



MANAJEMEN TALENTA DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI UPN VETERAN JAWA TIMUR

Rahman Amrullah Suwaidi¹
Helmina Ardyanfitri²

Universitas Pembangunan Veteran Jawa Timur, Indonesia¹²

e_mail: rahman.suwaidi@gmail.com¹

e_mail: helmina.ardyanfitri.mnj@upnjatim.ac.id²

ABSTRACT

The higher education growth in Indonesia is increasing, not least in the east java province. The most Higher Education are located in Surabaya city. UPN Veteran East Java is a state university in Surabaya. In 2014 The status of UPN Veteran East Java changed from a private university to state university. In the face of competition from other Higher Education, UPN Veteran East Java is required to have reliable and qualified Human Resources (HR) to conduct organizational operations. Education staff is one of the most important human resources to successful implementation of operational activities, so that the organization must be able to maintain it. one way to retains of human resource is to pay attention his job satisfaction. However, based on the survey, job satisfaction at UPN Veteran East Java is still relatively low so it needs to be improved. The low of job satisfaction suspected to be influenced by poor talent management. This study aims to determine talent management process to improving the job satisfaction of education staff at UPN Veteran East Java and analysis technique are using multiple regression analysis. Hypothesis testing of partially and simultaneously shows that the Attractive Talent, Developing Talent, and retaining Talent are significant influence on job satisfaction of education staff. UPN Veteran East Java needs to arrange for effective procurement of employees, planning of development and learning are impeccable, giving non-financial awards to improve job satisfaction of education staff. The talent management is right can increase employee job satisfaction so that it can reduce employee turnover.

Keywords: Talent Management; Job Satisfaction; Higher Education

ABSTRAK

Pertumbuhan pendidikan tinggi di Indonesia semakin meningkat, tidak terkecuali di provinsi Jawa Timur. Perguruan Tinggi yang paling tinggi berlokasi di kota Surabaya. UPN Veteran Jawa Timur adalah sebuah universitas negeri di Surabaya. Tahun 2014 Status UPN Veteran Jawa Timur berubah dari universitas swasta menjadi universitas negeri. Dalam menghadapi persaingan dari Perguruan Tinggi lainnya, UPN Veteran Jawa Timur dituntut memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan operasi organisasi. Staf pendidikan adalah salah satu sumber daya manusia yang paling penting untuk keberhasilan pelaksanaan kegiatan operasional, sehingga

organisasi harus dapat mempertahankannya. salah satu cara untuk mempertahankan sumber daya manusia adalah dengan memperhatikan kepuasan kerjanya. Namun, berdasarkan survei, kepuasan kerja di UPN Veteran Jawa Timur masih relatif rendah sehingga perlu ditingkatkan. Rendahnya kepuasan kerja diduga dipengaruhi oleh manajemen bakat yang buruk. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses manajemen talent untuk meningkatkan kepuasan kerja staf pendidikan di UPN Veteran Jawa Timur dan teknik analisisnya menggunakan analisis regresi berganda. Pengujian hipotesis secara parsial dan simultan menunjukkan bahwa Bakat Menarik, Bakat Mengembangkan, dan mempertahankan Bakat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja staf pendidikan. Penetapan Veteran Jawa Timur perlu mengatur pengadaan pegawai yang efektif, perencanaan pengembangan dan pembelajaran yang sempurna, memberikan penghargaan non-keuangan untuk meningkatkan kepuasan kerja staf pendidikan. Manajemen bakat yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mengurangi turnover karyawan.

