management* berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi peran talent manajemen maka semakin berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa *Talent manajement* berpengaruh besar terhadap pengembangan karir pegawai, hal ini sejalan dengan pendapat Simamora (2005) bahwa proses pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Dengan demikian, pelaksanaan pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya makin bertambah

Pengaruh talent terhadap pengembangan karir menunjukkan bahwa Universitas Terbuka perlu menerapkan sistem pengembangan karir berdasarkan *talent management*, karena dapat memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan (Nawawi, 2001). Dan untuk menerapkan manajemen berbasis talenta, UT perlu memiliki alat-alat untuk mewujudkannya. Berdasarkan Berger & Berger (2008), ada empat langkah untuk menghasilkan alat-alat tersebut, yaitu:

1. Mengembangkan alat dan skala *assessment*
  - a. Menyusun definisi kompetensi dan skala pengukurannya;
  - b. Mengembangkan sistem evaluasi kinerja dan skala pengukurannya;
  - c. Mengembangkan perkiraan potensi *talent* dan skala pengukurannya;
  - d. Mengaplikasikan skala pengukuran tersebut pada setiap pekerjaan.

2. Mengembangkan alat pelatihan dan pengembangan
  - a. Menyusun petunjuk pelaksanaan pembimbingan (*coaching*);
  - b. Menyusun direktori program pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kompetensi;
  - c. Menyusun direktori buku yang terkait dengan pengembangan setiap jenis kompetensi
3. Melakukan evaluasi setiap karyawan dengan alat-alat tersebut
4. Menyiapkan rencana tindakan
  - a. Menyusun ikhtisar kekuatan karyawan;
  - b. Menyusun formulir dan rencana pengembangan kompetensi yang merupakan talenta individu.

## PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa talent management berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai, hal ini menunjukkan pentingnya UT sebagai sebuah organisasi besar untuk merealisasikan sistem pengembangan karir berdasarkan talenta. Hal ini berdampak positif terhadap karir pegawai karena akan lebih jelas, terarah dan terorganisir dengan baik. Talent management merupakan solusi untuk menemukan calon kandidat pemimpin dimasa depan. Melalui *talent management* inilah proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang memiliki talenta, menyeleksinya, mengembangkannya dan memeliharanya, sehingga dengan *talent management* maka pengembangan karir masing-masing pegawai dapat lebih jelas dan terarah, sehingga promosi-promosi jabatan dapat diberikan untuk orang-orang pilihan yang sesuai dengan talenta yang dimiliki.

Tantangan-tantangan terbesar yang harus dihadapi dalam mewujudkan manajemen talenta berasal dari organisasi yaitu pada SDM atau karyawannya, Menurut Isukapally Jr. (2009), manajemen *talent pool* merupakan sebuah tantangan tersendiri bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan menemukan, menarik, membangun, dan memelihara *talent* yang baik membutuhkan keterlibatan sebagian besar unit-unit perusahaan dan setelah menemukan *talent* yang baik, hal yang harus dilakukan adalah memeliharanya. UT harus dapat mengambil beberapa tindakan-tindakan untuk mewujudkannya. Hal-hal yang harus dilakukan adalah sebagai berikut: melakukan pemetaan jabatan, menempatkan pegawai berdasarkan keahlian, meningkatkan keahlian melalui pelatihan-pelatihan, menjalin kerjasama dengan pihak luar, membuat aturan dan kebijakan mengenai pengembangan karir berdasarkan talenta, membuat grand design SDM UT dan melibatkan konsultan/pakar untuk membuat format penilaian yang mampu mengakomodasi kebutuhan untuk mengembangkan karir karyawan, membuat sistem pelatihan-sistem pelatihan yang mengarah pada sistem berbasis talenta, sehingga jumlah dan kualitas SDM nya memadai, UT mendorong staf untuk pengembangan SDM, menerapkan sistem tersebut secara komit dan meminta komitmen setiap pimpinan dan staf untuk menerapkannya

Untuk mengidentifikasi pemetaan bakat dari masing-masing pegawai, dapat dilakukan beberapa langkah, yaitu:

1. Mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan dan keahlian teknis yang diperlukan untuk membuat organisasi berhasil dalam iklim maupun kondisi eksternal saat ini.
2. Mencari tahu sejauh mana bakat karyawan yang ada berdasarkan langkah identifikasi yang ada serta kebutuhan fungsi organisasi, kemudian plotkan ke dalam peta bakat. Analisa kesenjangan

- (gap) dari segi keterampilan, pengetahuan maupun keahlian dengan mengembangkan karyawan yang ada baik yang bisa dikembangkan dari dalam maupun dari luar.
3. Menggunakan karyawan berbakat yang ada sampai efek maksimum, termasuk didalamnya memindahkan karyawan berbakat dengan keterampilan, keahlian atau pengetahuan kehusus ke tempat atau fungsi organisasi yang paling dibutuhkan. Sebagai contoh, jika organisasi memperoleh karyawan yang berbakat menulis dengan baik, tempatkan mereka atau beri fungsi tambahan di *public relation* untuk hubungan dengan *mass media*.
  4. Bakat sebagai mana disebutkan diatas adalah dinamis dan perlu dikembangkan. Dengan menggunakan peta bakat, perlu dilihat agar karyawan dapat ditambahkan maupun dikembangkan dengan menyediakan sarana dan fasilitas tepat untuk hal diatas.
  5. Membuat peta bakat selalu mutakhir (*up-to-date*). Dengan demikian gambaran akurat tentang karyawan berbakat serta keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan masa mendatang, memungkinkan organisasi dengan cepat dan efektif beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis maupun eksternal.

## REFERENSI

- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R.. (2008). *The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing.
- Isukapally Jr., Mythri. (2009). Employee Retention-Talent Management. *Social Science Research Network*, 1.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review Human Resource Management Review*, vol. 16, 139-154.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Smilansky, Jonathan. (2008). *Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wijanto, SH. (2008). *Structural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8, Konsep Dan Tutorial*.