

RPSEP-89

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

Irmawaty

Mailani Hamdani

Universitas Terbuka

irmawaty@ut.ac.id

mailani@ut.ac.id

Abstrak

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. *Talent* adalah unsur terbesar yang membentuk kekuatan SDM, unsur lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang dapat diperoleh melalui proses pengembangan SDM. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan program pengembangan karir melalui *talent management* di UT, tantangan, strategi atau langkah yang dilakukan untuk menghadapi tantangan, dan bagaimana penerapan sistem pengembangan karir pegawai melalui talent manajemen saat ini. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan daftar pertanyaan (*kuesioner*). Metodologi yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif.

PENDAHULUAN

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. Dan UT saat ini tergolong dalam *The Top Ten Mega University of the World* dengan jumlah mahasiswa UT sebesar 579.261 orang (data per januari 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).

Sudut pandang lain mengatakan *talent* adalah orang - orang yang mempunyai kualitas terbaik yang dibangun, dibina oleh sebuah organisasi guna proses jangka panjang. Merekalah yang akan menjadi penerus bisnis perusahaan kelak (Simalongo, 2009). Proses pencarian talenta baru saat ini masih belum mencapai hasil yang maksimal. Mutu dari SDM yang baru direkrut seringkali masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi, sehingga organisasi tersebut harus menambah waktu dan tenaga untuk memperbaiki kinerja dari talenta baru tersebut. Talenta dan professional di sebuah organisasi adalah penggerak utama keberhasilan perusahaan.

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.

1. Perumusan Masalah

Berdasarkan hal tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- A. Dapatkah Sistem Pengembangan Karir pegawai berdasarkan talenta diterapkan di UT?
- B. Tantangan apa yang dihadapi dalam menerapkan sistem pengembangan karir melalui *talent management*?
- C. Strategi atau langkah yang dilakukan untuk menghadapi tantangan dalam menerapkan sistem pengembangan karir melalui *talent management*?
- D. Perlukan UT menerapkan sistem pengembangan karir melalui *talent management*?
- E. Apakah Saat ini UT sudah menerapkan sistem pengembangan karir melalui *talent management*?

B. METODOLOGI

1. Metode Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif kualitatif merupakan bagian dari penelitian kualitatif. Deskriptif kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk membedah suatu fenomena di lapangan. Penelitian deskriptif kualitatif adalah metode yang menggambarkan dan menjabarkan temuan di lapangan. Metode deskriptif kualitatif hanyalah memaparkan situasi atau peristiwa. Penelitian dengan metode ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi.

Penelitian deskriptif ditujukan untuk mengumpulkan informasi secara aktual dan terperinci, mengidentifikasi masalah, membuat perbandingan atau evaluasi, dan menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Metode penelitian deskriptif merupakan cara untuk mengungkapkan kebenaran yang objektif. Kebenaran tersebut merupakan tujuan, sementara metode itu adalah cara. Penggunaan metode dimaksudkan agar kebenaran yang diungkapkan benar – benar berdasarkan bukti ilmiah yang kuat. Oleh karena itu, metode dapat diartikan pula sebagai prosedur atau rangkaian cara yang secara sistematis dalam menggali kebenaran ilmiah. Sedangkan penelitian dapat diartikan sebagai pekerjaan ilmiah yang harus dilakukan secara sistematis, teratur dan tertib, baik mengenai prosedurnya maupun dalam proses berfikir tentang materinya (Nawawi dan Martini dalam Prastowo, 2011).

Furchan (2007) menyatakan bahwa metode penelitian merupakan strategi umum yang dianut dalam pengumpulan dan analisis data yang diperlukan untuk menjawab persoalan yang dihadapi. Dengan kata lain, metode penelitian merupakan suatu cara yang harus dilakukan oleh peneliti melalui serangkaian prosedur dan tahapan dalam melaksanakan kegiatan penelitian dengan tujuan memecahkan masalah atau mencari jawaban terhadap suatu masalah. Penelitian pada hakikatnya merupakan penerapan pendekatan ilmiah pada pengkajian suatu masalah. Metode penelitian deskriptif adalah salah satu metode penelitian yang banyak digunakan pada penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan suatu kejadian. Seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2011) “penelitian deskriptif adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual”. Sedangkan, Sukmadinata (2006) menyatakan bahwa metode penelitian deskriptif adalah sebuah metode yang berusaha mendeskripsikan, menginterpretasikan sesuatu, misalnya

kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi atau tentang kecenderungan yang sedang berlangsung.