Kata kunci: Manajemen Bakat, Kepuasan kerja, Pendidikan yang lebih tinggi

PENDAHULUAN

Seiring berjalannya waktu pertumbuhan perguruan tinggi di Indonesia semakin meningkat, tak terkecuali pada provinsi Jawa Timur. Perguruan tinggi terbanyak terdapat di wilayah kota Surabaya yaitu sebesar 130 PT (<http://kelembagaan.ristekdikti.go.id>). UPN Veteran Jawa Timur merupakan PTN dikota Surabaya. Pada tahun 2014 UPN Veteran Jawa Timur beralih status menjadi PTN yang awalnya dulu merupakan PTS. Dalam menghadapi persaingan dengan perguruan tinggi lainnya, UPN Veteran Jawa Timur dituntut memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi. Tenaga Kependidikan merupakan salah satu SDM yang berperan penting dalam keberhasilan penyelenggaraan kegiatan operasional sehingga organisasi harus mampu mempertahankannya. Salah satu mempertahankan SDM yang diinginkan organisasi adalah memperhatikan kepuasan kerjanya (Hamidi *et al*, 2014; Ardyanfitri dan Wahyuningtyas, 2018).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antar keduanya (Hasibuan, 2013: 202). Berdasarkan survey yang dilakukan di UPN Veteran Jawa Timur, sebesar 82% tenaga kependidikan menyatakan tidak puas terhadap keseluruhan aktivitas di UPN Veteran Jawa Timur dan sebesar 18% menyatakan puas. Dengan begitu kepuasan kerja di UPN Veteran Jawa Timurmasih tergolong rendah. Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada institusi Pendidikan di Indonesia dapat terlaksana apabila faktor-faktor yang mempengaruhi dapat diidentifikasi secara ilmiah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif (Johan, Rita, 2002:7).

Secara teoritis banyak faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, salah satunya adalah dapat melalui manajemen talenta. Manajemen Talenta di dalam organisasi dapat digunakan sebagai instrumen untuk meningkatkan proses perekrutan dan menerapkan orang yang terampil dan mampu dalam proses organisasi. Dengan menempatkan keterampilan orang dengan posisi yang tepat dapat membidik tujuan dan strategi organisasi serta menciptakan kepuasan kerja melalui identifikasi dan mengoptimalkan talenta karyawan merupakan salah satu faktor yang efektif dalam mempengaruhi kepuasan kerja (HajiKarimi dan Soltani dalam Elahinejad dan Gholami, 2015:1).

Berdasarkan survey yang dilakukan di UPN *Veteran* Jawa Timur, implementasi pengelolaan talenta (orang-orang yang berkualitas) di UPN *Veteran* Jawa Timur sebesar 68% tenaga kependidikan menyatakan belum baik dan sebesar 32% menyatakan sudah baik. Pengelolaan talenta di UPN *Veteran* Jawa Timur belum diterapkan secara formalitas didalam kebijakan universitas. Pada proses menarik talenta (seleksi pegawai) dilakukan sesuai pengadaan kebutuhan universitas dibawah pengawasan KemenRistekDikti, pada proses mengembangkan talenta dilakukan melalui pelatihan yang disesuaikan kebutuhan pegawai, serta pada proses mempertahankan talenta dilakukan melalui perencanaan suksesi yaitu pergantian jabatan struktural lima tahun sekali.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di UPN *Veteran* Jawa Timur perlu memperhatikan pengelolaan talenta-nya dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan, mengingat tenaga kependidikan merupakan SDM yang berperan penting dalam kegiatan operasional organisasi. Dengan adanya fenomena tersebut maka penulis ingin mengkaji permasalahan dengan fokus utama menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan review talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta (Sule dan Wahyuningtyas, 2016:13-14). Dalam penelitian ini untuk mengetahui (1) seberapa efektif proses menarik talenta, mengembangkan talenta, mengikat talenta pada tenaga kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur, (2) Seberapa besar tingkat kepuasan kerja tenaga kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur, (3) Bagaimana pengaruh menarik talenta, mengembangkan talenta, mengikat talenta dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur secara parsial dan simultan. Dalam penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui proses manajemen talenta dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur.

METODE

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan UPN *Veteran* Jawa Timur. Teknik pengambilan sampel dengan Teknik *probability sampling*.

Probability Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2013:63). Penelitian ini untuk pengambilan sampel menggunakan *disproportionate stratified random sampling*, yaitu pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata tetap, sebagian ada yang kurang proporsional pembagiannya, dilakukan sampling apabila anggota populasi heterogen (tidak sejenis), (Sugiyono, 2013:65). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Rumus ini digunakan jika ukuran populasi diketahui dan mempunyai asumsi bahwa populasi berdistribusi normal dan data relatif banyak. Berdasarkan rumus slovin didapatkan sampel sebanyak 164 responden. Lokasi penelitian di UPN Veteran Jawa Timur.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara tidak struktur, studi pustaka, dokumentasi dan kuisioner. Kuesioner yang digunakan menggunakan skala likert. Skala likert adalah serangkaian pernyataan yang dirumuskan sesuai dengan variabel yang sedang diteliti.

Teknik analisis data untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor 1 dan 2 digunakan analisis deskriptif sedangkan untuk menjawab pertanyaan nomor 3 digunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan software SPSS 25.

Analisis Regresi Linear Berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat salah satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai regresi sederhana, sedangkan jika variabelnya bebasnya lebih dari satu, maka disebut sebagai persamaan regresi berganda (Priyatno, 2010). Berikut persamaan yang dibuat berdasarkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Analisis data menggunakan uji instrumen penelitian (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas), uji hipotesis dan analisis koefisien determinasi.

Manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*) (Pella dan Inayati, 2011:82). Menurut CIPD (2011) *Talent Management* adalah proses untuk memikat, menemukan, menumbuhkan, menarik, mempertahankan dan menempatkan orang-orang yang tak ternilai harganya untuk perusahaan, mengingat “prospek baik” untuk jangka Panjang atau karena mereka melakukan fungsi-fungsi penting untuk sebuah perusahaan. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa manajemen talenta merupakan prospek yang baik untuk jangka Panjang dalam melakukan fungsi-fungsi penting dalam perusahaan

sehinggaperlu adanya upaya mempertahankan talenta yang berkualitas. Tidak mudah mempertahankan talenta sesuai dengan keinginan organisasi. Salah satu cara mempertahankan talenta adalah dengan memperhatikan kepuasan kerjanya (Hamidi et al, 2014; Ardyanfitri dan Wahyuningtyas, 2017). Dengan begitu dapat dikatakan upaya untuk mempertahankan talenta adalah dengan memperhatikan kepuasan kerjanya.

Elemen manajemen talenta dibagi menjadi tiga kelompok besaryaitu menarik talenta, mengembangkan talenta, dan mengikat talenta (Suryatna, Ayat, 2016:42; Sule dan Wahyuningtyas, 2016:31-32).

1) Menarik Talenta

Menarik Talenta adalah serangkaian proses untuk memperoleh orang-orang terbaik dan menempatkan karyawan sesuai dengan talenta yang dimiliki. Proses menarik talenta terdiri dari perencanaan talenta, rekrutmen, seleksi, dan orientasi

2) Mengembangkan Talenta

Suatu proses untuk menggali potensi yang dimiliki karyawan sehingga berkembang menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang. Pengembangan karyawan dimulai dari penilaian kinerja, pemetaan kinerja, analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran, implementasi pengembangan dan pembelajaran, dan review talenta.

3) Mengikat Talenta

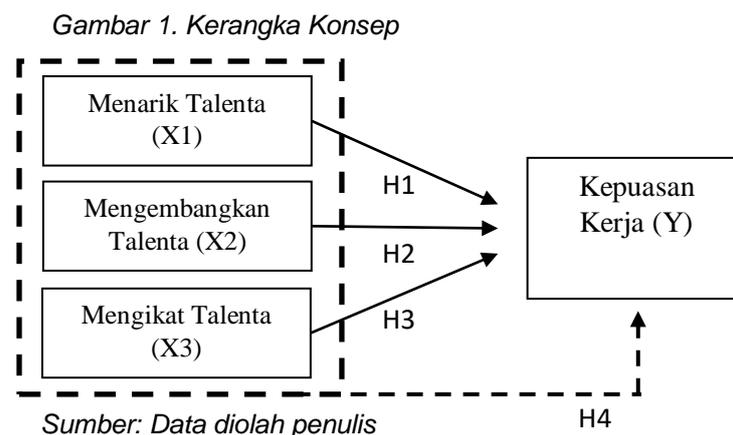
Mengikat Talenta adalah suatu proses untuk mengikat karyawan bertalenta secara emosional agar tetap menjadi bagian dari organisasi. Organisasi harus melakukan langkah-langkah untuk membangun komitmen karyawan, memenuhi kepuasan karyawan, dan mendorong munculnya kebanggaan karyawan terhadap organisasi. Aktivitas dari proses ini adalah perencanaan karir, perencanaan suksesi, mempertahankan talenta.