Dari kedua pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa metode penelitian deskriptif adalah sebuah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan, menginterpretasikan sesuatu fenomena, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual.

2. Operasional Variabel

Talent management adalah sebagai suatu 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, menyeleksi, mengembangkannya dan memeliharanya.

Pengembangan karir diartikan sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi /perusahaan (Nawawi, 2001). Operasional variabel tersusun dalam tabel dibawah ini :

Tabel 1 Tabel Operasional Variabel

NO	Variabel	Dimensi	INDIKATOR
1	Talent Management	Tingkah Laku	<ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan waktu hadir • Disiplin • Target kerja • Inisiatif • Memaksimalkan potensi diri • Menyikapi perubahan • Hubungan personal • Teladan • Hak dan kewajiban

NO	Variabel	Dimensi	INDIKATOR
			<ul style="list-style-type: none"> • Kreatif dan inovatif • Berjiwa besar dan lapang dada
		Pengalaman Karir	<ul style="list-style-type: none"> • Rekam jejak pekerjaan • Kemampuan membuat kebijakan • Kesesuaian bidang • Pengalaman karir yang sama dibidangnya
		Potensi	<ul style="list-style-type: none"> • Menyesuaikan diri • Kemampuan mengambil keputusan • Teliti dan Tekun • Memiliki kecerdasan matematis • Mampu menangkap peluang • Berani menghadapi tantangan • Kepedulian pada bawahan • Kemampuan berhubungan social • Kemampuan mengenali diri • Menciptakan perubahan positif • Memupuk sikap positif • Melaksanakan pengembangan staf

NO	Variabel	Dimensi	INDIKATOR
		Kualitas Karakter Pribadi	<ul style="list-style-type: none"> • Perhatian • Motivator • Dapat dipercaya • Percaya diri • Berfikir analitis • Kejujuran • Bersikap adil • Berwawasan luas • Keberanian dalam menentukan sikap • Persistent • Konsisten • imajinatif
		Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatasi Masalah • Siap mengambil resiko • Memiliki harapan baik • Memiliki ide • Mengubah perilaku • Mendorong diri sendiri • Bertindak dengan orientasi jangka panjang • Bertindak cepat dalam situasi kritis
		Jiwa Pembelajar	<ul style="list-style-type: none"> • Kemauan belajar • Mengetahui kelemahan diri • Memiliki rasa ingin tahu
		Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu bekerja sama dengan bawahan

NO	Variabel	Dimensi	INDIKATOR
			<ul style="list-style-type: none"> • Mendengarkan masukan • Menganggap bawahan sebagai rekan kerja
		Keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan berinteraksi secara baik • Memiliki keterampilan teknis • Memiliki tingkat pendidikan formal yang tinggi • kemampuan perencanaan • Keterampilan mengelola konflik
2	Pengembangan Karir	Promosi jabatan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan promosi Jabatan yang lebih tinggi • Tidak Mendapatkan Promosi Jabatan yang lebih tinggi

3. Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini mengenai potret *talent management* terhadap pengembangan karir pegawai dilaksanakan di Universitas Terbuka (UT) dengan alamat Jalan Cabe Raya Pondok Cabe Tangerang Selatan 15418.

4. Jenis dan Sumber Data

Data penelitian meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari objek penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner). Data sekunder diperoleh dari tinjauan kepustakaan maupun literatur-literatur terkait yang diperlukan untuk menunjang penelitian ini.

5. Populasi dan Sampel Penelitian

5.1 Populasi Penelitian

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

5.2 Sampel Penelitian

Sampel yang diambil dalam penelitian ini mengacu kepada pernyataan Gay yang menyatakan bahwa penelitian yang bersifat deskriptif, maka ukuran sampel minimal sebanyak 10% dari populasi dan untuk populasi yang relatif kecil minimal sebesar 20% dari populasi, sedangkan penelitian yang bersifat deskriptif korelasional maka ukuran sampel minimal sebanyak 30 subyek (Umar 2008), sehingga sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 150 Responden.

6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini 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, juga pertanyaan-pertanyaan terbuka untuk mengetahui persepsi pengembangan karir melalui talent management di UT saat ini.