Kepuasan kerja merupakan suatu elemen yang cukup penting dalam perusahaan. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008; Umam, 2010). Secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaannya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja (Lise et al, 2004; Siagian, 2013:295; Sutrisno, 2015:74). Knral dan Smith dalam Tash et al(2016: 227; Luthans, 2008) menyatakan bahwa terdapat enam aspek yang menunjukkan fitur paling penting dari suatu pekerjaan terkait dengan kepuasan kerjanya. Aspek-aspek ini adalah sebagai berikut:

- 1) *The work itself* (Pekerjaan itu sendiri): sifat dan karakteristik beban kerja
- 2) *Pay* (Gaji): Jumlah uang seseorang dibayar dan tingkat seberapa adil gajinya terhadap orang lain

- 3) *Promotion Opportunities* (Kesempatan promosi): Peluang untuk meningkatkan posisi dalam hierarki organisasi
- 4) *Supervision* (Pengawasan): Usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi
- 5) *Co-worker* (Rekan kerja): Kelompok yang mempunyai tingkat ke-eratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok
- 6) *Working condition* (Kondisi kerja): Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja para karyawan

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas dan untuk menjawab pertanyaan penelitian nomor 3, maka model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan model penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

H_1 : Menarik Talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan

di UPN *Veteran* Jawa Timur

H_2 : Mengembangkan Talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur

kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur

H_3 : Mengikat Talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur

kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur

H_4 : Menarik Talenta, Mengembangkan Talenta, Mengikat Talenta berpengaruh

terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur

secara simultan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Reabilitas pada kuesioner

Dalam penelitian ini untuk menentukan reabilitas kuesioner, kami menggunakan uji alpha Cronbach`s. Koefisien alpha Cronbach minimal 0,70 yang mengindikasikan kuesioner memiliki tingkat keandalan yang baik (Indrawati, 2015: 155). Hasil tes ini diberikan dalam tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach`a alpha	Hasil
Menarik Talenta	0,746	Realibel
Mengembangkan Talenta	0,771	Realibel
Mengikat Talenta	0,766	Realibel
Kepuasan kerja	0,738	Realibel

Sumber: (Data diolah penulis, 2018)

Koefisien Cronbach`s Alpha untuk semua pertanyaan lebih besar dari 0,70, maka kuesioner memiliki reliabilitas yang dapat diterima.

Tabel 2. Karakteristik Responden

		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	106	65%
	Wanita	58	35%
	Total	164	100%
Usia	20-25	9	5%
	26-30	24	15%
	31-40	49	30%
	>41	82	50%
	Total	164	100%
Pendidikan Terakhir	SLTA	39	24%
	Diploma	3	2%
	Sarjana	94	57%
	Master	28	17%
Total	164	100%	
Masa Kerja	<5	32	20%
	5-10	30	18%
	11-15	13	8%
	15-20	26	16%
	>20	63	38%
Total	164	100%	

Sumber: (Data diolah penulis, 2018)

Berdasarkan hasil dari analisis karakteristik responden pada penelitian ini diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh Pria sebesar 65%, berdasarkan usia responden didominasi usia rentang >41 tahun sebesar 50%, berdasarkan pendidikan terakhir sebesar 57% responden adalah S1, dan berdasarkan masa kerja responden sebesar 38% adalah >20 tahun. Berdasarkan hasil analisis responden menunjukkan bahwa variabel menarik talenta (X1) memiliki nilai sebesar 77,27% tergolong efektif, yang berarti bahwa UPN Veteran Jawa Timur sudah sesuai dalam melakukan pengadaan pegawai disesuaikan dengan strategi organisasi dalam menarik talentanya. Pada variabel mengembangkan talenta (X2) memiliki nilai sebesar 73,46% tergolong efektif, yang berarti bahwa UPN Veteran Jawa Timur sudah sesuai dalam mengakomodasi kebutuhan pengembangan dan pembelajaran saat ini dan masa depan untuk mengembangkan talentanya.

Pada variabel mengikat talenta (X3) memiliki nilai sebesar 70,94% tergolong efektif, yang berarti bahwa UPN Veteran Jawa Timur sudah sesuai dalam mengupayakan pemenuhan kebutuhan keuangan dan non-keuangan pegawainya untuk mengikat talentanya. Pada variabel kepuasan kerja (Y) di UPN Veteran Jawa Timur tergolong dalam kategori Tinggi, yang berarti bahwa UPN Veteran Jawa Timur sudah sesuai dalam

pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja di lingkungan UPN *Veteran* Jawa Timur dalam menjaga kepuasan kerja pada pegawainya.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Parsial

Variabel	T-test	P-value	Beta Value	Confirmed Hypothesis
Menarik Talenta → Kepuasan Kerja	3,742	<0,1	0,286	H1 Diterima
Mengembangkan Talenta → Kepuasan Kerja	3,078	<0,1	0,248	H2 Diterima
Mengikat Talenta → Kepuasan Kerja	1,939	<0,1	0,152	H3 Diterima

Sumber: (Data diolah penulis, 2018)

Pengujian hipotesis parsial dilakukan dengan membandingkan nilai *signifikasi* yang diperoleh melalui perhitungan SPSS pada Tabel 3 dengan menghitung nilai t, dengan kriteria t hitung > t tabel dengan Dk (*degree of freedom*) = 164-3-1= 160, maka t tabel sebesar 1,654. Besarnya pengaruh menarik talenta, mengembangkan talenta, dan mengikat talenta bisa dilihat dari kolom Beta Value. Interpretasi dari tabel 3 diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Pada variabel menarik talenta menunjukkan nilai beta value sebesar 0,286 atau 28,6% yang berarti bahwa nilai variabel menarik talenta meningkat sebesar satu satuan maka kepuasan kerja tenaga kependidikan akan meningkat sebesar satu satuan dengan asumsi variabel mengembangkan talenta dan mengikat talenta dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan. Nilai koefisien tersebut juga mengindikasikan bahwa mengikat talenta memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hal ini ditunjukkan bahwa masa kerja tenaga kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur mayoritas didominasi masa kerja >20 tahun yaitu sebesar 38% yang berarti bahwa mayoritas tenaga kependidikan berada pada batas masa pensiun sehingga UPN *Veteran* Jawa Timur perlu melakukan pengadaan pegawai melalui proses rekrutmen untuk menghadapi gap kebutuhan pegawai di masa mendatang. Proses rekrutmen yang dilakukan adalah mencari talenta yang memenuhi persyaratan yang disesuaikan dengan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dimiliki sehingga talenta memiliki peran spesifik dalam bidang pekerjaannya. Organisasi terbaik di masa depan adalah organisasi yang berfokus dan memprediksi keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk individu-individu yang bertalenta (Davies dan

Davies, 2010:420). Menerapkan proses menarik talenta dalam manajemen talenta secara proporsional yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong mereka untuk mempertahankannya (Tash et al, 2016:4) sehingga semakin baik dalam proses menarik talenta maka semakin meningkat pula kepuasan kerjanya.