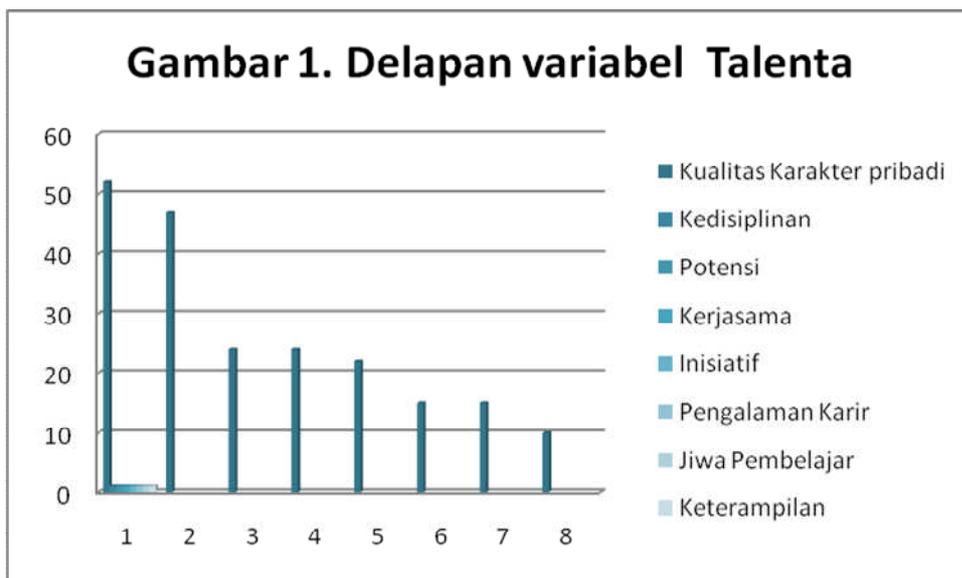
C. Hasil dan Pembahasan

1. Variabel Talenta yang memiliki prioritas yang paling penting.

8 Variabel Talenta yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah Kedisiplinan, pengalaman karir, potensi, kualitas karakter pribadi, inisiatif, jiwa pembelajar, kerjasama,

dan keterampilan. Dan diantara ke 8 variabel ini responden diminta untuk mengurutkan mana variabel yang paling penting diantara 8 variabel.

Berdasarkan hasil kuesioner yang diberikan, kualitas karakter pribadi terbanyak dipilih sebesar 52 responden, variabel ke dua adalah kedisiplinan sebanyak 47 responden, diikuti oleh potensi dan kerjasama yang memiliki bobot yang sama penting menurut responden yaitu sebesar 24 responden. Variabel penting ke 4 adalah inisiatif dipilih sebanyak 22 responden. Untuk variabel terpenting ke 5 adalah pengalaman karir dan jiwa pembelajar yang dianggap sama pentingnya dan dipilih responden sebanyak 15 responden. Untuk variabel terakhir yang dianggap penting adalah keterampilan, dipilih oleh 10 responden.



2. Penerapan Talent Manajemen di UT

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan, “dapatkah sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta diterapkan pada Universitas Terbuka?. 25% responden menyatakan bahwa sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta tidak bisa diterapkan di UT dan 58 % responden menyatakan bahwa sistem pengembangan karir

pegawai dapat diterapkan di UT. Dan untuk responden yang tidak menjawab (netral) sebesar 17%.

Untuk responden yang menjawab bahwa talent manajemen tidak dapat diterapkan di UT mereka menyatakan bahwa peraturan di UT sudah cukup jelas, mengacu pada DUK, adanya Unit PPSDM yang mewadahi, dan SDM di UT sudah cukup baik dgn latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Responden yang menyatakan bahwa talent manajemen dapat diterapkan di UT dengan mempertimbangkan beberapa hal, yaitu : sebagai penunjang daftar urut kepegawaian (BUK), mengelola UT menjadi PTJJ terdepan di Tanah Air dan berkelas dunia sistem pengembangan karir berdasarkan talenta harus diimplementasikan karena komponen talent management telah mewakili unsur-unsur kepatutan untuk menjadi seorang pemimpin, SDM UT secara keseluruhan memiliki potensi yang bagus, dengan talenta yang dimiliki pegawai akan dapat mendukung dan mendorong kemajuan institusi, mempermudah pengembangan peta kompetensi staf. Dan seseorang akan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya/bakatnya.