- 2) Pada variabel mengembangkan talenta menunjukkan nilai beta value sebesar 0,248 atau 24,8% yang berarti bahwa nilai variabel mengembangkan talenta meningkat sebesar satu satuan maka kepuasan kerja tenaga kependidikan akan meningkat sebesar satu satuan dengan asumsi variabel menarik talenta dan mengikat talenta dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan. Nilai koefisien tersebut juga mengindikasikan bahwa mengembangkan talenta memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan bahwa Pendidikan terakhir pada tenaga kependidikan didominasi urutan kedua yaitu berijazah SLTA sebesar 24%.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat dengan perguruan tinggi lain maka dibutuhkan pengembangan dan pembelajaran dimasa sekarang dan dimasa depan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai guna menjadi tenaga kependidikan yang unggul dan berkualitas. Pembelajaran dan pengembangan keterampilan adalah kemampuan yang paling penting dalam organisasi yang berfokus pada talentanya. Organisasi yang dikelola secara efektif akan memiliki proses yang mumpuni dalam pembelajaran dan pengembangan profesional untuk pegawainya. Dengan begitu UPN Veteran Jawa Timur harus mampu mengidentifikasi dan mempertimbangkan kebutuhan pembelajaran dan pengembangan yang dibutuhkan individu. Mengidentifikasi kebutuhan individu, memungkinkan para pemimpin memetakan pekerjaannya sesuai dengan bidang yang dikuasai, sejalan dengan Aksakal (2013) yang menyatakan bahwa manajemen talenta dilakukan untuk memastikan apakah perusahaan akan memperkerjakan karyawan yang tepat dengan penempatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga individu akan memiliki kepuasan dalam pekerjaannya. Menerapkan strategi untuk mengembangkan dan memuaskan pegawai adalah prinsip-prinsip organisasi manajemen talenta yang benar (Hamidi et al, 2014:13) sehingga semakin baik dalam proses mengembangkan talenta maka semakin meningkat pula kepuasan kerjanya.

- 3) Pada variabel mengikat talenta menunjukkan nilai beta value sebesar 0,152 atau 15,2% yang berarti bahwa nilai variabel mengikat talenta meningkat sebesar satu satuan maka kepuasan kerja tenaga kependidikan akan meningkat sebesar satu satuan dengan asumsi variabel menarik talenta dan mengembangkan talenta dalam

keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan. Nilai koefisien tersebut juga mengindikasikan bahwa mengikat talenta memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan bahwa mayoritas usia responden berada pada rentan usia >41. Pada rentan usia tersebut merupakan tahap stabilisasi pada perencanaan karir. Tahap stabilisasi merupakan tahap individu dalam merencanakan karir secara lebih eksplisit untuk menentukan urutan promosi, perubahan pekerjaan, dan aktivitas Pendidikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Sule dan Wahyuningtyas, 2016:174). UPN *Veteran* Jawa Timur merupakan institusi Pendidikan dengan birokrasi pemerintah sehingga ada dua jenis jabatan karir yang ditawarkan yaitu jabatan struktural dan fungsional.

Jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi yang hanya dapat diduduki oleh pegawai yang berstatus sebagai PNS dengan pengangkatannya mempertimbangkan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Jabatan fungsional adalah jabatan teknis yang tidak tercantum dalam struktur organisasi yang bersifat mandiri terlepas dari status kepegawaian (PNS atau Non-PNS) dengan pengangkatannya mempertimbangkan keahlian dan keterampilan yang ditujukan melalui sertifikasi, serta penilaian prestasi kerja melalui angka kredit jabatan fungsional yang dinilai oleh Tim Penilai Angka Kredit.

Dengan begitu tenaga kependidikan di UPN *Veteran* Jawa Timur akan berusaha mengupayakan apapun demi mencapai jabatan struktural dan fungsional yang merupakan titik stabilitas yang ditawarkan UPN *Veteran* Jawa Timur dalam mengikat talenta-talentanya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Proses menarik talenta pada manajemen talenta berpengaruh positif dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan menghentikan keluarnya pegawai secara tiba-tiba sehingga perusahaan harus mampu memilih untuk meminimalkan *turnover* dan memaksimalkan mengikat pegawainya (Awan dan Farhan, 2016:5) sehingga semakin baik dalam proses mengikat talenta maka semakin meningkat pula kepuasan kerjanya.

Pengujian hipotesis simultan dilakukan dengan membandingkan nilai angka F Hitung dengan F tabel maka diperoleh angka F tabel sebesar 2,12 (Df= 3; 160, $\alpha = 0,1$). Besarnya pengaruh menarik talenta, mengembangkan talenta, dan mengikat talenta terhadap kepuasan kerja secara simultan bisa dilihat dari R-Square. Hasil F Hitung sebesar 23,560 > F tabel sebesar 2,12 sehingga Menarik Talenta, Mengembangkan Talenta, dan Mengikat Talenta berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Besarnya pengaruh Menarik Talenta, Mengembangkan Talenta, dan Mengikat Talenta terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 30,8% sedangkan sisanya sebesar 69,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Peralihan status dari swasta ke negeri menjadikan UPN *Veteran* Jawa Timur belum bisa merealisasikan manajemen talenta secara nyata dikarenakan berbatas dengan birokrasi yang ada. Birokrasi dapat menghambat kemajuan karena terikat dengan peraturan yang rumit. Menurut *Dictionary politik* dalam Tagela, Umbu (2013) menyatakan bahwa birokrasi terikat dalam peraturan yang rumit sehingga bergantung kepada kepala perintah atasan. Pada saat ini status negeri menjadikan UPN *Veteran* Jawa Timur harus menjalankan birokrasi mengikuti pemerintah, bukan berarti pada saat status swasta UPN *Veteran* Jawa Timur tidak mengikuti aturan pemerintah.

Namun, pada masa itu UPN *Veteran* Jawa Timur bisa merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan aturan sendiri dibawah naungan manajemen Yayasan. Pada saat ini status UPN *Veteran* Jawa Timur masih pada tahapan Satuan Kerja nantinya apabila sudah pada tahapan Badan Hukum, UPN *Veteran* Jawa Timur bisa merealisasikan Manajemen Talenta secara nyata, efektif, dan efisien. Manajemen Talenta yang efektif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena adanya perhatian khusus dari organisasi terhadap karyawan yang memiliki kinerja dan potensi tinggi untuk meningkatkan organisasi (Sule dan Wahyuningtyas, 2016:242) sehingga tidak menutup kemungkinan bahwa tenaga kependidikan yang dulunya dapat dipromosikan untuk kenaikan jabatan dilihat dari ijazah atau tingkat pendidikannya, namun sekarang dapat dipertimbangkan melalui manajemen talenta yang tidak mengabaikan keahlian, pengalaman, ketrampilan, atau kompetensi tenaga kependidikan yang berstatus PNS dan Non-PNS.

SIMPULAN

Kepuasan kerja di UPN *Veteran* Jawa Timur tergolong tinggi, yang berarti bahwa UPN *Veteran* Jawa Timur sudah sesuai dalam menyediakan pekerjaan, gaji, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja terhadap tenaga kependidikannya. Hasil temuan menunjukkan dampak positif dan signifikan terhadap menarik talenta, mengembangkan talenta, dan mengikat talenta terhadap kepuasan kerja, ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui manajemen talenta yang terdiri dari tiga aktivitas utama yaitu menarik talenta, mengembangkan talenta, dan mengikat talenta.

Berdasarkan temuan dapat dipahami bahwa proses menarik talenta di UPN *Veteran* Jawa Timur sudah sesuai dalam proses pengadaan pegawai melalui proses rekrutmen untuk menghadapi gap kebutuhan pegawai di masa mendatang. Proses rekrutmen yang dilakukan adalah mencari talenta yang memenuhi persyaratan yang disesuaikan dengan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dimiliki sehingga talenta memiliki peran spesifik dalam bidang pekerjaannya. Dengan begitu dapat mendorong rasa kepuasan

tenaga kependidikan dalam pekerjaannya yang nantinya menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Proses pengembangan bakat di UPN Veteran Jawa Timur sudah tepat dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan pembelajaran dimasa sekarang dan dimasa depan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi pegawai guna menjadi tenaga kependidikan yang unggul dan berkualitas serta untuk memastikan apakah organisasi akan memperkejakan karyawan yang tepat dengan penempatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dengan begitu individu akan memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaannya. Menerapkan strategi pengembangan dalam memuaskan pegawai adalah merupakan prinsip-prinsip manajemen talenta yang benar sehingga semakin baik pengelolaannya semakin meningkat pula kepuasan kerja kependidikan.