3. Tantangan yang dihadapi untuk mewujudkan pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta.

Berdasarkan pertanyaan yang diajukan, tantangan apa yang akan dihadapi untuk mewujudkan pengembangan karir berdasarkan talenta. Adapun tantangan-tantangan yang dikemukakan oleh responden adalah sebagai berikut :

1. Studi lanjut program studinya tidak berdasarkan keahlian yang pada akhirnya tidak relevan
2. Keterbatasan antara keahlian yang dipersyaratkan dengan keahlian yang dimiliki pegawai
3. Kualifikasi keilmuan, potensi diri dan pendidikan
4. Diadakan pelatihan yang tepat
5. Ketidak sesuaian talenta yang ada dengan bidang yang akan menjadi tempat berkarirnya.
6. Pembinaan talenta karyawan secara sistematis dan berkesinambungan
7. Dapat merubah peta penempatan SDM yang ada saat ini
8. Gairah dari para karyawan untuk mengembangkan keahliannya.
9. fokus pimpinan/organisasi terhadap hal tersebut untuk menerapkannya
10. Sarana dan Prasarana

4. Strategi atau langkah yang akan dilakukan untuk menghadapi tantangan dalam pengembangan karir berdasarkan talenta.

Strategi atau langkah yang akan dilakukan untuk menghadapi tantangan dalam pengembangan karir berdasarkan talenta, responden menjawab dalam 3 tema besar, yaitu dalam hal kepemimpinan, organisasi dan staf.

Langkah yang dihadapi dalam hal kepemimpinan dipilih responden sebesar 14%, untuk organisasi sebesar 44% dan yang berhubungan dengan staf sebesar 23% dan responden yang tidak menyatakan pendapatnya sebesar 19%.

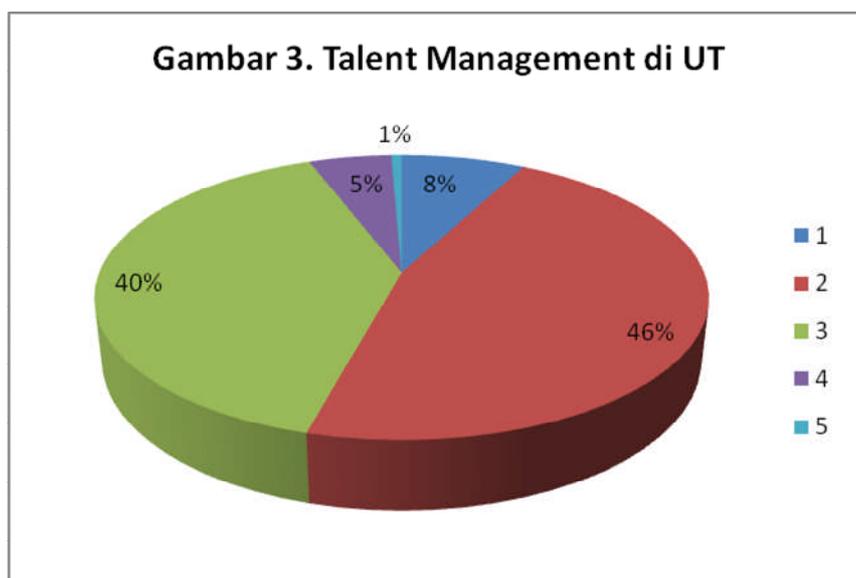
Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh organisasi itu sendiri adalah sebagai berikut:

1. Pemetaan Jabatan
2. Penempatan berdasar keahlian/mendekati keahlian.
3. Peningkatan keahlian.
4. Membuat lelang jabatan
5. Menjalin kerjasama dengan pihak luar
6. Membuat aturan dan kebijakan mengenai pengembangan karir berdasarkan talenta

7. Membuat grand design SDM UT
8. Melibatkan konsultan/pakar untuk membuat format penilaian yang mampu mengakomodasi kebutuhan untuk mengembangkan karir karyawan.
9. Membuat sistem pelatihan
10. sistem pelatihan yang mengarah pada sistem berbasis talenta , sehingga jumlah dan kualitas SDM nya memadai
11. UT mendorong staf untuk pengembangan SDM, menerapkan sistem tersebut secara komit dan meminta komitmen setiap pimpinan dan staf untuk menerapkannya.

5. Talent Manajemen di Universitas Terbuka saat ini.

Bagaimana menurut Anda mengenai Talent Management di Universitas Terbuka? Jawaban diberikan dalam 4 kelompok. Kelompok responden yang menjawab bahwa talent manajemen sangat perlu diterapkan di UT sebesar 46%, responden yang menjawab bahwa talent manajemen perlu diterapkan di UT sebesar 40%, 5% responden menyatakan bahwa talent manajemen belum perlu diterapkan di UT dan 1% responden menyatakan bahwa talent manajemen tidak perlu diterapkan di UT. kelompok responden yang tidak memberikan jawaban (netral) sebesar 8%.



Jawaban terbesar yang dipilih responden adalah perlu diterapkannya sistem pengembangan karir berdasarkan manajemen talenta. Ada beberapa alasan mengapa hal ini perlu diwujudkan, yaitu sebagai berikut.

1. Dapat digunakan sebagai acuan untuk memilih pemimpin
2. Untuk Perkembangan UT yang akan datang
3. Peningkatan kualitas pegawai
4. Dapat menempatkan seseorang berdasarkan keahlian

6. Manajemen Talenta di UT saat ini

Menurut Pendapat Anda, apakah saat ini UT sudah menerapkan sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta/kinerja yang dimiliki pegawai?. 27% responden menyatakan bahwa saat ini UT sudah menerapkan sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan manajemen talenta untuk jabatan-jabatan tertentu walaupun belum secara keseluruhan, dan 50% pegawai menyatakan bahwa saat ini UT belum menerapkan sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan Talenta hal ini terjadi karena belum adanya dukungan organisasi untuk menerapkannya. 23% responden tidak memberikan jawaban (netral).



D. PENUTUP

Kesimpulan

1. Variabel Talenta yang dominan berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai adalah variabel kualitas karakter pribadi

2. 58% responden menyatakan bahwa sistem pengembangan karir pegawai berdasarkan talenta dapat diterapkan di UT
3. Terdapat beberapa tantangan-tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan sistem pengembangan karir berdasarkan talenta, tantangan terbesar adalah dari organisasi itu sendiri.
4. 44% responden menyatakan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi berasal dari organisasi secara umum
5. 86% responden menyatakan perlu dan sangat perlu untuk menerapkan sistem pengembangan karir berdasarkan talenta.

Saran

1. Variabel talenta yang paling berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai adalah variabel kualitas karakter pribadi, yang terdiri dari : perhatian, Motivator, Dapat dipercaya, Percaya diri, Berfikir analitis, Kejujuran, Bersikap adil, Berwawasan luas, Keberanian dalam menentukan sikap, Persistent, Konsisten dan imajinatif. Hal inilah yang harus dimiliki/ diasah oleh calon-calon pemimpin di UT agar talenta yang dimiliki lebih maksimal. Hal pertama yang diperhatikan pegawai adalah mental. mental yang kuat adalah hal yang utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. karena jika dia memiliki mental yang lemah, mana mungkin bisa dia bisa memimpin dengan benar, dan dia akan mampu tergoda pada hal2 yang merugikan baginya dan bagi orang lain. Pemimpin merupakan figure yang dijadikan contoh bagi bawahannya, jd sudah sewajarnya seorang pemimpin memiliki kualitas kepribadian yang baik, agar dapat dicontoh, diteladani dan dihormati.
2. Sistem Manajemen Talenta dapat diterapkan di UT,. hal ini dapat memberikan dampak positif bagi pengembangan karir pegawai itu sendiri dan bagi kemajuan UT, mengapa? Karena dengan manajemen talenta maka UT dapat terus mengelola karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dan kinerja baik. 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.

3. UT sebagai Institusi pendidikan yang cukup besar, sudah sewajarnya dapat mengembangkan terobosan-terobosan baru dalam mengembangkan karir pegawainya. mengapa hal ini penting? Karena maju mundurnya UT kedepan ada di tangan para pegawainya. UT sudah sewajarnya mendukung program pengembangan karir berbasis talenta ini, Karena program ini dapat memberikan manfaat maupun tujuan yang nyata seperti dibawah ini. Smilansky (2008).
 1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
 2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
 3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antareksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
 4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
 5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
 6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
4. Tantangan-tantangan terbesar yang harus dihadapi dalam mewujudkan manajemen talenta berasal dari organisasi, 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.

5. Universitas terbuka sangat perlu menerapkan sistem pengembangan karir berdasarkan manajemen talenta, 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.

DAFTAR PUSTAKA

Arief Furchan. (2007). *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan* . Malang : Pustaka Pelajar

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

Hadari Nawawi. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta

Isukapally Jr., Mythri. (2009). Employee Retention-Talent Management. *Social Science Research Network*, 1.

Lewis, R. E. dan Heckman, R. J. 2006. *Talent management: A critical review Human Resource Management Review*, 16, 139–154

Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta

Prastowo, Andi. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif : dalam perpektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta : Arruzz Media

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.

Smilansky, Jonathan. (2008). *Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM.

Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.

Umar, Husein. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.