Proses mempertahankan talenta di UPN Veteran Jawa Timur sudah sesuai dalam perencanaan karir dan perencanaan suksesi yang mengikuti aturan dari. Dengan mengikat talenta yang mempunyai kualitas diatas rata-rata dapat meningkatkan kepuasan kerja tenaga kependidikan terhadap pekerjaannya. Semakin baik dalam proses mengikat talenta maka semakin meningkat pula kepuasan kerja tenaga kependidikan.

Kepuasan kerja di lingkungan Pendidikan dipengaruhi oleh banyak faktor sehingga dalam meningkatkan kepuasan kerja dapat dilaksanakan secara bermakna apabila faktor-faktor yang mempengaruhi dapat diidentifikasi secara ilmiah. Berdasarkan hasil temuan ini UPN Veteran Jawa Timur dapat melaksanakan peningkatan kepuasan kerja melalui manajemen talenta. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja di lingkungan Pendidikan.

REFERENSI

- Aksakal, Erdem. 2013. Personel Selection Based on Talent Management. *Social and Behavioral Science. Elsevier*
- Ardayanfitri, H., Wahyuningtyas, R. 2018. *The influence of Talent Management on The Job Satisfaction of Employees in Telkom University. The 8th International Conference on Sustainable Collaboration in Business, Technology, Information and Innovation. July 20th 2017, Bandung, Indonesia. 255-262.*
- Awan, A.G., Farhan, H.M. 2016. Talent Management Practices and Their Impact on Job Satisfaction of Employees: A Case Study of Banking Sector in Pakistan. *Sci.Int (Lahore)*. 28(2): 1949-1955
- CIPD. 2011. *Learning and Talent Development*. London: CIPD
- Davies, B., dan Davies, B.J. 2010. Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*. Vol.24 Iss 5: pp. 418-426

- Elahinejad,Z., dan Gholami,A. 2015. Analyzing the Relationship Between Talent Management and Job Satisfaction and Loyalty Among Employees of Institute For The Intellectual Development Of Children And Young Adults (A Case Study On Kohgiluyeh And Boyerahmad, Fars And Isfahan Provinces). *Retrieved from Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*. Vol.5 (S1): pp.5413-5420
- Hamidi,N., Saberi,H., dan Safari,M. 2014. The effect of implementation of talent management on job satisfaction governmental organizations * (Case Study:Ministry of Roads and Urban), 3(1),100-113. *Retrieved from Journal of Novel Applied Sciences*
- Indrawati. 2015. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: PT.Refika Aditama
- Johan,R. 2002. Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Institusi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*. No.01/Th.I:6-31
- Lise, M.S., Timothy, A.J. 2004. Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Journal of Human Resource Management*. 43(4): 395-407
- Luthans, Fred. 2008. *Organizational Behaviour*. Eleventh Edition, New York:McGrawHill Companies, Inc
- Pella, D.A., dan Inayati,A. 2011. *Talent Management: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka
- Priyatno. 2010. *Analisis Statistik Data Dengan SPSS*. Media Komunikasi, Yogyakarta
- Robbins, S.P., Timothy, A.J. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba
- Ristekdikti. 2018. *Perguruan Tinggi Di Indonesia*. [Online]. <http://kelembagaan.ristekdikti.go.id> . [14 Febuari 2018]
- Siagian, Sondang P.2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV.Afabeta.
- Sule, E., dan Wahyuningtyas,R.2016. *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: Andi
- Suryatna,A. 2016. Talent Manajemen dalam Manajemen Perkuliahan/Pendidikan Seni FRSD UPI. *RITME*. Volume 2 No.2: 40-46
- Sutrisno,E. 2015. *Human Resources Management*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Tagela, Umbu. 2013. Manajemen Talenta dalam Perusahaan dan Implikasinya dalam Birokrasi Pemerintah. *Widya Sari*. Vol.15, No.1: 60-77
- Tash, M.S., Ali, E.N., Ahmadzadeh,M .2016. The Effects of Talent Management on Employees Performance in Oil Jam Petrochemical Complex (Oil JPC): The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*. Vol.8, No.6:1-5
- Umam,K.2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia