

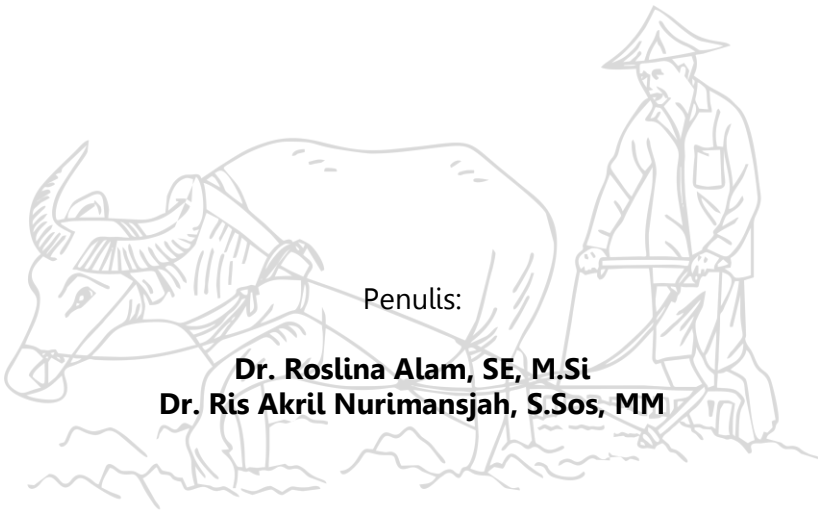
Dr. Roslina Alam, SE., M.Si
Dr. Ris Akril Nurimansjah, S.Sos., MM



PENERBIT

MANAJEMEN
TALEN
Mencerdaskan Bangsa
KEPUASAN
& KERJA

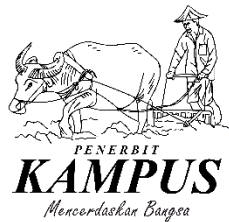
MANAJEMEN TALENTA & KEPUASAN KERJA



Penulis:

Dr. Roslina Alam, SE, M.Si
Dr. Ris Akrl Nurimansjah, S.Sos, MM

PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa





PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa

PENERBIT KAMPUS adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air Indonesia. Serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku.

MANAJEMEN TALENTA & KEPUASAN KERJA

Copyright ©2022 By Dr. Roslina Alam, SE, M.Si

Dr. Ris Akiril Nurimansjah, S.Sos, MM

All rights reserved

ISBN 978-623-5638-22-5

15 x 23 cm, xii + 112 halaman

Cetakan ke-1, Maret 2022

Penulis : **Dr. Roslina Alam, SE, M.Si**
Dr. Ris Akiril Nurimansjah, S.Sos, MM
Desain Sampul : **Danillstr**
Tata Letak : **Ainur Rochmah**
Editor Naskah : **Dr. Muhamad Husein Maruahey, Drs., M.Sc.**
Sumber Gambar : <https://www.vecteezy.com/>

Penerbit

PENERBIT KAMPUS

Banguntapan, Bantul-Jogjakarta (Kantor I)

Balen, Bojonegoro-Jawa Timur, Indonesia (Kantor II)

081357517526 (Tlpn/WA)

Website: www.penerbitbukumurah.com

Email: karyabaktimakmur@gmail.com

Youtube: Penerbit Sastrabook

Instagram: @penerbit.sastrabook | @penerbitbukujogja

Anggota IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia)

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau

Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini

Tanpa izin dari penerbit

Mencerdaskan Bangsa

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Penulis berhasil menyusun sebuah buku kajian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Buku yang berjudul *Manajemen Talenta & Kepuasan Kerja* ini merupakan hasil penelitian pada 5 PDAM di Prov Sulsel.

Semoga buku ini dapat berperan menjadi salah 1 referensi bagi para peneliti manajemen talenta dan kepuasan kerja. Beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu yang dihadirkan dalam buku ini juga merupakan referensi yang relatif masih baru.

Buku ini dipersembahkan agar bermanfaat pula bagi para praktisi MSDM yang fokus pada pengembangan kinerja perusahaan dan organisasinya melalui strategi pengembangan manajemen talenta dan kepuasan kerja.

Sebagaimana pepatah, tiada gading yang tak retak, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tulisan ini belumlah sempurna. Semoga para pembaca budiman berkesempatan memberikan kritik konstruktif atas berbagai kecacatan tulisan ini sehingga dapat meningkatkan derajat kesempurnaannya.

Akhirul qalam, kami haturkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berjasa dalam perampungan buku ini.

Makassar, 05 Maret 2022

Penulis



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	V
DAFTAR ISI	VII
DAFTAR TABEL	IX
DAFTAR GAMBAR	XI

BAB I

PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Kebaruan dan Keterbatasan Penelitian	17
C. Rumusan Masalah	18
D. Tujuan Penelitian	18
E. Manfaat Penelitian	19

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA	21
A. Tinjauan Teori	21
1. Konsep Manajemen Talenta	21
2. Konsep Kepuasan Kerja	27
B. Penelitian Terdahulu	39

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	43
A. Kerangka Konseptual	43
B. Hipotesis	45

BAB IV

METODE PENELITIAN	47
A. Pendekatan Penelitian	47
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	48
C. Jenis dan Sumber Data	48
D. Teknik Pengumpulan Data	49
E. Populasi dan Sampel	50
F. Metode Analisis Data	54

G. Definisi Konstitutif	58
H. Definisi Operasional dan Pengukurannya	59

BAB V

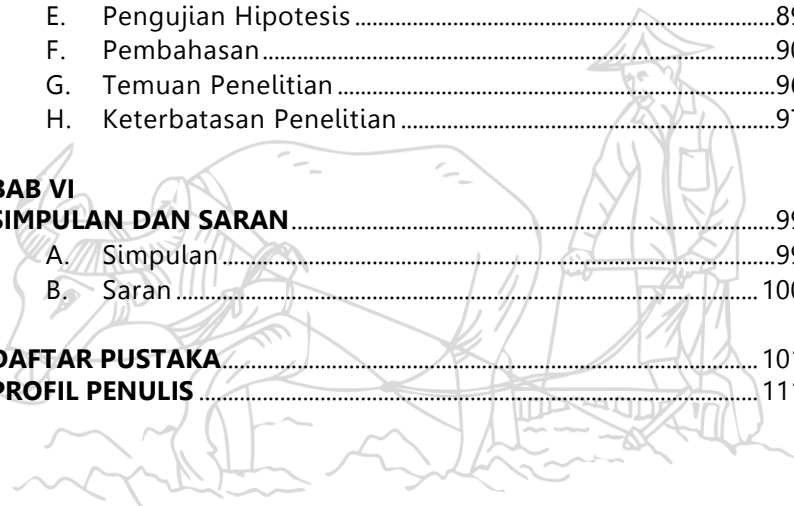
HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	67
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	67
B. Karakteristik Responden	70
C. Analisis Statistik Deskriptif	72
D. Analisis Hasil Penelitian	76
E. Pengujian Hipotesis	89
F. Pembahasan	90
G. Temuan Penelitian	96
H. Keterbatasan Penelitian	97

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN	99
A. Simpulan	99
B. Saran	100

DAFTAR PUSTAKA	101
-----------------------------	------------

PROFIL PENULIS	111
-----------------------------	------------



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa

DAFTAR TABEL

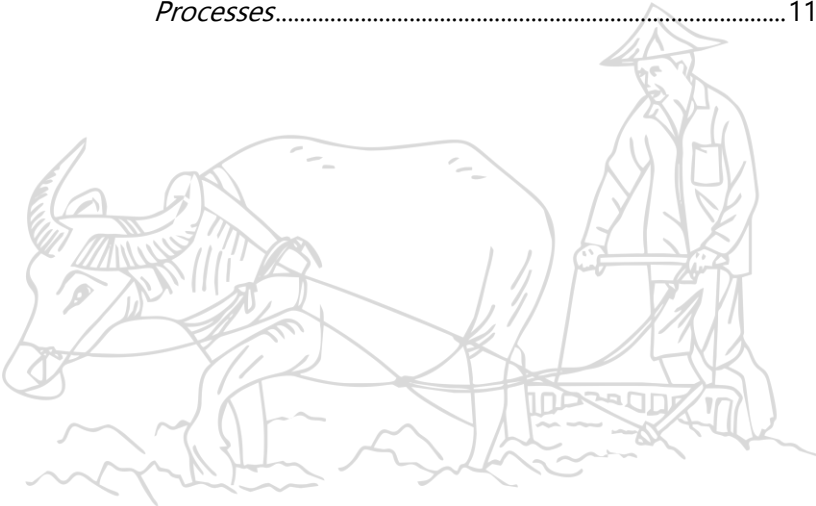
Tabel 1.	<i>Theory Mapping</i>	32
Tabel 2.	Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3.	Populasi Penelitian	50
Tabel 4.	Distribusi Sampel berdasarkan Jumlah Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan	53
Tabel 5.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Indikator Penelitian	56
Tabel 6.	<i>Goodness of Fit Indices</i>	58
Tabel 7.	Pengukuran Definisi Operasional	64
Tabel 8.	Deskripsi Lokasi Penelitian	69
Tabel 9.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja.....	71
Tabel 10.	Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian	73
Tabel 11.	Frekuensi/ Prosentase Indikator Variabel Manajemen Talenta	74
Tabel 12.	Frekuensi/ Prosentase Indikator Variabel Kepuasan Kerja	75
Tabel 13.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Manajemen Talenta	82
Tabel 14.	<i>Loading Faktor</i> (λ) Pengukuran Faktor Manajemen Talenta	83
Tabel 15.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Kepuasan Kerja	85
Tabel 16.	<i>Loading Faktor</i> (λ) Pengukuran Faktor Kepuasan Kerja	86
Tabel 17.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices Overall Model</i>	87
Tabel 18.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices Overall Model</i>	88
Tabel 19.	Pengujian Hipotesis	89



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Kerja Proses *Key Talent Management Processes*..... 11



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen talenta juga penting dalam sektor layanan publik. Menurut Kravariti dan Johnston (2019: 2), manajemen talenta juga dapat meningkatkan staf sektor publik pindah ke posisi baru, yang dapat memfasilitasi perencanaan suksesi dan pengembangan karir (Glenn 2012). Manajemen talenta juga dapat mengembangkan karyawan sektor publik dengan mengatasi kelemahan mereka dan lebih baik mengembangkan potensi mereka (Garrow dan Hirsh 2018). Hasil positif lain dari penerapan manajemen talenta di sektor publik adalah bahwa sektor tersebut dapat memuaskan kebutuhan karyawan dengan nilai-nilai pribadi, yang mungkin tidak ditemukan dalam lingkungan kerja sektor swasta (Clerkin dan Cogburn 2012). Hal ini juga diungkap Kadyrbekova (2017: 19) bahwa relevansi analisis konsep manajemen talenta telah dibuktikan, analisis literatur ilmiah dan materi ahli tentang masalah penerapan manajemen talenta dalam praktik administrasi publik dari berbagai negara di dunia telah dilakukan. A.V.

Klimova (2006) dalam Kadyrbekova (2017) mengidentifikasi dua model dasar khas aplikasi manajemen talenta dalam proses seleksi dan pelatihan personil untuk layanan publik. Model pertama, fokus pada pengembangan kepemimpinan sebagai praktik inti... Model kedua, fokus pada manajemen suksesi.

Adapun pengertian manajemen talenta, Dixit dan Arrawatia (2018: 426) mengutip bahwa semua definisi manajemen talenta mencakup identitas tugas, memilih, mengembangkan, menilai, memotivasi dan mempertahankan bakat untuk mengamankan keunggulan kompetitif organisasi berkelanjutan (Scullion dkk, 2010).

Fenomena lemahnya manajemen talenta yang kami temukan di lapangan melalui metode dokumentasi adalah tidak adanya pola rekrutmen terbuka. Fenomena ini memastikan bahwa tidak adanya bakat tertentu yang dibutuhkan perusahaan direkrut dari pihak eksternal melalui pengumuman seleksi penerimaan calon karyawan baru.

Dalam literature mengisyaratkan bahwa manajemen talenta dapat pula diterapkan kepada karyawan (internal) melalui pemberian keterampilan (pendidikan informal) dan pengetahuan (pendidikan formal) sesuai dengan rencana bisnisnya. Menyadari pentingnya pengembangan karyawan maka PERPAMSI telah membuka peluang untuk mengembangkan bakat tertentu yang dibutuhkan PDAM melalui jalur pendidikan informal. Jenjang pendidikan informal ini merupakan Program Peningkatan *capacity building* yang mencakup Diklat Manajemen, Sertifikasi Kompetensi, dan Workshop serta Seminar. (Sumber: <https://perpamsi.or.id/page/view/3/organisasi1>). Selain pendidikan formal dan informal yang dibangun PERPAMSI, ditemukan pula cukup banyak lembaga pendidikan

informal independen lainnya menawarkan berbagai diklat kepada manajemen PDAM, baik di bidang keuangan, operasional, pelayanan dan SDM. Kreativitas pengelola diklat independen ini cukup proaktif dalam menginformasikan jenjang diklat kepada manajemen PDAM se-Indonesia. Di sisi lain, kami menemukan pula manajemen PDAM yang memiliki pedulian tinggi dalam mencermati dinamika eksternal. Mereka memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengikuti pendidikan non formal ini untuk mengembangkan daya kreasi dan inovasi. Perhatian ini diberikan dengan tujuan untuk menghasilkan SDM yang handal dan profesional sehingga pada gilirannya akan berkontribusi nyata terhadap kinerja perusahaannya.

Di sisi lain, PERPAMSI sebagai asosiasi PDAM juga menyadari fenomena minimnya program pendidikan formal yang memiliki kompetensi langsung dengan ke-PDAM-an. Berlandaskan fenomena ini maka PERPAMSI bersama Dana Pensiun Bersama Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia (DAPENMAPAMSI) membentuk Yayasan Pendidikan Tirta Dharma yang mewadahi Perguruan Tinggi Swasta yang diberi nama Akademi Teknik Tirta Wiyata (Akatirta). PTS memiliki Program Studi D3 Teknik Lingkungan dan berkedudukan di Magelang dengan akreditasi B. (Sumber: <https://akatirta.ac.id/profil/>). Pada periode Oktober 2018, hanya 10 mahasiswa Akatirta yang berasal dari Sulawesi Selatan. Jumlah ini sangat kecil jika dibandingkan dengan mahasiswa dari Jawa Tengah mencapai 322 orang, Jawa Timur 38 sebanyak orang, Sumatera Barat 31 orang, Jambi sebanyak 23 orang, dan Nusa Tenggara Timur sebanyak 18 orang. (Sumber: <https://akatirta.ac.id>). Data ini merefleksikan bahwa relatif cukup kecil jumlah alumni perguruan tinggi swasta ini di

kalangan karyawan PDAM di Prov. Sulsel. Rendahnya minat untuk mengikuti jenjang pendidikan formal di Akatirta tidak dapat pula diterjemahkan sebagai ketidakpedulian manajemen dalam mengembangkan wawasan keilmuan di kalangan karyawannya. Ini dapat diklarifikasi setelah kami menemukan pula karyawan yang memiliki pendidikan jenjang sarjana (S1), bahkan ditemukan karyawan dengan jenjang magister (S2) dari Perguruan Tinggi lainnya, baik swasta maupun negeri. Substansi dari pendidikan formal ini menitikberatkan pada kemampuan mengidentifikasi dan merumuskan masalah dengan menghubungkan berbagai data dan informasi untuk merumuskan strategi solutif. Melalui media pendidikan formal selain Akatirta, diniscayai kemampuan ini dapat pula relatif terwujud.

Ditinjau dari aspek perbedaan karakteristik tertentu pada karyawan, penulis tidak menemukan heterogenitas yang tajam. Perbedaan yang terjadi bersifat sangat umum, yakni dari aspek jenis kelamin dan agama, walau sebagian kecil ditemukan pula perbedaan suku. Berdasarkan pengamatan di lapangan, rasa saling menghargai dalam menyikapi perbedaan ini cukup tinggi sehingga menjadi peluang besar bagi individu untuk mengembangkan dirinya dalam bekerja. Dalam jabatan tertentu, ditemukan beberapa karyawan yang mendudukinya. Kesetaraan *gender* telah diimplementasi manajemen PDAM dengan baik. Fenomena ini menggambarkan bahwa manajemen PDAM memiliki komitmen tinggi untuk mengembangkan SDM-nya tanpa memperhatikan perbedaan karakteristik karyawannya. Ini merupakan langkah baik dalam menumbuhkembangkan rasa nyaman bagi karyawannya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi mengingat jaminan karier terbuka luas.

Sistem rekrutmen tertutup mempermudah terjalinnya hubungan harmonis antara karyawan lama dan baru. Kecilnya skala organisasi juga menjadi pendorong mudahnya terjalin pembauran tersebut. Berdasarkan pengamatan di lapangan, kami menemukan kekompakan antara karyawan dalam menjalankan tupoksi tanpa memperhatikan tingkat senioritas tertentu. Dalam penanggulangan kebocoran pipa, ditemukan bahwa karyawan baru telah memahami dan menerapkan teknis penanggulangannya bersama rekan-rekannya yang lebih senior. Dampak positif dari implementasi rekrutmen tertutup dapat dirasakan dalam bingkai terpeliharanya kekompakan antar karyawan. Ini perlu pula terwujud sebagai akses terbangunnya solidaritas tinggi yang bermanfaat dalam peningkatan koordinasi antar karyawan. Pembauran yang optimal akan melahirkan rasa senasib sepenanggungan sehingga seluruh masalah dapat dipecahkan secara bersama pula dengan penuh rasa tanggung jawab.

PDAM secara umum memiliki RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) untuk tahunan, *Business Plan (BP)* untuk jangka menengah dan *Master Plan (MP)* untuk jangka panjang. Namun demikian, konten dan efektivitas perencanaan ini dalam mencapai tujuan jangka panjang akan bervariasi antar PDAM. Bagi PDAM dengan pemahaman yang tepat atas arti penting perencanaan tersebut maka akan berdampak baik bagi perkembangannya ke depan.

Fenomena di lapangan juga menunjukkan bahwa frekwensi *briefing*, rapat pembahasan kinerja atau pertemuan serupa lainnya cukup rendah. Dalam rutinitas keseharian, seluruh jajaran menjalankan tupoksi dengan metode berulang tanpa adanya dinamika strategi

peningkatan kinerja yang terbaru. Fenomena ini dapat dimaklumi sebagai konsekuensi dari sifat perusahaan yang monopolistik sehingga dengan tidak adanya pesaing dalam 1 Daerah akan menyebabkan tingkat motivasi untuk memenangkan persaingan tidak terjadi. Namun demikian, ada pula PDAM yang memiliki integritas tinggi untuk tetap menyesuaikan diri dengan dinamika yang terjadi.

Dari beberapa karyawan yang kami temui, pada umumnya mereka tidak memahami visi dan misi perusahaan. Bahkan mereka juga tidak mengetahui bahwa pendapatan mereka akan turut meningkat apabila terjadi peningkatan pendapatan perusahaan sebagaimana diatur dalam permendagri mengenai belanja karyawan. Fenomena ini tidak mampu mendorong karyawan untuk termotivasi menjalankan tupoksi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai keberhasilan perusahaan. Namun demikian, kami menemukan pula karyawan yang mengetahui dan memahami visi dan misi perusahaannya. Perbedaan tingkat pemahaman ini akan menjadi menarik juga untuk diteliti lebih lanjut sesuai etika ilmiah.

Dalam menganalisis variabel manajemen talenta, penulis menjadikan proses manajemen talenta kunci (*key talent management processes*) sebagai *applied theory*. Ada 17 indikator yang digunakan dalam mengukur manajemen talenta berdasarkan *applied theory* ini. Agarwal dan Jain (2015 51-52) mengungkapkan bahwa Pengembangan Organisasi dan Manajemen Talenta (*Talent Management and Organization Development-TMOD*) di *Johns Hopkins University* (2015) telah menciptakan sebuah model kerangka kerja terintegrasi yang mendeskripsikan proses manajemen talenta kunci yang telah didesain dan dikembangkan untuk memastikan

bahwa organisasi menarik, mempertahankan, dan melibatkan karyawan yang berbakat.

Proses manajemen talenta kunci meliputi:

1. Perencanaan Tenaga Kerja (*Workforce Planning*)

Merupakan akses ke talenta, baik internal maupun eksternal dengan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang penting untuk pencapaian tujuan dan/atau tuntutan strategis organisasi. Terintegrasi dengan rencana bisnis, proses ini menetapkan rencana tenaga kerja, rencana perekrutan, kompensasi anggaran, dan mempekerjakan target untuk tahun ini.

2. Onboarding (*Onboarding*)

Merupakan proses penyesuaian karyawan baru dan memastikan bahwa mereka dengan cepat merasa disambut dan dihargai oleh organisasi mereka. Proses ini memungkinkan integrasi cepat karyawan baru untuk menjadi anggota organisasi yang produktif dan memahami harapan untuk peran pekerjaan mereka.

3. Rencana Strategis / Penyelarasan Sasaran (*Strategic Plan/ Goal Alignment*)

Merupakan proses mengembangkan dan mengimplementasikan rencana untuk mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi. Ini adalah peta jalan untuk memimpin organisasi dari posisi sekarang ke arah yang diinginkan dalam 3-5 tahun.

4. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Melibatkan proses komunikasi dan klarifikasi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab yang memuat prioritas, ekspektasi kinerja, dan perencanaan pembangunan yang mengoptimalkan kinerja individu dan selaras dengan sasaran strategis organisasi.

5. Penilaian 3600 (*3600 Assestment*)

Merupakan alat penilaian yang memberi karyawan dan pemimpinnya umpan balik tentang kinerja mereka. Pengawas, rekan sejawat, dan laporan langsung menjawab pertanyaan berdasarkan persepsi dan pengamatan mereka terhadap keterampilan dan atribut pemimpin.

6. Pembinaan (*Coaching*)

Hubungan yang membantu antara klien dan konsultan, yang menggunakan beragam teknik dan metode perilaku, untuk membantu klien mencapai tujuan yang diidentifikasi bersama untuk meningkatkan kinerja profesional dan kepuasan pribadi dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi klien.

7. Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development*)

Melibatkan kegiatan yang digerakkan oleh tujuan yang disengaja dalam meningkatkan kualitas kemampuan atau sikap kepemimpinan pada individu atau organisasi.

8. Pengembangan Profesional (*Professional Development*)

Merupakan proses menetapkan tujuan dan rencana pelatihan yang terkait dengan pencapaian tujuan individu, perencanaan karir, dan kemungkinan perencanaan suksesi.

9. Pengembangan Karir (*Career Pathing*)

Melibatkan bagaimana organisasi menyusun kemajuan karier anggota mereka, dan proses individu untuk mengidentifikasi peluang kerja dalam struktur organisasi, dan langkah-langkah berurutan dalam

pendidikan, keterampilan, dan pengembangan pengalaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan karier tertentu.

10. Program Pengakuan (*Recognition Program*)

Mencakup metode untuk mengakui, menghormati, mendorong, dan mendukung individu dan tim yang berkontribusi, melalui perilaku dan tindakan, untuk keberhasilan organisasi.

11. Kompensasi (*Compensation*)

Merupakan cara memberikan penghargaan kepada individu untuk pencapaian pekerjaan yang penting, kontribusi untuk tujuan organisasi dan peningkatan keterampilan dan kompetensi dalam pekerjaan mereka.

12. Manajemen Suksesi (*Succession Management*)

Merupakan proses mengidentifikasi dan mengembangkan personil internal dengan potensi untuk mengisi posisi kunci organisasi. Manajemen suksesi memastikan ketersediaan karyawan yang berpengalaman dan cakap yang siap untuk mengambil peran ini. Fungsi ini harus diselaraskan dengan rencana bisnis untuk memahami dan memenuhi persyaratan posisi kunci 3-5 tahun ke depan.

13. Merek (*Brand*)

Karier lebih dari sekadar pekerjaan. Organisasi harus menjadi pemimpin yang diakui dalam bisnisnya, hubungan pelanggan dan penelitian, dan harus menjadi tempat yang baik untuk berkembang secara profesional dan membuat perbedaan.

14. Keanekaragaman/ Inklusi (*Diversity/ Inclusion*)

Keragaman mewakili kelompok yang terdiri dari individu dengan pengalaman dan latar belakang yang sama dan berbeda. Beberapa perbedaan ini termasuk ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, asal kebangsaan, orientasi seksual, usia, kecacatan, status veteran, dan etnis, tetapi ada banyak dimensi keberagaman lainnya. "Keragaman" tidak membahas bagaimana orang dengan latar belakang dan pengalaman yang berbeda berfungsi atau bekerja bersama. "Inklusi" adalah rasa memiliki: perasaan dihargai, dihargai untuk siapa Anda; merasakan tingkat energi yang mendukung dan komitmen dari orang lain ketika Anda tidak dapat melakukan pekerjaan terbaik Anda.

15. Keterlibatan (*Engagement*)

Bagaimana karyawan berkomitmen terhadap tujuan dan nilai organisasi, termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi, serta meningkatkan rasa kesejahteraan mereka sendiri.

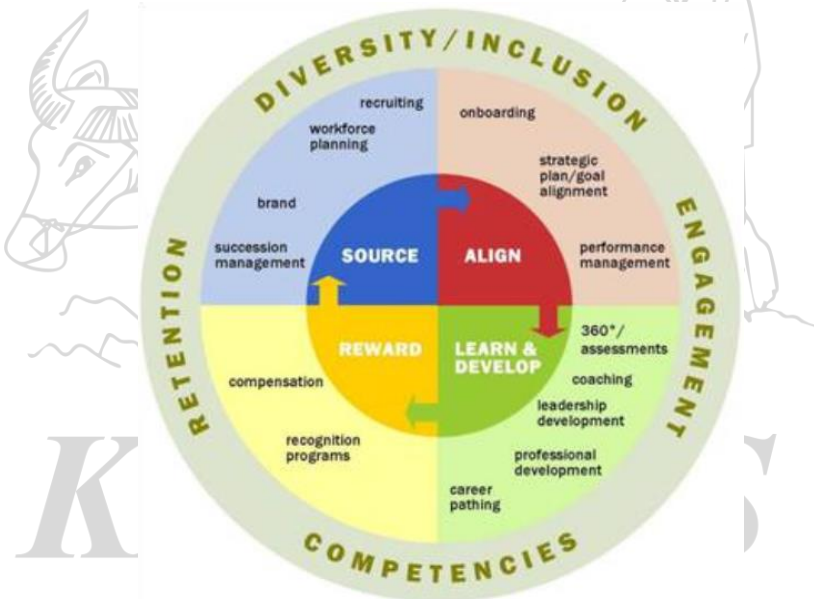
16. Kompetensi (*Competencies*)

Merupakan perilaku, karakteristik, kemampuan, dan sifat kepribadian yang dapat diukur dan mengidentifikasi karyawan yang sukses terhadap peran yang ditentukan.

17. Retensi (*Retention*)

Upaya sistematis yang berfokus pada mempertahankan karyawan yang berbakat, menciptakan dan menumbuhkan lingkungan kerja yang ramah dan budaya retensi tinggi. Hasil akhirnya adalah organisasi beroperasi lebih efektif dan efisien serta menjadi tempat yang tepat untuk bekerja.

Kravariti dan Johnston (2019: 7) menguraikan bahwa konseptualisasi TM sektor publik bergantung pada definisi talenta sektor publik serta implementasi tujuan TM khusus-ke-konteks (Clarke and Scurry 2017; Garrow dan Hirsh 2008; Thunnissen dan Buttiens 2017). Dengan demikian, penulis akan memodifikasi kerangka fikir di atas sesuai dengan kondisi PDAM yang berpeluang menerapkan manajemen talenta atas karyawannya.



Gambar 1. Kerangka Kerja Proses Key Talent Management Processes

Sumber: *Talent Management and Organization Development (TMOD) Johns Hopkins University* (2015) dalam Agarwal dan Jain (2015: 51),
<https://www.slideshare.net/ginolouiepena/supply-and-demandlinkedin-56148234>

Adapun kesenjangan teori manajemen talenta dapat diamati dari 2 teori berikut, yaitu Sparrow (2019: 162) menyadur bahwa pergerakan rencana SDM (*the human*

resource planning movement) berpandangan tentang pentingnya peramalan, perencanaan dan pengelolaan staf dalam konteks yang lebih luas untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan menambah aktivitas pengembangan manajemen jangka pendek dengan kegiatan horizon yang lebih panjang seperti rencana suksesi (Edward L Gubman, 1998). Sedangkan Dixit dan Arrawatia (2018: 427-428) mengutip pendekatan orang (*the people approach*) berfokus pada manajemen karyawan yang keterampilannya dianggap langka, sulit ditemukan dan sulit diganti dengan menggunakan praktik manajemen talenta yang dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan kinerja dan potensi karyawan yang tinggi (Komm Guthridge dan Lawson, 2006). Kedua teori ini berbeda dalam karakteristik talenta di mana Edward secara implisit berpandangan bahwa talenta dapat dikelola dan dibentuk, sedangkan Komm dan Lawson berpendapat bahwa talenta merupakan keterampilan yang langka.

Para peneliti terdahulu yang telah menganalisis pengaruh langsung manajemen talenta untuk kepuasan kerja membuktikan telah terjadi *research gap* antara peneliti yang satu dengan lainnya di mana sebagian hasil penelitian mereka menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif manajemen talenta untuk kepuasan kerja, sedangkan sebagian lainnya menyimpulkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh untuk kepuasan kerja.

Praktek Manajemen talenta memiliki dampak langsung pada kepuasan kerja karyawan merupakan simpulan dari penelitian yang dilaksanakan Kaleem (2019) dengan judul Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Sektor Publik UAE (*The*

Influence of Talent Management on Performance of Employee in Public Sector Institutions of the UAE). Peneliti terdahulu lainnya juga menemukan bahwa tinggi atau rendahnya kepuasan kerja juga ditentukan dari efektivitas manajemen talenta. Peneliti tersebut antara lain Akar dan Sharma (2018), Alparslan dan Saner (2020), Altındağ, Çirak, dan Acar (2018), Awan dan Farhan, (2016), Babu (2017), De Boeck, Dries, dan Meyers (2017), Dixit dan Arrawatia (2018), Elahinejad dan Gholami (2015), Hafez, AbouelNeel, dan Elsaid (2017), Hayati (2020), Hitu dan Baroda, (2016), Justo (2017), Kamal dan Lukman (2017), Karuri M, (2015), Kathiravan, Saikumar, dan Sunitha (2017), Khodabakhshi dan Abdolalrezagholizadeh (2015), Lekgothoane, Maleka, dan Worku (2018), Ley, Basit, dan Hasan (2018), Sharma (2017), Sheihaki Tash dkk (2016), Suwaidi dan Ardyanfitri (2018), Thunnissen dan Buttiens (2017).

Sedangkan peneliti yang menemukan ketidaksesuaian antara yang diharapkan karyawan dengan pola penerapan manajemen talenta ialah Kaliannan, Abraham, dan Ponnusamy (2016) yang berjudul Efektivitas Manajemen Talenta di SMES Malaysia; sebuah Usulan Kerangka Kerja (*Effective Talent Management in Malaysian SMES: A Proposed Framework*). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta di UKM tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena masih terjadi kesenjangan antara harapan karyawan dengan majikan UKM terkait. Selain itu, Fitriansyah dkk (2017: 42) mengutip bahwa faktor manajemen talenta memiliki level yang rendah atau kurang signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja (Hamidi dkk, 2014).

Memperhatikan fenomena dan *applied theory* maka *standing position* penulis dalam menanggapi *theory* dan

research gap adalah bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dalam mendeskripsikan kepuasan kerja yang merupakan *endogen variable*, dapat diketengahkan bahwa belanja karyawan bersumber dari pendapatan perusahaan. Semakin tinggi pendapatan maka semakin besar diskresi direktur untuk memberikan *rewards* berupa materi kepada karyawan sesuai capaian individu sehingga ketentuan ini membuka peluang besar terjadinya kesesuaian antara yang telah diperoleh dengan yang diharapkan. Namun bagi PDAM dengan kinerja sakit akan memiliki pendapatan yang rendah sehingga tidak mampu memberikan *rewards* materi yang sesuai. Selain *rewards* materi, ditemukan manajemen PDAM pernah menganugerahkan piagam penghargaan kepada karyawan yang dinilai berprestasi. Pemberian *rewards* tersebut diselenggarakan pada peringatan hari jadi PDAM. Situasi ini membuka peluang kemungkinan karyawan penerima *rewards* merasakan adanya kesesuaian antara yang mereka harapkan dengan yang mereka terima.

Indikator kepuasan kerja berikutnya adalah bagaimana penerapan pandangan di PDAM mengenai adanya hubungan antara tingkat usaha tertentu dalam menjalankan tugas dengan tingkat kinerja. Berdasarkan pengamatan di gedung PDAM, ditemukan slogan-slogan yang memuat sosialisasi tentang pentingnya menjalankan tupoksi dengan tepat dan benar untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Secara audio visual dalam mengamati suasana kerja di dalam ruang kerja, ditemukan pula beberapa fakta yang mencerminkan rasa senang dalam menjalankan pekerjaannya. Di ruang kerja bagian administrasi, dengan mudah didengar suara musik melalui perangkat komputer

mereka. Di loket pembayaran rekening air, ditemukan juga staf melayani pelanggan dengan ramah dan senyum. Di bagian teknik, ditemukan pula canda sesama karyawan yang sedang menanggulangi kebocoran pipa. Fenomena ini membuktikan bahwa rasa senang dalam menjalankan pekerjaan merupakan fakta yang ditemukan di lapangan.

Fenomena kepuasan kerja ini terhubung dengan kutipan George dan Zakkariya (2018: 90), yakni bahwa teori dari kepuasan kerja Vroom (1964) menjelaskan interaksi antara variabel pribadi dan tempat kerja; ia juga memasukkan unsur ekspektasi pekerja ke dalam teorinya. Inti dari teori ini adalah bahwa jika pekerja berkinerja lebih baik di tempat kerja, maka mereka akan diberi kompensasi yang sesuai. Perbedaan yang terjadi antara kompensasi yang diharapkan dan hasil aktual menyebabkan ketidakpuasan. Teori harapan (*expectancy theory*) Vroom menyatakan bahwa perilaku manusia adalah fungsi dari tiga faktor — nilai yang dirasakan dari hadiah yang dihasilkan perilaku tertentu, harapan dalam diri pelaku bahwa perilaku tertentu akan menghasilkan hadiah dan probabilitas yang menyatakan hubungan yang dirasakan antara tingkat usaha dan tingkat kinerja. Edirisinghe dan Manuel (2019; 46) mengutip bahwa menurut Vroom, nilai digambarkan sebagai kebahagiaan sejati yang diperoleh dari *output*. Valensi merupakan harapan atas pemenuhan *output* yang sama. Pada kenyataannya, nilai mungkin lebih dari pada valensi atau kebahagiaan yang diharapkan melebihi kepuasan sebenarnya.

George dan Zakkariya (2018: 88) juga mengutip pendapat Locke (1976), yakni keadaan emosional yang menyenangkan yang timbul dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang disebut kepuasan kerja. Lock menitikberatkan kepuasan kerja sebagai suasana mental

psikologis sehingga tidak dapat diamati secara visual. Untuk mengetahuinya maka digunakan instrumen kuesioner yang memuat pertanyaan tentang bagaimana suasana mental psikologis mereka dalam menilai pekerjaan atau pengalaman kerjanya.

Dalam mengukur dan menganalisis variabel kepuasan kerja karyawan PDAM, pendapat yang dikembangkan Vroom dan Locke dikombinasikan menjadi sebuah *applied theory*.

Gap teori kepuasan kerja ditemukan dalam konteks lingkungan kerja. Hackman dan Oldham menekankan pada kepuasan dalam konteks karyawan telah bekerja, sedangkan Quarstein dkk memasukkan persepsi sebelum diterima sebagai karyawan sebagai situasional yang menjadi dasar dalam mengukur kepuasan kerja dengan membandingkan situasi setelah diterima sebagai karyawan. Hal ini dapat dilihat sebagaimana dikutip George dan Zakkariya (2018: 90) bahwa teori karakteristik pekerjaan (Hackman dan Oldham 1976) membuktikan hasil pribadi dan organisasi dipengaruhi oleh lima karakteristik pekerjaan: otonomi, identitas tugas, signifikansi tugas, variasi keterampilan dan umpan balik pekerjaan. Mereka juga mengembangkan survei diagnostik pekerjaan (JDS); digunakan untuk mengevaluasi karakteristik ini. Para peneliti menemukan bahwa campuran karakteristik ini memprediksi kepuasan kerja secara keseluruhan. Sedangkan Quarstein dkk (1992) dalam George dan Zakkariya (2018: 90-91) mengemukakan teori kejadian situasional di mana kepuasan kerja ditentukan oleh dua faktor: karakteristik situasional dan kejadian situasional. Karakteristik situasional adalah faktor-faktor seperti gaji, pengawasan, kondisi kerja, peluang promosi, dan kebijakan perusahaan

yang dipertimbangkan karyawan sebelum menerima pekerjaan. Kejadian situasional adalah faktor-faktor yang terjadi setelah memulai pekerjaan. Bisa ada kejadian positif atau kejadian negatif. Kejadian positif dapat menjadi waktu liburan tambahan yang didapat karyawan setelah bergabung dengan organisasi sementara kejadian negatif mungkin merupakan hubungan yang buruk dengan rekan kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM di Prov Sulsel.

B. Kebaruan dan Keterbatasan Penelitian

Beberapa kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Kemunculan kajian manajemen talenta dalam disiplin MSDM relatif masih baru jika dibandingkan dengan konsep dan variabel lainnya, yakni pada akhir 1990-an sebagaimana telah diurai di atas sehingga hasil penelitian ini dapat menambah khazanah referensinya.
2. Dalam menetapkan indikator kepuasan kerja, penulis mengkombinasikan 2 (dua) *applied theory*, yakni teori harapan (*expectancy theory*) Victor Vroom (1964) dan teori kebahagiaan dan positif (*theory of fun and positive*) Edwin A. Lock (1976).
3. Belum ditemukan 1 (satu) pun penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja Karyawan PDAM di Indonesia.

Berlangsungnya pandemi *covid-19* dan dengan adanya keterbatasan waktu, tenaga serta anggaran telah menyebabkan penulis tidak dapat menyelenggarakan penelitian di seluruh PDAM se-provinsi Sulawesi Selatan. Dalam menentukan sub populasi, penulis menetapkan 5 PDAM sebagai populasi dengan menggunakan *simple random sampling*, yakni setiap populasi memiliki kesempatan dan independen yang sama untuk dijadikan sebagai sampel, yaitu sampel dipilih dengan metode pengacakan...metode lotre/ undian (<https://fatkhah.web.id>) sehingga terpilih PDAM Kabupaten Toraja utara, PDAM Kabupaten Luwu, PDAM Wae Manurung Kabupaten Bone, PDAM Kabupaten Tana Toraja, dan PDAM Kabupaten Bulukumba sebagai lokasi penelitian. Penulis tertarik meneliti PDAM karena status sebagai BUMD, regulasi yang mengatur, sumber anggaran dalam belanja, jenis produk berupa air minum/ bersih, BPKP selaku lembaga auditor atas kinerja PDAM adalah sama.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalah yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan?

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi

Selatan.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dapat diperoleh melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi para akademisi adalah membantu yang bersangkutan menyajikan informasi dan hasil penyajian empiris atas variabel manajemen talenta dalam memprediksi tingkat kepuasan kerja sehingga para akademisi dapat mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian ini.
- b. Melengkapi penggunaan indikator subyektif dari pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja.
- c. Bersifat akademik, yakni diharapkan mampu mempertajam dan memperluas variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini.

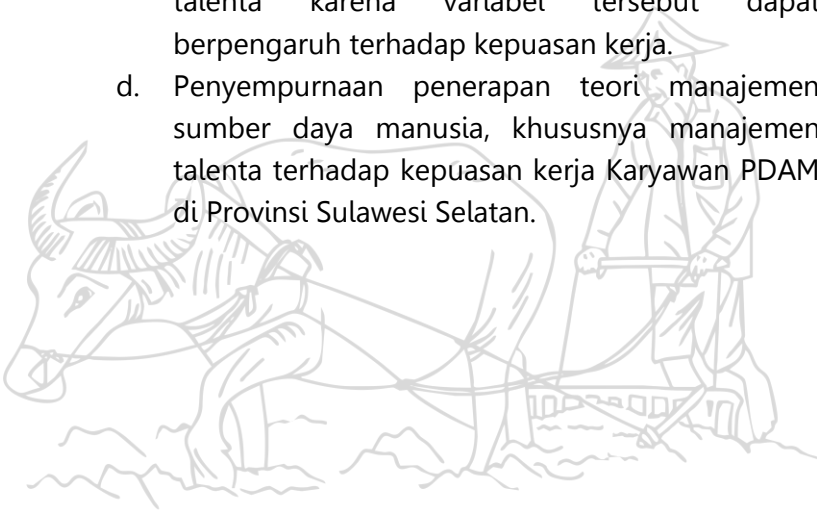
2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat secara praktis bagi pihak-pihak yang berkepentingan, yakni:

- a. Pengurus DPD PERPAMSI Wilayah Sulsel dalam meningkatkan peranannya selaku Perwakilan PERPAMSI di wilayah Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Manajemen PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan dalam menjadikan hasil penelitian sebagai bahan informasi aktual guna memperbaiki manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan

manajemen talenta dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya masing-masing

- c. Para praktisi dan profesional lainnya dalam menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi tambahan bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam organisasinya, khususnya dalam pengembangan manajemen talenta karena variabel tersebut dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- d. Penyempurnaan penerapan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya manajemen talenta terhadap kepuasan kerja Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan.



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Konsep Manajemen Talenta

Dalam Alqur'an, dapat ditemukan firman Allah yang mengandung pemahaman mengenai manajemen talenta. Firman Allah ini adalah surat Al-Isra' ayat 55:

وَرَبُّكَ أَعْلَمُ بِمَنْ فِي السَّمُوتِ وَالْأَرْضِ وَلَقَدْ فَضَّلْنَا بَعْضَ
النَّبِيِّينَ عَلَى بَعْضٍ وَآتَيْنَا دَاوُدَ زَبُورًا ۝

Artinya: *Dan Tuhan-mu lebih mengetahui siapa yang (ada) di langit dan di bumi. Dan sesungguhnya telah Kami lebihkan sebagian nabi-nabi itu atas sebagian (yang lain), dan Kami berikan Zabur kepada Daud.*

PDAM sebagai salah 1 perusahaan yang tergolong sektor publik juga menjadi perhatian serius dalam penerapan manajemen talenta. Thunnissen dan Buttiens (2017: 4) mengutip bahwa sejalan dengan pandangan pluralis dari "*soft*" *HRM approach*, Marieke van den Brink, Ben Fruytier, dan Marian Thunnissen (2013) mengusulkan orientasi berjenjang (*multilevel orientation*) menuju hasil manajemen talenta. Mereka berpendapat bahwa kepentingan dan tujuan ekonomi dan non-ekonomi dari berbagai pemangku kepentingan — karyawan, organisasi, dan bahkan mungkin masyarakat — perlu dianggap sebagai sasaran manajemen talenta yang terpisah dan setara. Orientasi luas terhadap hasil ini sangat relevan untuk organisasi sektor publik, karena banyaknya pemangku kepentingan dan tujuan organisasi dan peran mereka sebagai "pemberi kerja publik dalam masyarakat".

Pengertian manajemen talenta dapat dipahami melalui beberapa pendapat dan pandangan para ahli. Definisi yang dirumuskan Pascal dalam Ribeiro dan Gomes (2017: 76) adalah bahwa manajemen talenta mencakup manajemen penawaran, permintaan dan penyaluran bakat di antara SDM. Griffiths dan Washington (2015: 1) mengungkapkan bahwa manajemen talenta telah didefinisikan oleh Masyarakat Manajemen Sumber Daya Manusia (*Society for Human Resources Management*) sebagai "implementasi strategi yang terintegrasi atau sistem yang didesain untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui pengembangan proses menggerakkan, mengembangkan, mempertahankan dan menggunakan orang dengan keahlian dan perilaku yang diperlukan dalam bisnis kekinian dan masa depan".

Dalam perkembangan kajian manajemen talenta, dapat ditemukan beberapa teori yang kemunculannya sebelum tahun 1990-an. Meyers, van Woerkom, Paauwe, dan Dries (2020: 567-568) mengutip teori model mental [*mental model theory* (Kenneth Craik, 1943)] mengusulkan bahwa kognitif individu akan mempengaruhi cara pandang dan tindakan. Jayaraman, Talib, dan Khan (2018: 2) mengutip sudut pandang berbasis sumber daya [*resource-based view* (Jay B. Barney, 1986)] sebagai strategi bisnis yang berfokus pada pengembangan sumber daya yang dapat menambah nilai dan mempersulit pesaing untuk mereplikasi, sehingga menciptakan persaingan dengan keuntungan yang berkelanjutan. Sparrow (2019: 162), menyadur bahwa dalam analisis sejarah manajemen talenta, ada 6 konsep yang membentuk pengembangan narasi manajemen talenta. ... 1. Perspektif siklus kehidupan (*life-cycle perspective*); menganalisis seluruh episode dan durasi masa kerja karyawan dalam organisasi (Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, dan Richard E. Walton, 1984), mencakup rekrutmen, mengembangkan dan mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi... 2. Pergerakan kompetensi [*competency movement* (Boyatzis Richard E, 1982)]; rekrutmen dan pengembangan karir (dan elemen-elemen lain dari sistem SDM) paling baik dikelola dalam satu set indikator perilaku... 3. Berfikir portofolio (*portfolio thinking*); kategorisasi semua karyawan manajerial untuk mengidentifikasi dan menyoroti apa yang disebut 'karyawan berpotensi besar'. (George S. Odiorne, 1984)... 4. Pergerakan perencanaan SDM (*the human resource planning*

movement), pentingnya peramalan, perencanaan dan pengelolaan staf dalam konteks yang lebih luas untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan menambah aktivitas pengembangan manajemen jangka pendek dengan kegiatan horizon yang lebih panjang seperti rencana suksesi (Edward L Gubman, 1998) ... 5. Tempat kerja yang informatif (*informed workplaces*): mengubah kekuatan bakat (Shoshana Zuboff, 1988).... 6. Pendekatan upah-pekerjaan (*the pay-for-the-job approach*); pekerjaan dapat dirancang, dievaluasi dan dibedakan tergantung pada ukuran dan kompleksitasnya (Edward E Lawler, 1994). Dari ke 6 konsep yang diungkap Sparrow, hanya konsep ke-4 dan ke-6 yang muncul setelah tahun 1990-an.

Teori lainnya yang muncul pada tahun 1990-an diungkap Filippus dan Schultz (2019: 3), keutuhan pribadi (*oneself more fully*) yang berpandangan bahwa sumber daya kognitif, emosional dan fisik adalah cara yang sangat mendalam bagi individu untuk merespons tindakan organisasi (Willian A. Kahn, 1990).

Adapun teori dalam kajian manajemen talenta yang muncul pada tahun 2000-an (sebelum tahun 2010) diungkap Alparslan dan Saner (2020: 99) yang mengutip pendapat Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod (2001), bahwa manajemen talenta mencakup kombinasi elemen strategi dan taktik (*tactical and strategic elements*), dan sumber aplikasinya dari alat dan konsep yang dikembangkan di luar SDM (*HR*). Kemudian Suluh, Dewi, Ananthan, Manaf, dan Hidayati (2019: 244), bahwa Robertson dan Abbey (2003) fokus pada pengelolaan bakat berdasarkan terbaik dan tercerah (*the best and the*

brightest). Individu yang terbaik dan tercerdas dikategorikan sebagai kelompok eksklusif dengan dampak tinggi yang memiliki kemampuan mengelola kompleksitas, karena mereka memiliki pemikiran strategis yang bijak. Kemudian Meyers dkk (2020: 584) mengutip pendapat Paula Jarzabkowski, Julia Balogun, dan David Seidl (2007) yang menyarankan manajer mempraktikkan SDM dengan makna tergantung pada keyakinan dan ide mereka sendiri (*beliefs and ideas*) dalam interaksi dengan faktor situasional yang mempengaruhi praktik mana yang akan digunakan dan bagaimana mereka akan menggunakannya. Selanjutnya Filippus dan Schultz (2019: 3) mengutip penjelasan atas kerangka kerja manajemen talenta Deborah R. Phillips dan Kathy O. Roper (2009) yang terdiri dari lima kunci elemen (*five key elements*), yaitu menarik, memilih, melibatkan, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan.

Beberapa teori lainnya yang juga muncul sebelum tahun 2010 diungkap Dixit dan Arrawatia (2018: 427-428), bahwa manajemen talenta adalah alat strategis (*strategic tool*) untuk meningkatkan kinerja karyawan (David G. Collings dan Kamel Mellahi, 2009) dengan 4 filosofi umum manajemen talenta, yaitu: 1. pendekatan orang untuk manajemen talenta sebagai kategorisasi orang; 2. kehadiran praktik-praktik utama MSDM (*HRM*); 3. identifikasi posisi-posisi penting; 4. kelompok talenta internal dan perencanaan suksesi. Kemudian pendekatan orang (*the people approach*) berfokus pada manajemen karyawan yang keterampilannya dianggap langka, sulit ditemukan dan sulit diganti dengan menggunakan praktik manajemen talenta yang

dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan kinerja dan potensi karyawan yang tinggi (Komm Guthridge dan Lawson, 2006). Terakhir, filosofi orang (*people philosophy*) menciptakan persaingan antara tingkat interpersonal dan intrapersonal. Persaingan antar-pribadi membutuhkan strategi SDM dan manajemen talenta serta pola pikir budaya yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan karyawan, mengadvokasi manajemen talenta sebagai keharusan kepemimpinan dan perhatian pada tingkat kinerja karyawan melalui pengkategorisasian karyawan oleh karyawan yang jumlahnya berlebihan dan dengan kinerja rendah (David Sears, 2003).

Adapun penulis yang berhasil mengkonstruksi teori dalam kajian manajemen talenta setelah tahun 2010 ialah Agbaeze, Monyei, dan Agu (2017: 138) yang mengutip pendapat Rajpreet Kaur (2013) dengan kebutuhan dan penyaluran talenta (*talent demand and talent supply*), yakni menentukan kelemahan dan kekuatan karyawan dan manajemen melalui alur strategis bakat dalam menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi dan strategi tenaga kerja dengan strategi bisnis. Selanjutnya Alparslan dan Saner (2020: 100) mengungkap pendapat Hicks B, Carter A, dan Sinclair A (2016) tentang keberlanjutan (*sustainable*) manajemen talenta yang sudah mendapatkan perhatian di beberapa perusahaan yang mengharapkan lebih dari gaji dan keinginan untuk membuat pengaruh positif pada masyarakat. Kemudian Filippus dan Schultz (2019: 3) yang mengutip Alan Hosking (2017) dalam merekomendasikan akuisisi talenta (*talent acquisition*)

sebagai alat mendasar untuk menunjuk orang yang tepat pada waktu yang tepat.

2. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam tulisan ini merupakan variabel intervening. Dalam Al-Qur'an surat Ad-Duha ayat 5, Allah SWT berfirman:

وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَىٰ ۗ

Artinya: *Dan sungguh, kelak Tuhanmu pasti memberikan karuniaNya kepadamu sehingga engkau menjadi puas.*

Berdasarkan firman Allah ini dapat dikemukakan bahwa Maha Pengasih dan PenyayangNya Allah tak pernah luput dari rahmat dan karuniaNya untuk melimpahkan kepuasan kepada hambaNya di muka bumi ini sehingga karyawan harus mewujudkan hal ini pula dalam menjalankan pekerjaannya.

Beberapa ahli telah memberikan pendapatnya mengenai kepuasan kerja. Al-dalahmeh dkk (2018: 18) mengutip bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan kualitas pekerjaan yang dirasakan, yang berasal dari pertimbangan individu dari semua aspek moneter dan non-moneter pekerjaan (Di Paolo, 2016). Uzun dan Özdem, (2017: 85) mengutip bahwa kepuasan kerja mengacu pada kebahagiaan, kesenangan, atau kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka. Ketika literatur diperiksa, terlihat bahwa konsep kepuasan kerja, kesenangan kerja atau

kepuasan kerja umumnya digunakan secara bergantian. Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan yang menyenangkan tentang pekerjaan yang dihasilkan setelah dilakukan evaluasi terhadap pekerjaan seseorang (Robbins dan Judge, 2012). Hartanti (2019: 133) mengutip bahwa kepuasan yang diperoleh dari tempat kerja merupakan harapan setiap individu yang bekerja, karena kepuasan kerja atau *job satisfaction* bersifat individual dan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri individu tersebut (Wright, 2006). San Lam & O'Higgins (2012) menyatakan bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan individu semakin tinggi bila aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut semakin banyak.

Pengertian kepuasan kerja dapat dipahami melalui beberapa definisi. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Purnomo dan Saragih (2016: 70), kepuasan kerja adalah respons atau emosional yang efektif terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Colcuitt dkk (2019: 104) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Robbins & Judge (2017) dalam Hartanti (2019: 133) mendefinisikan *job satisfaction* (kepuasan kerja) sebagai hasil evaluasi karakteristik individu atas perasaan positifnya terhadap pekerjaan individu tersebut.

Beberapa pengertian kepuasan kerja yang dikutip Hidayah dan Tobing (2018) dalam Hakim dkk (2019: 26), antara lain Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu

terhadap pekerjaannya. Definisi lain dikemukakan oleh Church (1995) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang dimiliki oleh karyawan. Dalam hal ini sikap yang dimaksud adalah hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor tertentu. Jurges (2003) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan hasil penting dalam aktivitas pasar tenaga kerja. Kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat menimbulkan motivasi berkelanjutan bagi karyawan.

Sebagai variabel, kepuasan kerja memiliki beberapa teori. George dan Zakkariya (2018: 89-91), mengutip teori yang ditemukan Herzberg dkk (1959) yang memperkenalkan paradigma dua dimensi dari faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kerja yang dapat dianggap sebagai landasan teori untuk kepuasan kerja. Mereka menekankan faktor-faktor yang mencirikan peristiwa pada pekerjaan yang mengarah pada kepuasan kerja yang ekstrem (faktor intrinsik) dan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan ekstrem (faktor ekstrinsik). Faktor-faktor yang memotivasi atau intrinsik mengacu pada faktor-faktor yang berasal dari melakukan pekerjaan dan dari mengalami perasaan pencapaian seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan. Faktor-faktor ini dianggap sebagai penentu kuat kepuasan kerja. Faktor ekstrinsik berasal dari imbalan yang diberikan kepada karyawan seperti pengawasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan gaji, dan disebut faktor ketidakpuasan atau pemeliharaan karena mereka diharuskan untuk menghindari ketidakpuasan.

Teori tradisional yang dikemukakan oleh Hazer (1976) memandang perasaan individu sebagai individu secara keseluruhan, yang meliputi faktor lingkungan serta faktor yang terkait dengan pekerjaan. Menurut teori ini, seorang karyawan puas atau tidak puas dengan pekerjaannya, dan kepuasan dan ketidakpuasan adalah saling bertentangan yang ekstrim....

Dalam model perbedaan, kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara apa yang diinginkan, dihargai, dan diharapkan karyawan dengan apa yang sebenarnya disediakan oleh pekerjaan itu. Dengan demikian, karyawan akan mengalami ketidakpuasan jika ada perbedaan antara apa yang mereka inginkan dan apa yang ditawarkan pekerjaan. Menurut model kepuasan kerja ini, ketika harapan karyawan tentang pekerjaan mereka tinggi dan ketika harapan mereka tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas (Lee 1992). Teori-teori yang fokus pada aspek ini termasuk teori hierarki kebutuhan Maslow, teori ERG, teori dua faktor (*two factors theory*) dan teori kebutuhan McClelland (Aamodt 2004).

Teori karakteristik pekerjaan (Hackman dan Oldham 1976) menunjukkan bahwa hasil pribadi dan organisasi dipengaruhi oleh lima karakteristik pekerjaan: otonomi, identitas tugas, signifikansi tugas, variasi keterampilan dan umpan balik pekerjaan. Mereka juga mengembangkan survei diagnostik pekerjaan (JDS); digunakan untuk mengevaluasi karakteristik ini. Para peneliti menemukan bahwa campuran karakteristik ini memprediksi kepuasan kerja secara keseluruhan.

Quarstein dkk (1992) mengemukakan teori kejadian situasional di mana kepuasan kerja ditentukan oleh dua faktor: karakteristik situasional dan kejadian situasional. Karakteristik situasional adalah faktor-faktor seperti gaji, pengawasan, kondisi kerja, peluang promosi, dan kebijakan perusahaan yang dipertimbangkan karyawan sebelum menerima pekerjaan. Kejadian situasional adalah faktor-faktor yang terjadi setelah memulai pekerjaan. Bisa ada kejadian positif atau kejadian negatif. Kejadian positif dapat menjadi waktu liburan tambahan yang didapat karyawan setelah bergabung dengan organisasi sementara kejadian negatif mungkin merupakan hubungan yang buruk dengan rekan kerja.

Model evaluasi diri inti, yang diusulkan oleh Timothy A. Judge dkk (1997) berpendapat bahwa ada empat evaluasi diri inti yang menentukan disposisi seseorang terhadap kepuasan kerja: harga diri, efikasi diri secara umum, *locus of control*, dan *neuroticism*. Model ini menyatakan bahwa tingkat harga diri dan efikasi diri umum yang lebih tinggi dan memiliki *locus of control* internal mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, sedangkan tingkat neurotisme yang lebih rendah mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu karakteristik yang positif bagi pekerja dan organisasi. Ng dan Feldman (2008) dalam Marcus (2017: 100) mengemukakan bahwa karakteristik tertentu yang terkait dengan kecanduan kerja dapat berimplikasi positif bagi pekerja dan organisasi, seperti kepuasan kerja dan kesuksesan karier serta kualitas dan produktivitas kerja yang tinggi.

Akhirnya, kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja sehingga semakin besar kepuasan maka kinerja akan semakin tinggi pula. Menurut Dickson dan Lorenz (2009) dalam George dan Zakkariya (2018: 96), ketika ada peningkatan kepuasan kerja karyawan dalam organisasi, ada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan dan kinerja karyawan.

Tabel 1. *Theory Mapping*

(1)	(2)	(3)	(4)
1	Manajemen Talenta	Kenneth Craik (1943)	<i>Mental model theory</i> ; kognitif individu akan mempengaruhi cara pandang dan tindakan.
2		Boyatzis Richard E (1982)	<i>Competency movement</i> ; rekrutmen dan pengembangan karir (dan elemen-elemen lain dari sistem SDM) paling baik dikelola dalam satu set indikator perilaku.
3		George S. Odiorne (1984)	<i>Portfolio thinking</i> ; kategorisasi semua karyawan manajerial untuk mengidentifikasi dan menyoroti apa yang disebut "karyawan berpotensi besar".
4		Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, dan Richard E. Walton (1984)	<i>Life-cycle perspective</i> ; menganalisis seluruh episode dan durasi masa kerja karyawan dalam organisasi yang mencakup rekrutmen, mengembangkan dan mempertahankan karyawan dalam suatu

(1)	(2)	(3)	(4)
			organisasi.
5		Jay B. Barney (1986)	<i>Resource-based view</i> ; strategi bisnis yang berfokus pada pengembangan sumber daya yang dapat menambah nilai dan mempersulit pesaing untuk mereplikasi, sehingga menciptakan persaingan dengan keuntungan yang berkelanjutan.
6		Shoshana Zuboff (1988)	<i>Informed workplaces</i> : mengubah kekuatan bakat.
7		Willian A. Kahn (1990)	<i>Oneself more fully</i> ; sumber daya kognitif, emosional dan fisik adalah cara yang sangat mendalam bagi individu untuk merespons tindakan organisasi.
8		Edward E Lawler (1994)	<i>The pay- for-the-job approach</i> ; pekerjaan dapat dirancang, dievaluasi dan dibedakan tergantung pada ukuran dan kompleksitasnya.
9		Edward L Gubman (1998)	<i>The human resource planning movement</i> ; pentingnya peramalan, perencanaan dan pengelolaan staf dalam konteks yang lebih luas untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan

(1)	(2)	(3)	(4)
			menambah aktivitas pengembangan manajemen jangka pendek dengan kegiatan horizon yang lebih panjang seperti rencana suksesi.
10		Ed Michaels, Helen Handfield-Jones , dan Beth Axelrod (2001)	<i>Tactical and strategic elements</i> ; manajemen talenta mencakup kombinasi taktik dan strategi serta sumber aplikasinya dari alat dan konsep yang dikembangkan di luar SDM.
11		Robertson dan Abbey (2003)	<i>The best and the brightest</i> ; individu terbaik & tercerdas dikategorikan sebagai kelompok eksklusif dengan dampak tinggi yang memiliki kemampuan mengelola kompleksitas, karena mereka memiliki pemikiran strategis yang bijak.
12		David Sears (2003)	<i>People philosophy</i> ; menciptakan persaingan antara tingkat interpersonal dan intrapersonal.
13		Komm Guthridge dan Lawson (2006)	<i>The people approach</i> ; fokus pada manajemen karyawan yang keterampilannya di- anggap langka, sulit ditemu-kan dan sulit

(1)	(2)	(3)	(4)
			diganti dengan menggunakan praktik mana-jemen talenta yang diran-cang untuk menarik, mem-pertahankan, dan mengem-bangkan kinerja dan potensi karyawan yang tinggi.
14		Paula Jarzabkowski, Julia Balogun, dan David Seidl (2007)	<i>Beliefs and ideas</i> ; manajer mempraktikkan SDM berdasarkan keyakinan dan ide mereka sendiri dalam inter-aksi dengan faktor situasi-onal yang mempengaruhi praktik mana yang akan digunakan dan bagaimana mereka akan menggunakannya.
15		Deborah R. Phillips dan Kathy O. Roper (2009)	<i>The five key elements</i> ; menarik, memilih, melibat-kan, mengembangkan, mempertahankan karyawan.
16		David G. Collings dan Kamel Mellahi (2009)	<i>Strategic tool</i> ; meningkatkan kinerja karyawan dengan 4 filosofi umum manajemen talenta (1. pendekatan orang untuk manajemen talenta sebagai kategorisasi orang; 2. kehadiran praktik-praktik utama MSDM; 3. identifikasi posisi-posisi penting; 4. kelompok talenta internal dan perencanaan suksesi).

(1)	(2)	(3)	(4)
17		Rajpreet Kaur (2013)	<i>Talent demand and talent supply</i> ; menentukan kelemahan dan kekuatan karyawan dan manajemen melalui alur strategis bakat dalam menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi dan strategi tenaga kerja dengan strategi bisnis.
18		Marieke van den Brink, Ben Fruytier, dan Marian Thunnissen (2013)	<i>Multilevel orientation</i> ; kepentingan dan tujuan ekonomi dan non-ekonomi dari berbagai pemangku kepentingan — karyawan, organisasi, dan bahkan mungkin masyarakat — perlu dianggap sebagai sasaran manajemen talenta yang terpisah dan setara.
19		<i>Talent Management and Organization Development (TMOD) di Johns Hopkins University (2015)</i>	<i>Key talent management processes</i> ; mendeskripsikan proses manajemen talenta kunci yang telah dirancang dan dikembangkan untuk memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, dan melibatkan karyawan yang berbakat.
20		Hicks B, Carter A, dan Sinclair A (2016)	<i>Sustainable talent management</i> ; mengharapkan lebih dari gaji dan keinginan untuk membuat pengaruh

(1)	(2)	(3)	(4)
			positif pada masyarakat.
21		Alan Hosking (2017)	<i>Talent acquisition</i> ; menunjuk orang yang tepat pada waktu yang tepat.
1	Kepuasan Kerja	Frederick Herzberg (1959)	<i>Two factors theory</i> ; faktor yang mencirikan kepuasan kerja ekstrem (faktor intrinsik) dan ketidakpuasan ekstrem (faktor ekstrinsik).
2		Victor Vroom (1964)	<i>Expectancy theory</i> ; perilaku manusia adalah fungsi dari tiga faktor, yakni nilai yang dirasakan dari hadiah yang dihasilkan perilaku tertentu, harapan pelaku bahwa perilaku tertentu akan menghasilkan hadiah dan probabilitas yang menyatakan hubungan yang dirasakan antara tingkat usaha dan tingkat kinerja.
3		Edwin A. Locke (1976)	<i>Theory of fun and positive</i> ; kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.
4		John T. Hazer (1976)	<i>Traditional theory</i> ; perasaan individu sebagai individu secara keseluruhan, yang

(1)	(2)	(3)	(4)
			meliputi faktor lingkungan serta faktor yang terkait dengan pekerjaan. Menurut teori ini, seorang karyawan puas atau tidak puas dengan pekerjaannya, dan kepuasan dan ketidakpuasan adalah saling bertentangan yang ekstrim.
5		Richard Hackman dan Greg Oldham (1976)	<i>Job characteristics theory</i> ; hasil pribadi dan organisasi dipengaruhi oleh lima karakteristik pekerjaan: otonomi, identitas tugas, signifikansi tugas, variasi keterampilan dan umpan balik pekerjaan. Campuran karakteristik ini memprediksi kepuasan kerja secara keseluruhan.
6		Yu Cheng Lee (1992)	<i>Difference model</i> ; kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara apa yang diinginkan, dihargai, dan diharapkan karyawan dengan apa yang sebenarnya disediakan oleh pekerjaan itu.
7		Vernon A. Quarstein dkk (1992)	<i>Situational events theory</i> ; kepuasan kerja ditentukan oleh dua faktor, yakni karakteristik situasional (faktor-faktor yang

(1)	(2)	(3)	(4)
			dipertimbangkan karyawan sebelum menerima pekerjaan) dan kejadian situasional (faktor-faktor yang terjadi setelah bekerja).
8		Timothy A. Judge dkk (1997)	<i>Theory of core self evaluation</i> ; yang menentukan disposisi seseorang terhadap kepuasan kerja: harga diri, efikasi diri secara umum, locus of control, dan neuroticism.

B. Penelitian Terdahulu

Rumusan masalah yang akan penulis teliti pada dasarnya telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu dengan hasil berpengaruh positif dan signifikan atau tidak signifikan bahkan berpengaruh negatif sebagaimana diurai berikut ini:

1. Alparslan dan Saner (2020) dengan judul Pengaruh Keberlanjutan Manajemen Talenta terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi: Dimoderasi Pelatihan Layanan (*The Influence of Sustainable talent management on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of in-Service Training*), menyimpulkan bahwa manajemen talenta memiliki potensi secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan.
2. Kaliannan, Abraham, dan Ponnusamy (2016) dengan judul Efektivitas Manajemen Bakat di SMES Malaysia: sebuah Usulan Kerangka Kerja (*Effective talent management in Malaysian SMES: A Proposed*

Framework). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta di UKM tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena masih terjadi kesenjangan antara harapan karyawan dengan majikan UKM terkait.



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa

Tabel 2. Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul	Variabel	Mod. Analisis	Segmentasi Hasil Berpengaruh dan Tidak Berpengaruh
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Alparslan dan Saner (2020)	<i>The Influence of Sustainable talent management on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of in-Service Training.</i>	<i>Sustainable Talent, Management, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Moderating Role of in-Service Training.</i>	PLS SEM	Manajemen talenta memiliki potensi secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan.
4	Kaliannan, Abraham, dan Ponnusamy (2016)	<i>Effective talent management in Malaysian SMES: A Proposed Framework.</i>	<i>Talent Management, Proposed Framework.</i>	Qual App	Praktik manajemen talenta di UKM tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena masih terjadi kesenjangan antara harapan karyawan dengan majikan UKM terkait.



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kerangka Konseptual

Pada bagian ini penulis akan menguraikan kerangka konseptual yang merupakan deskripsi mengenai desain penelitian ini. Dalam penelitian ini akan menganalisis dua konstruk variabel, yakni variabel eksogen dan endogen. Melalui kerangka konseptual maka akan dapat dipahami bagaimana pola pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Variabel eksogen merupakan variabel bebas. Konstruk variabel ini adalah penting guna menjelaskan pola pengaruhnya terhadap variabel endogen atau *ending variable*. Dalam penelitian ini, variabel eksogen terdiri dari manajemen talenta (X). Sedangkan variabel endogen atau *ending variable* berupa kepuasan kerja karyawan (Y).

Dasar utama penelitian ini adalah pendapat John Storey (1995) dalam O'Donovan (2019: 75) yang mengungkapkan bahwa pendekatan khas MSDM berupaya

mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan strategis SDM yang berkomitmen dan berkemampuan tinggi, menggunakan berbagai teknik budaya, struktural dan personalia. Konsentrasi penulis di bidang manajemen mengarah pada spesifikasi MSDM sehingga *middle theory* ini menjadi dasar utama bagi penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Variabel manajemen talenta dapat diamati dari adanya upaya untuk mencapai keunggulan kompetitif guna menghasilkan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja dapat diabstraksi dari pentingnya aspek personalia yang tidak mengabaikan rasa dari individu.

Pengukuran manajemen – talenta (variabel X_2) menggunakan *key talent management processes* sebagai *applied theory*. Agarwal dan Jain (2015: 51-52) mengungkapkan bahwa *Talent Management and Organization Development (TMOD) di Johns Hopkins University (2015)* telah menciptakan sebuah model kerangka kerja terintegrasi yang mendeskripsikan proses manajemen talenta kunci (*key talent management processes*) yang telah didesain dan dikembangkan untuk memastikan bahwa organisasi menarik, mempertahankan, dan melibatkan karyawan yang berbakat.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini berperan sebagai variabel endogen (Y). Adapun yang menjadi dasar penulis dalam menganalisis variabel ini adalah teori yang ditemukan Vroom (1964) dan Locke (1976). George dan Zakkariya (2018: 90) mengutip bahwa teori harapan (*expectancy theory*) Vroom menyatakan bahwa perilaku manusia adalah fungsi dari tiga faktor — nilai yang dirasakan dari hadiah yang dihasilkan perilaku tertentu, harapan dalam diri pelaku bahwa perilaku tertentu akan menghasilkan hadiah dan probabilitas yang menyatakan hubungan yang dirasakan antara tingkat usaha dan

tingkat kinerja. Di samping itu, Locke (1976) dalam George dan Zakkariya (2018: 88), mengungkapkan bahwa keadaan emosional yang menyenangkan yang timbul dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang disebut kepuasan kerja. berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

B. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka dan kerangka konseptual yang telah dijabarkan pada bagian-bagian sebelumnya maka penulis mengajukan beberapa hipotesis penelitian ini adalah bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan.

PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa



BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan bagian yang paling utama dalam penelitian, yakni menyusun perencanaan dari cara berfikir dan merancang strategi dalam menemukan sesuatu. Menurut Babbie (1995) dalam Siyoto (2015: 5), yang dimaksud dengan rencana penelitian adalah mencatat perencanaan dari cara berpikir dan merancang suatu strategi untuk menemukan sesuatu.

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Siyoto (2015: 19) memberikan pengertian penelitian kuantitatif sebagai penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Metode penelitian kuantitatif menekankan pada aspek pengukuran secara objektif atas fenomena sosial sebagaimana Siyoto (2015: 18) menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif dikatakan sebagai metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena sosial. Untuk dapat melakukan pengukuran, setiap

fenomena sosial di jabarkan kedalam beberapa komponen masalah, variable dan indikator. Setiap variable yang ditentukan diukur dengan memberikan simbol-simbol angka yang berbeda-beda sesuai dengan kategori informasi yang berkaitan dengan variable tersebut. Dengan menggunakan simbol-simbol angka tersebut, teknik perhitungan secara kuantitatif matematik dapat dilakukan sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan yang berlaku umum di dalam suatu parameter.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada 5 PDAM, yakni PDAM Kabupaten Toraja Utara, PDAM Kabupaten Luwu, PDAM Wae Manurung Kabupaten Bone, PDAM Kabupaten Tana Toraja, dan PDAM Kabupaten Bulukumba sebagai lokasi penelitian. Adapun jangka waktu penelitian dilakukan selama ± 2 bulan, terhitung mulai awal April sampai akhir Mei 2021.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi dan penyebaran kuesioner. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari arsip yang tersedia pada 5 PDAM yang terpilih sebagai lokasi penelitian dan lembaga yang berkompeten lainnya.

2. Sumber Data

Sumber data penelitian ini adalah PDAM yang terpilih sebagai lokasi penelitian dan Karyawannya masing-masing.

D. Teknik Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, dokumentasi dan kuesioner dengan penjelasan berikut:

1. Pengamatan (*observation*) merupakan kegiatan penelitian dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan sesuai dengan obyek yang akan diteliti.
2. Dokumentasi (*documentation*) adalah data sekunder yang telah diolah dan dijadikan arsip untuk memperkuat hasil pengamatan.
3. Wawancara (*interview*) merupakan proses menemukan data dan informasi di lapangan dari nara sumber melalui teknik tanya-jawab yang berkaitan dengan objek penelitian.
4. Angket (*questioner*) merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk menjawab pertanyaan yang relevan dengan objek penelitian dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai. Butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam angket disusun berdasarkan *applied theory* masing-masing variabel dengan skala Likert. Vonglao (2017: 337) mengungkapkan bahwa Skala Likert adalah salah satu instrumen yang populer untuk mengukur sifat-sifat laten. Skala tersebut dikenalkan oleh Likert (1932) dan terdiri dari serangkaian pertanyaan yang merupakan indikator dari ciri-ciri laten. Setiap pertanyaan memiliki respon lima skala: paling sedikit, kurang, sedang, lebih banyak, dan paling banyak dengan skor untuk skala masing-masing 1, 2, 3, 4, dan 5.

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Dalam penelitian ini, seluruh karyawan PDAM yang perusahaannya telah ditetapkan sebagai lokasi penelitian merupakan populasi. Ragab dan Arisha (2017: 6) mengutip bahwa populasi merupakan ketermewakilan dari keseluruhan unit yang memiliki atribut yang sama dari mana sampel dipilih (Bryman, 2012).

Berdasarkan referensi di atas maka jumlah populasi mencapai 579 orang per 2019 dari 5 PDAM yang terpilih sebagai lokasi penelitian di Provinsi Sulawesi Selatan.

Tabel 3. Populasi Penelitian

NO	NAMA PDAM	JUMLAH POPULASI
1	PDAM Kabupaten Toraja Utara	103
2	PDAM Kabupaten Luwu	82
3	PDAM Wae Manurung Kabupaten Bone	271
4	PDAM Kabupaten Tana Toraja	64
5	PDAM Kabupaten Bulukumba	59
Jumlah		579

Sumber: BPPSPAM (2020)

2. Sampel

Pengambilan sampel diperlukan sebagai generalisasi dari populasi di mana menurut Taherdoost (2016: 20) bahwa pengambilan bagian dari kerangka *sampling* yang dipilih atau seluruh populasi disebut sebagai pengambilan sampel

(*sampling*). *Sampling* dapat digunakan untuk membuat kesimpulan tentang suatu populasi atau membuat generalisasi yang berhubungan dengan teori yang ada. Intinya, hal ini tergantung pada pilihan teknik pengambilan sampel.

Dengan pertimbangan luasnya total lokasi penelitian yang tersebar di 5 Kabupaten maka penulis menetapkan PDAM dengan metode undian sebagai *cluster* sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *cluster sampling*. Etikan dan Bala (2017: 216) mengungkapkan bahwa *cluster sampling* digunakan jika luas total penelitian terlalu besar, cara yang lebih baik bagi peneliti adalah dengan membagi luas tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih kecil atau sama dan kemudian memilih secara acak dari satuan-satuan yang lebih kecil. Diharapkan jumlah populasi dibagi menjadi jumlah yang relatif lebih kecil yang masih berasal dari *cluster-cluster unit* yang lebih kecil dan kemudian beberapa *cluster unit* ini akan dipilih secara *random* sehingga akan dimasukkan dalam *general sampling*. Sedangkan Taherdoost (2016: 21) mengutip bahwa *cluster sampling* adalah tempat seluruh populasi dibagi menjadi beberapa *cluster* atau kelompok. Selanjutnya, sampel acak diambil dari klaster ini, yang kesemuanya digunakan dalam sampel akhir (Wilson, 2010). Pengambilan sampel klaster menguntungkan bagi para peneliti yang subjeknya terfragmentasi di wilayah geografis yang luas karena menghemat waktu dan uang (Davis, 2005). Tahapan pengambilan sampel cluster dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pilih pengelompokan *cluster* untuk kerangka *sampling*, seperti jenis perusahaan atau wilayah

geografis

2. Beri nomor masing-masing *cluster*
3. Pilih sampel menggunakan *random sampling*

Berdasarkan *cluster sampling*, tahap selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel. Supriyanto dan Iswandari (2017: 82) mengutip bahwa salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Sevilla et.al, 2007;182) sebagai berikut:

$$n = \frac{N t}{1 + N(e^2)}$$

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Batas Toleransi Kesalahan (*error tolerance*) = 0,05

Berdasarkan formulasi slovin maka dapat diperoleh jumlah sampel dengan perhitungan berikut:

$$n = \frac{579}{1 + (579)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{579}{1 + (579)(0.0025)}$$

$$n = \frac{579}{1 + 1,448}$$

$$n = \frac{579}{2,448}$$

$$n = 236,568$$

$$n = 237 \text{ (dibulatkan)}$$

Setelah total jumlah sampel diperoleh maka langkah berikut adalah menentukan jumlah sampel untuk

masing-masing sub populasi. Menurut Riduwan (2014: 18), penentuan jumlah sampel untuk masing-masing sub populasi menggunakan rumus:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan:

n_i = jumlah sampel masing-masing sub populasi

N_i = jumlah anggota populasi masing-masing sub populasi

N = jumlah populasi seluruhnya

n = jumlah sampel seluruhnya

Tabel 4. Distribusi Sampel berdasarkan Jumlah Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan

NO	NAMA PDAM	JUM-LAH PO-PU- LASI	PERHI- TUNGAN	JUM-LAH SAM-PEL
1	PDAM Kabupaten Toraja Utara	103	103/579x237	42
2	PDAM Kabupaten Luwu	82	82/579X237	34
3	PDAM Wae Manurung Kab. Bone	271	271/579X237	111
4	PDAM Kabupaten Tana Toraja	64	64/579X237	26
5	PDAM Kabupaten Bulukumba	59	59/579X237	24
JUMLAH		579		237

Sumber : Data Diolah (2020)

F. Motode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini dilakukan dalam upaya mengamati gambaran umum hasil data analisis dan menentukan jenis tes statistik inferensial yang akan digunakan. Menurut Budiastuti dan Bandur (2018: 23), sesungguhnya hasil data analisis deskriptif dapat membantu untuk melihat gambaran umum hasil data analisis data sekaligus untuk bisa menentukan jenis-jenis tes statistik inferensial yang akan digunakan untuk menganalisis data.

Penggunaan analisis statistik deskriptif adalah untuk menjelaskan karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, umur, dan masa kerja. Selain itu analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk menjelaskan tanggapan responden terhadap seluruh variabel penelitian yang terdiri dari variabel eksogen dan endogen.

2. Uji Instrumen

Pada langkah awal dilakukan uji instrumen penelitian melalui uji validitas dan reliabilitas, yakni:

a. Uji Validitas

Uji validitas sangat diperlukan dalam penelitian kuantitatif untuk menjamin penerapan prinsip objektivitas guna mencegah bias. Siyoto (2015: 18) menguraikan bahwa penelitian kuantitatif merupakan studi yang diposisikan sebagai bebas nilai (*value free*). Dengan kata lain, penelitian kuantitatif sangat ketat menerapkan prinsip-prinsip objektivitas. Objektivitas itu diperoleh antara lain melalui penggunaan

instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Peneliti yang melakukan studi kuantitatif mereduksi sedemikian rupa hal-hal yang dapat membuat bias, misalnya akibat masuknya persepsi dan nilai-nilai pribadi. Jika dalam penelaahan muncul adanya bias itu maka penelitian kuantitatif akan jauh dari kaidah-kaidah teknik ilmiah yang sesungguhnya (Hadjar, 2002).

Dalam mengetahui apakah sebuah indikator valid atau tidak maka dapat dilihat pada uji t. Indikator yang diukur dinyatakan valid apabila nilai t-hitung lebih besar dari 1,96 ($t\text{-hitung} > 1.96$).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menjamin instrumen yang digunakan memiliki akurasi. Siyoto (2015: 91) mengutip bahwa menurut Azwar (2012), reliabilitas berhubungan dengan akurasi instrumen dalam mengukur apa yang diukur, kecermatan hasil ukur dan seberapa akurat seandainya dilakukan pengukuran ulang.

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan nilai koefisien korelasi *product moment* Pearson pada level signifikansi 5%. Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa instrumen penelitian untuk semua indikator bersifat valid dan reliabel. Dengan demikian instrumen

penelitian bersifat valid dan handal sehingga data yang diperoleh layak digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 5. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Indikator Penelitian

DIMENSI	INDIKATOR	r	sig.	KET.	RELIA-BILITAS	KET.
X ₁	X1.1	0,870	0,000	Valid	0,822	Reliabel
	X1.2	0,830	0,000	Valid		
	X1.3	0,797	0,000	Valid		
	X1.4	0,760	0,000	Valid		
X ₂	X2.1	0,764	0,000	Valid	0,798	Reliabel
	X2.2	0,727	0,000	Valid		
	X2.3	0,844	0,000	Valid		
	X2.4	0,826	0,000	Valid		
X ₃	X3.1	0,784	0,000	Valid	0,879	Reliabel
	X3.2	0,817	0,000	Valid		
	X3.3	0,765	0,000	Valid		
	X3.4	0,772	0,000	Valid		
	X3.5	0,856	0,000	Valid		
	X3.6	0,763	0,000	Valid		
X ₄	X4.1	0,873	0,000	Valid	0,793	Reliabel
	X4.2	0,801	0,000	Valid		
	X4.3	0,848	0,000	Valid		
Y	Y1	0,840	0,000	Valid	0,909	Reliabel
	Y2	0,835	0,000	Valid		
	Y3	0,844	0,000	Valid		
	Y4	0,790	0,000	Valid		
	Y5	0,853	0,000	Valid		
	Y6	0,819	0,000	Valid		

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

3. Analisis Model Persamaan Struktural/ SEM (*Structural Equation Modeling*)

Penelitian ini akan menganalisis 3 jenis variabel sehingga penulis akan menggunakan analisis SEM

melalui bantuan *reduced form* dan program aplikasi statistik program AMOS 21.0.

Menurut Budiastuti dan Bandur (2018: 37-38), dalam konteks analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), istilah yang umum digunakan ialah variabel laten eksogen (*exogenous latent variables*) dan variabel laten endogen (*endogenous latent variables*). Variabel eksogen bersinonim dengan variabel independen, yang berperan menjadi penyebab (*causes*) dalam hubungan SEM. Dalam konteks analisis SEM, variabel-variabel yang menjadi penyebab variabel eksogen tidak terdapat dalam model tersebut, artinya bahwa terdapat faktor-faktor yang berada di luar model penelitian yang mempengaruhi variabel-variabel eksogen tersebut sehingga disebut *exogeneous*. Umumnya variabel-variabel yang berkaitan dengan latar belakang responden seperti gender, usia, dan status sosial ekonomi merupakan faktor-faktor eksternal yang menjelaskan variabel eksogen penelitian. Sementara itu, variabel laten endogen bersinonim dengan variabel dependen sehingga dapat dikatakan bahwa variabel-variabel endogen dipengaruhi variabel-variabel eksogen, baik secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*mediating effect*).

Waluyo (2016: 14) berpendapat bahwa dalam operasi SEM, parameter seperti koefisien regresi, varians dan kovarians akan diestimasi untuk menghasilkan *estimated population covariance matrix*. Bila model yang dikembangkan baik maka parameter estimasi akan menghasilkan sebuah *estimated covarians matrix* mendekati *sample covariance matrix*, untuk evaluasi pertamanya dengan

uji *chi – square* dan *fit index*. *Chi – square* tergantung pada ukuran sampel, maka diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan kecukupan model yang tidak sensitif terhadap ukuran sampel. Indeks – indeks tersebut adalah *GFI*, *AGFI*, *CMIN/DF*, *TLI*, *CFI* dan *RMSEA*.

Tabel 6. *Goodness of Fit Indices*

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut – Off Value</i>
X ² Chi Square	Diharapkan Kecil
Probabilitas	≥ 0,05
CMIN/DF	≤ 2,00
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

Sumber: Waluyo (2016: 19)

G. Definisi Konstitutif

Definisi konstitutif menjelaskan pengertian populasi, lokasi penelitian dan seluruh variabel guna menyeragamkan persepsi, yakni:

1. Karyawan ialah individu yang bekerja di PDAM dengan status calon karyawan dan atau karyawan, kecuali Direktur dan atau calon karyawan yang terakhir diangkat.
2. PDAM adalah 5 (lima) Perusahaan Daerah Air Minum yang dipilih secara *simple random samling* dengan metode undia.
3. Manajemen talenta merupakan pengelolaan SDM PDAM secara sistematis dan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan melibatkan talenta tertentu.

4. Kepuasan kerja merupakan nilai yang dirasakan dan keadaan emosional karyawan atas segala sesuatu yang diperolehnya dari menjalankan tugas di PDAM.

H. Definisi Operasional dan Pengukurannya

1. Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu eksogen dan variabel endogen.

- a. Variabel eksogen adalah variabel bebas yang bersifat sebagai prediktor bagi variabel lainnya dalam suatu model. Dalam penelitian ini adalah manajemen talenta.
- b. Variabel endogen adalah variabel terikat atau variabel yang merupakan keluaran variabel lainnya dalam hubungan kausalitas dalam diagram jalur, dalam penelitian ini terdiri atas kepuasan kerja.

Dalam rangka menyamakan persepsi antara penulis dan pembaca serta mencegah terjadinya persepsi yang meluas dan bias maka dinilai perlu merumuskan definisi operasional atas masing-masing variabel, yakni sebagai berikut:

- 1) Manajemen talenta (X) sebagai variabel eksogen merupakan persepsi responden (karyawan) tentang kemampuan proses manajemen talenta kunci dalam menerima, mempertahankan dan melibatkan karyawan yang berbakat dengan dimensi dan indikator berikut:
 - (a) Sumber (X1):
 - (1) Perencanaan Tenaga Kerja (X1.1)

Merupakan akses ke talenta, baik internal maupun eksternal dengan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang penting untuk pencapaian tujuan dan/ atau tuntutan strategis PDAM yang terintegrasi dengan rencana bisnis.

(2) Merek (X1.2)

Merupakan kemampuan PDAM dalam menjamin peningkatan karier, menjalankan bisnisnya, menjalin hubungan baik dengan pelanggan dan penelitian, serta menjadi tempat yang baik untuk berkembang secara profesional dan membuat perbedaan.

(3) Manajemen Suksesi (X1.3)

Merupakan proses mengidentifikasi dan mengembangkan personil internal dengan potensi untuk mengisi posisi kunci PDAM dengan memastikan ketersediaan karyawan yang berpengalaman dan cakap yang siap untuk mengambil peran ini yang diselaraskan dengan rencana bisnis untuk memahami dan memenuhi persyaratan posisi kunci 3-5 tahun ke depan.

(4) Keanekaragaman/ Inklusi (X1.4)

Merupakan kemampuan bekerjasama dengan baik dalam perbedaan suku, agama, jenis kelamin, dan usia.

(b) Penyelarasan (X2):

(1) Onboarding (X2.1)

Merupakan proses penyesuaian diri dengan lingkungan kerja, baik pada saat menjadi karyawan baru maupun lama dalam menerima kehadiran karyawan baru.

(2) Rencana Strategis / Penyelarasan Sasaran (X2.2)

Merupakan proses perencanaan dan realisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang PDAM.

(3) Manajemen Kinerja (X2.3)

Melibatkan proses komunikasi dan klarifikasi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab yang memuat prioritas, ekspektasi kinerja, dan perencanaan pembangunan yang mengoptimalkan kinerja individu dan selaras dengan sasaran strategis organisasi.

(4) Keterikatan (X2.4)

Merupakan komitmen karyawan terhadap tujuan dan nilai, termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan PDAM, serta meningkatkan rasa kesejahteraan mereka sendiri.

(c) Belajar dan Pengembangan (X3):

(1) Penilaian 3600 (X3.1)

Merupakan alat penilaian yang memberi karyawan dan pemimpinnya

umpan balik tentang kinerja mereka serta pengamatan mereka terhadap keterampilan dan atribut pemimpin.

(2) Pembinaan (X3.2)

Merupakan hubungan antara PDAM dengan mitra konsultan yang menggunakan beragam teknik dan metode perilaku dalam mencapai tujuan guna meningkatkan kinerja profesional dan kepuasan pribadi dalam upaya meningkatkan efektivitas PDAM.

(3) Pengembangan Kepemimpinan (X3.3)

Melibatkan kegiatan yang digerakkan oleh tujuan yang disengaja dalam meningkatkan kualitas kemampuan atau sikap kepemimpinan pada individu atau PDAM.

(4) Pengembangan Profesional (X3.4)

Merupakan proses menetapkan tujuan dan rencana pelatihan yang terkait dengan pencapaian tujuan individu, perencanaan karir, dan kemungkinan perencanaan suksesi.

(5) Pengembangan Karir (X3.5)

Melibatkan bagaimana PDAM menyusun kemajuan karier karyawan, dan proses individu untuk mengidentifikasi peluang kerja dalam struktur organisasi, dan langkah-langkah berurutan dalam pendidikan, keterampilan, dan pengembangan

pengalaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan karier tertentu.

(6) Kompetensi (X3.6)

Merupakan perilaku, karakteristik, kemampuan, dan sifat kepribadian yang dapat diukur dan mengidentifikasi karyawan yang sukses terhadap peran yang ditentukan.

(d) Penghargaan (X4):

(1) Program Pengakuan (X4.1)

Mencakup metode untuk mengakui, menghormati, mendorong, dan mendukung individu dan tim yang berkontribusi, melalui perilaku dan tindakan, untuk keberhasilan organisasi.

(2) Kompensasi (X4.2)

Merupakan cara memberikan penghargaan kepada individu untuk pencapaian pekerjaan yang penting, kontribusi untuk tujuan organisasi dan peningkatan keterampilan dan kompetensi dalam pekerjaan mereka.

(3) Retensi (X4.3)

Upaya sistematis yang berfokus pada mempertahankan karyawan yang berbakat, menciptakan dan menumbuhkan lingkungan kerja yang ramah dan budaya retensi tinggi. Hasil akhirnya adalah organisasi beroperasi lebih efektif dan efisien serta menjadi tempat yang tepat untuk bekerja.

- 2) Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y) yang merupakan tanggapan responden atas kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan yang diperolehnya setelah menjalankan tugasnya serta keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja karyawan.

Variabel manifes kepuasan kerja antara lain terdiri atas:

- 1) Kesesuaian (Y1), yakni rewards yang telah diperoleh adalah sesuai dengan yang diharapkan sebelumnya.
- 2) Harapan (Y2) adalah persepsi dalam diri pelaku bahwa tingkat usaha tertentu akan menghasilkan rewards.
- 3) Probabilitas (Y3) merupakan persepsi bahwa ada hubungan antara tingkat usaha tertentu dalam menjalankan tugas dengan tingkat kinerja.
- 4) Rasa senang (Y4) adalah sikap emosional karyawan yang senang dengan pekerjaannya.

2. Pengukuran Definisi Operasional

Berdasarkan uraian definisi operasional di atas maka langkah selanjutnya adalah mengukur definisi operasional.

Tabel 7. Pengukuran Definisi Operasional

NO	VARIABEL LATEN	VARIABEL MANIFES (INDIKATOR)	PENGU- KURAN
----	-------------------	---------------------------------	-----------------

NO	VARIABEL LATEN	VARIABEL MANIFES (INDIKATOR)	PENGU- KURAN
1	Manajemen Talenta (X) merupakan tanggapan responden (karyawan) tentang bagaimana kemampuan proses ma- najemen talenta kunci dalam mene- rima, mem- pertahankan dan melibatkan karya- wan berbakat	Perencanaan Tenaga Kerja (X ₁) Merek (X ₂) Manajemen Suksesi (X ₃) Keanekaragaman/ Inklusi (X ₄) Onboarding (X ₅) Penyelarasan Sasaran (X ₆) Manajemen Kinerja (X ₇) Keterikatan (X ₈) Penilaian 3600 (X ₉) Pembinaan (X ₁₀) Pengembangan Kepemimpinan (X ₁₁) Pengembangan Profesional (X ₁₂) Pengembangan Karir (X ₁₃) Kompetensi (X ₁₄) Program Pengakuan (X ₁₅) Kompensasi (X ₁₆) Retensi (X ₁₇)	Skala interval dengan meng- gunakanSkala Likert 1, 2, 3, 4, dan 5
2	Kepuasan Kerja (Y) adalah tanggapan karyawan atas kese- suaian an- tara apa yg diharapkan dengan yg diperolehnya setelah menjalankan tugasnya serta keadaan	Kesesuaian (Y ₁) Harapan (Y ₂) Probabilitas (Y ₃) Rasa senang (Y ₄)	Skala interval dengan meng- gunakanSkala Likert 1, 2, 3, 4, dan 5

NO	VARIABEL LATEN	VARIABEL MANIFES (INDIKATOR)	PENGU- KURAN
	emosional yg menyenangkan atau positif yg dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerjanya		

Sumber: Telaah Pustaka (2021)

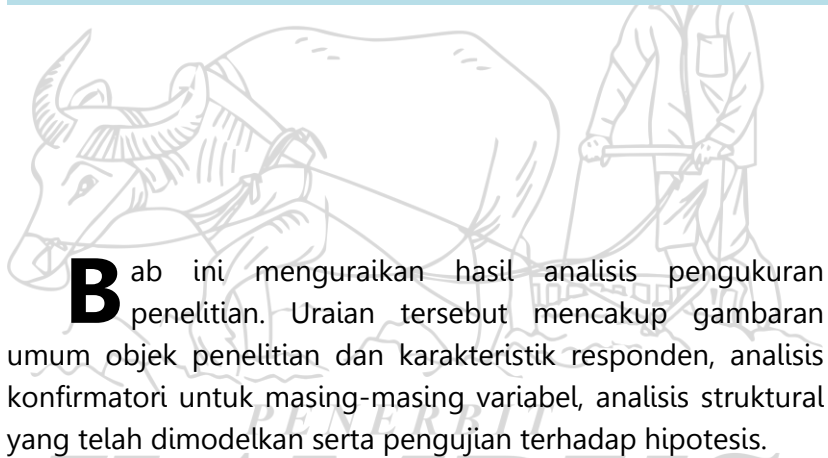


PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN



Bab ini menguraikan hasil analisis pengukuran penelitian. Uraian tersebut mencakup gambaran umum objek penelitian dan karakteristik responden, analisis konfirmatori untuk masing-masing variabel, analisis struktural yang telah dimodelkan serta pengujian terhadap hipotesis.

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Indonesia menempatkan air sebagai salah 1 (satu) aspek penting dalam memakmurkan rakyat sebagaimana diatur dalam UUD 1945, Pasal 33 Ayat (3), "Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesarbesarnya kemakmuran rakyat". Pengelolaan air harus mengacu pada ketentuan perundangundangan yang berlaku agar mampu tetap lestari dan berkesinambungan antar generasi.

Salah satu pengejawantahan Pasal 33 Ayat (3) UUD 1945 adalah UU Nomor 5/ 1962 tentang Perusahaan Daerah. Sejarah membuktikan bahwa Undang-Undang ini relatif telah lama menjadi landasan yuridis PDAM. Pada 2014, Pemerintah mencabutnya dan memberlakukan UU Nomor 23/ 2014 tentang Pemerintah Daerah. Tindak lanjut UU 23/ 2014 adalah PP 54/ 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah.

Dalam statutenya sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), masing-masing PDAM berdiri sendiri. Tidak ada ikatan struktural formil dengan PDAM lainnya antar Kabupaten/ Kota (kecuali beberapa PDAM Kabupaten/ Kota di Prov. Sumatera Utara yang menggabungkan diri dalam PDAM Tirta Nadi Prov. Sumut), demikian pula dengan 5 (lima) PDAM yang menjadi lokasi penelitian ini.

Berdasarkan tahun pendirian, PDAM tertua adalah PDAM Kab. Bulukumba yang berdiri pada 1982. Selanjutnya disusul PDAM Kab. Toraja dengan tahun pendirian 1985, PDAM Wae Manurung Kab. Bone pada 1987, PDAM Kab. Luwu pada 2005 serta PDAM termuda adalah PDAM Kab. Toraja Utara yang baru berusia sekitar 6 tahun.

Ditinjau dari aspek jumlah karyawan, PDAM yang terbanyak karyawannya adalah PDAM Wae Manurung Kab. Bone, yakni mencapai 279 orang. Selanjutnya diikuti PDAM Kab. Toraja Utara sebanyak 123 orang karyawan, PDAM Kab. Luwu berjumlah 87 orang, PDAM Kab. Toraja 64 orang karyawan, dan terkecil adalah PDAM Kab. Bulukumba yang hanya memiliki 59 karyawan.

Tabel 8. Deskripsi Lokasi Penelitian

NO	URAIAN (SATUAN)	NAMA PDAM				
		KAB. TO- RAJA	KAB. TO- RAJA UTARA	KAB. LUWU	WAE MANU- RUNG KAB. BONE	KAB. BULU- KUMBA
1	Tahun Pendirian	1985	2015	2005	1987	1982
2	Jumlah Karyawan (Orang)	64	123	87	279	59
3	Jumlah Pelanggan (SR)	7.800	13.231	14.000	14.927	7.302
4	Rasio Karyawan: Pelanggan (/1000)	8	9	6	19	8
5	Kapster, IPAM (lpd)	160	210	210	371	158
6	Tarif Air Tertinggi (Rp.)	2.000	12.850	12.500	15.800	3.500
7	Tarif Air Terendah (Rp.)	1.600	1.900	900	2.350	2.500
8	Tarif FCR (Ya/ Tidak)	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Tidak

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2021

Masing-masing PDAM memiliki jumlah pelanggan yang bervariasi pula. PDAM Wae Manurung Kab. Bone merupakan yang terbesar jumlah pelanggannya, yakni mencapai 14.927 sambungan rumah (SR), disusul PDAM Kab. Luwu yang memiliki 14.000 pelanggan, PDAM Kab. Toraja Utara dengan 13.231 pelanggan, PDAM Kab. Toraja melayani 7.800 pelanggan, dan PDAM yang paling sedikit jumlah pelanggannya adalah PDAM Kab. Bulukumba yang hanya melayani 7.302 SR.

Rasio karyawan per 1.000 pelanggan yang sangat efisien dapat ditemukan di PDAM Kab. Luwu, yakni hanya

6 orang melayani 1.000 pelanggan. Rasio berikutnya adalah PDAM Kab. Toraja dan PDAM Kab. Bulukumba masing-masing 8 orang, disusul PDAM Kab. Toraja Utara dengan 9 orang. PDAM Wae Manurung Kab. Bone merupakan PDAM yang sangat inefisiensi dalam rasio ini, yakni mencapai 19 orang karyawan dalam melayani 1.000 pelanggan.

PDAM yang memiliki kapasitas terpasang Instalasi Pengolahan Air Minum (IPAM) terbesar adalah PDAM Wae Manurung Kab. Bone, yakni mampu mencapai 371 liter/detik (lpd). Kemudian disusul PDAM Kab. Toraja Utara dan PDAM Kab. Luwu dengan masing-masing 210 lpd, PDAM Kab. Toraja dengan 160 lpd, dan yang terkecil kapasitas terpasangnya adalah PDAM Kab. Bulukumba dengan hanya 158 lpd.

Tarif air batas tertinggi yang paling besar dimiliki PDAM Wae Manurung Kab. Bone, yakni mencapai Rp.15.800/ m³, disusul PDAM Kab. Toraja Utara dengan tarif tertinggi Rp.12.850/ m³, PDAM Kab. Luwu sebesar Rp.12.500/ m³, PDAM Kab. Bulukumba senilai Rp.3.500/ m³ serta yang terkecil tarif batas tertingginya adalah PDAM Kab. Toraja, yakni hanya Rp.2.000 untuk setiap m³ airnya.

PDAM yang bertarif *Full Cost Recovery (FCR)* hanya PDAM Kab. Toraja dan PDAM Wae Manurung Kab. Bone. Sedangkan PDAM Kab. Toraja Utara, PDAM Kab. Luwu dan PDAM Kab. Bulukumba belum mencapai *FCR*.

B. Karakteristik Responden

Dalam kuesioner yang didistribusikan kepada responden guna memperoleh data variabel yang diteliti, penulis juga mencantumkan beberapa pertanyaan yang bersifat umum. Pertanyaan tersebut mencakup apa jenis

kelaminnya, berapa usianya, apa pendidikan terakhirnya dan berapa lama bekerja di PDAM. Hasil beberapa pertanyaan ini mencerminkan karakteristik responden. Penulis juga memperingatkan dalam kuesioner kepada para responden agar tidak mencantumkan namanya, bahkan tidak membubuhkan angka dan nomor apapun. Peringatan ini diperlukan untuk menjamin kerahasiaan masing-masing responden dan pada akhirnya diharapkan menimbulkan rasa nyaman dalam mengisinya secara objektif.

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja

NO	KARAKTERISTIK RESPONDEN	FREKUENSI	PERSENTASI
A	Jenis Kelamin:		
A1	Laki-Laki	163	68,78
A2	Perempuan	74	31,22
B	Usia:		
B1	<30 Tahun	121	51.05
B2	30 S.D. 45 Tahun	66	27.85
B3	> 45 Tahun	50	21.10
C	Tingkat Pendidikan:		
C1	SD/ Sederajat	0	0
C2	SLTP/ Sederajat	4	1.69
C3	SLTA/ Sederajat	105	44.30
C4	Diploma	30	12.66
C5	S1	94	39.66
C6	S2	4	1.69
D	Masa Kerja:		
D1	< 5 Tahun	82	34.60
D2	5 S.D. 10 Tahun	84	35.44
D3	> 10 Tahun	71	29.96

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Responden penelitian ini terdiri atas 163 laki-laki dan 74 perempuan dengan sebaran usia di bawah 30 tahun mencapai 121 orang, usia 30 sampai 45 tahun sebanyak 66 orang dan yang berusia di atas 45 tahun hanya 50 orang.

Tidak ditemukan satu respondenpun yang berpendidikan SD. Responden dengan pendidikan SLTP berjumlah 4 orang, SLTA mencapai 105 orang, Diploma 30 orang, S1 sebanyak 94 orang dan S2 hanya 4 orang. Responden yang masa kerjanya kurang dari 5 tahun sebanyak 82 orang, masa kerja antara 5 sampai 10 tahun mencapai 84 orang dan untuk masa kerja di atas 10 tahun berjumlah 71 orang.

c. Analisis Statistik Deskriptif

Skala pengukuran yang digunakan adalah interval dengan data yang berdistribusi normal sehingga di dalam analisis statistik deskriptif memuat interpretasi nilai berdasarkan rata-rata (*mean*) dari masing-masing indikator pada variabel penelitian yang memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan.

Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada interpretasi skor yang digunakan oleh Stevens (2001) sebagaimana digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 10. Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian

NO	NILAI SKOR	INTERPRESTASI
1	1,00 - 1,79	Jelek/ tidak penting
2	1,80 - 2,59	Kurang
3	2,60 – 3,39	Cukup
4	3,40 – 4,19	Bagus/ penting
5	4,20 – 5,00	Sangat bagus/ sangat penting

Sumber: Modifikasi dari Stevens (2001)

Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

1. Manajemen Talenta (X)

Variabel manajemen talenta ialah tanggapan responden (karyawan) tentang bagaimana kemampuan proses manajemen talenta kunci dalam menerima, mempertahankan, dan melibatkan karyawan yang berbakat. Variabel X ini diukur dengan empat dimensi, yakni sumber (X_1), penyalarsan (X_2), belajar dan pengembangan (X_3), serta penghargaan (X_4).

Mengacu pada Tabel 11 maka dapat diketahui bahwa persepsi responden terhadap variabel manajemen talenta adalah bagus/ penting dengan nilai rata-rata sebesar 3.66. Persepsi ini membuktikan bahwa responden mengerti dan memahami dengan baik manajemen talenta yang dimaksudkan dalam penelitian ini.

Responden memberikan persepsi bagus/ penting untuk masing-masing dimensi dalam manajemen talenta. Nilai rerata tertinggi berada pada penghargaan (X_4) yang mencapai 3,76, berturut-turut secara sistematis adalah penyalarsan (X_2) dengan rerata 3,71, sumber (X_1) dengan rerata 3,68, dan

terakhir adalah belajar dan pengembangan (X_3) dengan rerata hanya 3.50.

Tabel 11. Frekuensi/ Prosentase Indikator Variabel Manajemen Talenta

INDI-KA-TOR	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X _{1.1}	0	0,0	3	1,3	85	35,9	138	58,2	11	4,6	3,66
X _{1.2}	0	0,0	2	0,8	101	42,6	124	52,3	10	4,2	3,60
X _{1.3}	0	0,0	7	3,0	90	38,0	124	52,3	16	6,8	3,63
X _{1.4}	0	0,0	1	0,4	73	30,8	125	52,7	38	16,0	3,84
MEAN DIMENSI X ₁											3,68
X _{2.1}	0	0,0	1	0,4	70	29,5	132	55,7	34	14,3	3,84
X _{2.2}	0	0,0	3	1,3	85	35,9	135	57,0	14	5,9	3,68
X _{2.3}	0	0,0	2	0,8	107	45,1	114	48,1	14	5,9	3,59
X _{2.4}	0	0,0	2	0,8	81	34,2	134	56,5	20	8,4	3,73
MEAN DIMENSI X ₂											3,71
X _{3.1}	0	0,0	3	1,3	90	38,0	127	53,6	17	7,2	3,67
X _{3.2}	3	1,3	90	38,0	127	53,6	17	7,2	3	1,3	2,73
X _{3.3}	0	0,0	2	0,8	80	33,8	148	62,4	7	3,0	3,68
X _{3.4}	0	0,0	7	3,0	87	36,7	131	55,3	12	5,1	3,62
X _{3.5}	0	0,0	6	2,5	86	36,3	132	55,7	13	5,5	3,64
X _{3.6}	0	0,0	5	2,1	88	37,1	125	52,7	19	8,0	3,67
MEAN DIMENSI X ₃											3,50
X _{4.1}	0	0,0	2	0,8	70	29,5	135	57,0	30	12,7	3,81
X _{4.2}	0	0,0	3	1,3	75	31,6	135	57,0	24	10,1	3,76
X _{4.3}	0	0,0	4	1,7	85	35,9	122	51,5	26	11,0	3,72
MEAN DIMENSI X ₄											3,76
MEAN VARIABEL MANAJEMEN TALENTA											3,66

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Uraian statistik deskriptif ini menjelaskan bahwa mayoritas responden berpandangan untuk menerapkan manajemen talenta yang baik maka PDAM perlu meningkatkan penghargaan guna melahirkan keselarasan dengan mengoptimalkan sumber yang ada serta meningkatkan proses pembelajaran dan pengembangan kepada karyawannya.

2. Kepuasan Kerja (Y)

Variabel kepuasan kerja merupakan persepsi responden atas kesesuaian antara apa yang diharapkan dengan yang diperolehnya setelah menjalankan tugasnya serta keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja karyawan. Variabel Y diukur dengan empat indikator, yakni kesesuaian (Y₁), harapan (Y₂), probabilitas (Y₃) dan rasa senang (Y₄). Persepsi responden tentang kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 12 berikut:

Tabel 12. Frekuensi/ Prosentase Indikator Variabel Kepuasan Kerja

INDI-KA-TOR	SKOR JAWABAN RESPONDEN										MEAN
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y ₁	1	0,4	8	3,4	90	38,0	121	51,1	17	7,2	3,61
Y ₂	0	0,0	8	3,4	81	34,2	131	55,3	17	7,2	3,66
Y ₃	0	0,0	9	3,8	93	39,2	113	47,7	22	9,3	3,62
Y ₄	1	0,4	2	0,8	81	34,2	125	52,7	28	11,8	3,75
MEAN VARIABEL KEPUASAN KERJA											3,66

Sumber : Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 12, responden memberikan nilai bagus/ penting untuk variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata sebesar 3.66. Rerata ini memberikan gambaran bahwa responden mengerti dan memahami variabel kepuasan kerja dengan baik yang dimaksudkan dalam penelitian ini.

Keseluruhan indikator dipersepsikan responden dengan nilai bagus/ penting di mana rerata tertinggi adalah rasa senang (Y_4) yang mencapai 3.75, disusul harapan (Y_2) dengan rerata 3.66, probabilitas (Y_3) dengan 3.62 reratanya, dan yang terkecil adalah kesesuaian (Y_1) dengan rerata hanya 3.61.

Deskripsi ini menjelaskan mayoritas responden mempersepsikan bahwa untuk menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi maka PDAM perlu menciptakan rasa senang dengan memberikan harapan yang baik dan menumbuhkan persepsi bahwa ada hubungan antara tingkat usaha tertentu dengan tingkat kinerja agar apa yang diperoleh karyawannya masing-masing menjadi sesuai dengan yang diharapkan.

D. Analisis Hasil Penelitian

Menurut Arbuckle (2012), analisis hasil penelitian dengan model persamaan struktural (*Structural Equation Model/ SEM*) menggunakan *confirmatory factor analysis (CFA)* program AMOS 21.0. Kekuatan prediksi variabel observasi, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat konstruk dilihat melalui *critical ratio (CR)*. Apabila *critical ratio* tersebut signifikan maka dimensi-dimensi tersebut akan dikatakan bermanfaat untuk memprediksi

konstruk atau variabel laten. Variabel laten (*construct*) penelitian ini terdiri dari manajemen talenta dan kepuasan kerja karyawan. Dengan menggunakan model persamaan struktural dari AMOS 21.0 akan diperoleh indikator-indikator model yang *fit*. Tolok ukur yang digunakan dalam menguji masing-masing hipotesis adalah nilai *critical ratio (c.r)* pada *regression weight* dengan nilai minimum 2,0 secara absolut.

Kriteria yang digunakan adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian dengan data atau tidak. Adapun kriteria model *fit* terdiri dari: 1) derajat bebas (*degree of freedom*) harus positif dan 2) non signifikan *chi-square* yang disyaratkan ($p \geq 0,05$) dan di atas konservatif yang diterima ($p = 0,10$) (Hair dkk, 2013), 3) *incremental fit* di atas 0,90 yaitu GFI (*goodness of fit index*), *Adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), *The Minimum Sample Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedomnya* (DF) dan *Comparative Fit Index* (CFI), serta 4) RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) yang rendah.

Confirmatory Factor Analysis digunakan untuk meneliti variabel-variabel yang mendefinisikan sebuah konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis atas indikator-indikator yang digunakan itu memberi makna atas label yang diberikan pada variabel-variabel laten atau konstruk-konstruk lain yang dikonfirmasi.

1. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS 21.0. Secara lengkap evaluasi terhadap model ini dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Evaluasi atas Dipenuhinya Asumsi Normalitas dalam Data

Normalitas *univariat* dan *multivariat* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 21.0. Ukuran kritis untuk menguji normalitas adalah *c.r.* yang di dalam perhitungannya dipengaruhi oleh ukuran sampel dan skewnessnya.

Dengan merujuk nilai pada kolom *c.r.*, maka jika pada kolom *c.r.* terdapat skor yang lebih besar dari 2.58 atau lebih kecil dari -2.58 (normalitas distribusi pada alpha 1 persen) terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Sebaliknya bila nilai *c.r.* di bawah 2.58 atau lebih besar dari -2.58 maka data terdistribusi normal.

Dengan menggunakan kriteria di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari sebanyak 39 indikator terdapat 1 indikator yang berdistribusi tidak normal, yang nilai *c.r.* nya lebih besar dari 2.58, yakni $Y_{2,4}$ dengan *c.r.* mencapai 3.128 di mana sisanya sebanyak 38 indikator berdistribusi normal.

Namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*) dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2002). Karena penelitian ini secara total menggunakan 237 data observasi maka dengan demikian data dapat diasumsikan normal.

b. Evaluasi atas *Outliers*

Evaluasi atas *outliers univariat* dan *outliers multivariat* disajikan berikut ini:

1) *Univariate Outliers*

Hair dkk (1995) dalam Augusty (2005) berpendapat bahwa dengan menggunakan dasar bahwa kasus-kasus atau observasi-observasi yang mempunyai $z\text{-score} \geq 3.0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*, dan untuk sampel besar di atas 80 observasi, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari $z\text{-score}$ itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian dengan sampel besar yakni 237 responden yang berarti jauh di atas 80 observasi, maka outliers terjadi jika $z\text{-score} \geq 4.0$; berdasar tabel *descriptive statistics* (sebagaimana terlampir dalam evaluasi atas outlier) bahwa semua nilai yang telah distandardisir dalam bentuk $z\text{-score}$ mempunyai rata-rata sama dengan nol dengan standar deviasi sebesar satu, sebagaimana diteorikan Augusty (2005). Dari hasil komputasi tersebut diketahui bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah bebas dari *univariate outliers*, sebab tidak ada variabel yang mempunyai $z\text{-score}$ di atas angka batas tersebut. Batas minimum $z\text{-score}$ -4,42908 ($z\text{score } Y_{2.4}$) dan batas maksimum $z\text{-score}$ 2,72179 ($z\text{score } X_{2.1.1}$).

2) *Multivariate Outliers*

Untuk menentukan apakah sebuah kasus (berbagai jawaban seorang responden) memunculkan *outlier multivariat*, adalah dengan menghitung nilai batas berdasarkan pada nilai *Chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (51: 0,001). Kasus *multivariate outliers* terjadi jika nilai *mahalanobis distance* lebih besar daripada nilai *chi-square* hitung sebagaimana pendapat Augusty (2005).

Berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas 51 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau χ^2 (51;0.001) = 87.968 (Gujarati, 1997), tampak dari hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS 21.0 diperoleh nilai *mahalanobis distance-squared* minimal 42,095 dan nilai maksimal sebesar 142,749, maka dapat disimpulkan ada indikasi terjadinya *multivariate* pada 3 observasi yakni responden no 9; 40 dan 64. Namun menurut Ghazali (2005: 63) secara filosofi seharusnya *outliers* tetap dipertahankan jika data *outliers* itu memang representasi dari populasi yang diteliti. Namun demikian outliers harus dibuang jika data *outliers* tersebut memang tidak menggambarkan observasi dalam populasi (kesalahan dalam input data).

2. Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten

Setelah dilakukan uji asumsi dan tindakan seperlunya terhadap pelanggaran yang terjadi, berikutnya akan dilakukan analisis model fit dengan kriteria model fit seperti GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*,) baik untuk model individual maupun model lengkap. Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:

a. Manajemen Talenta

Hasil uji konstruk variabel manajemen talenta dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* sebagaimana pada Tabel 13. berikut dengan menyajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 13 menunjukkan model pengukuran manajemen talenta di mana kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fix yang ada, hanya satu yang belum memenuhi kriteria namun nilai tersebut sudah mendekati. Dengan demikian model CFA

eksogen menunjukkan tingkat penerimaan yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Tabel 13. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Manajemen Talenta

<i>GOODNESS OF FIT INDEX</i>	<i>CUT-OFF VALUE</i>	HASIL MODEL	KET.
Chi_square	Diharapkan kecil	357,217 < (0,05: 319 = 361,652)	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,069	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,120	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,023	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,908	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,875	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,990	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,992	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Selanjutnya untuk mengetahui variabel manifes yang dapat digunakan sebagai indikator dari manajemen talenta dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien *lambda* (λ) dan tingkat signifikansinya. Masing-masing variabel manifes sebagai indikator manajemen talenta tampak pada Tabel 14.

Tabel 14. Loading Faktor (λ) Pengukuran Faktor Manajemen Talenta

DIMENSI VARIABEL	INDIKATOR	LOAD- ING FAC- TOR (λ)	CRITICAL RATIO	PROBA- BILITY (P)	KET.
X ₁	-	0,918	11,816	< 0.001	Signifikan
	X _{1,1}	0,870	11,316	< 0.001	Signifikan
	X _{1,2}	0,838	10,983	< 0.001	Signifikan
	X _{1,3}	0,773	10,282	< 0.001	Signifikan
	X _{1,4}	0,761	Fix	< 0.001	Signifikan
X ₂	-	0,986	13,205	< 0.001	Signifikan
	X _{2,1}	0,640	10,274	< 0.001	Signifikan
	X _{2,2}	0,669	10,834	< 0.001	Signifikan
	X _{2,3}	0,773	Fix	< 0.001	Signifikan
	X _{2,4}	0,720	13,128	< 0.001	Signifikan
X ₃	-	0,961	14,380	< 0.001	Signifikan
	X _{3,1}	0,678	10,637	< 0.001	Signifikan
	X _{3,2}	0,689	10,727	< 0.001	Signifikan
	X _{3,3}	0,746	11,734	< 0.001	Signifikan
	X _{3,4}	0,685	10,621	< 0.001	Signifikan
	X _{3,5}	0,849	13,556	< 0.001	Signifikan
	X _{3,6}	0,746	Fix	< 0.001	Signifikan
X ₄	-	0,431	Fix	< 0.001	Signifikan
	X _{4,1}	0,571	11,350	< 0.001	Signifikan
	X _{4,2}	0,855	Fix	< 0.001	Signifikan
	X _{4,3}	0,779	11,379	< 0.002	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Loading factor (λ) pengukuran variabel manajemen talenta pada Tabel 14 menunjukkan hasil uji yang signifikan terhadap model pengukuran variabel manajemen talenta dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*) sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 14 juga menjelaskan capaian nilai *loading factor* untuk variabel manifes dalam manajemen talenta. Indikator perencanaan tenaga kerja ($X_{1.1}$) dengan nilai *loading factor* mencapai 0,870 merupakan variabel manifes yang berkontribusi terbesar dalam mengkonstruksi manajemen talenta. Sedangkan kontributor terkecil adalah indikator program pengakuan ($X_{4.1}$).

b. Kepuasan Kerja

Hasil uji konstruk variabel kepuasan kerja karyawan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* sebagaimana diurai dalam Tabel 15 berikut dengan menyajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Tabel 15. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*
Kepuasan Kerja

<i>GOODNESS OF FIT INDEX</i>	<i>CUT-OFF VALUE</i>	HASIL MODEL	KET.
Chi_square	Diharapkan kecil	36,728 < (0,05:26 = 38,885)	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,079	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,413	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,042	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,971	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,938	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,987	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,992	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Tabel 15 menunjukkan model pengukuran kepuasan kerja karyawan di mana kriteria model telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Hal ini dibuktikan dari delapan criteria fix yang ada, semua sudah memenuhi kriteria. Dengan demikian model CFA endogen menunjukkan tingkat penerimaan yang baik sehingga dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui variabel manifes yang dapat digunakan sebagai indikator dari kepuasan kerja dapat diamati dari nilai *loading factor* atau koefisien *lambda* (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan masing-masing variabel manifes sebagai indikator kepuasan kerja tampak pada tabel 16.

Tabel 16. *Loading Factor* (λ) Pengukuran Faktor Kepuasan Kerja

INDIKATOR VARIABEL	<i>LOADING FACTOR</i> (λ)	<i>CRITICAL RATIO</i>	<i>PROBABILITY</i> (P)	KET.
Y ₁	0,741	10,465	< 0.001	Signifikan
Y ₂	0,642	8,990	< 0.001	Signifikan
Y ₃	0,765	Fix	< 0.001	Signifikan
Y ₄	0,748	10,692	< 0.001	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Loading factor (λ) pengukuran variabel kepuasan kerja karyawan pada Tabel 16 menunjukkan hasil uji yang signifikan terhadap model pengukuran variabel kepuasan kerja karyawan dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten (*unobserved variabel*) sehingga seluruh indikator diikutkan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 16 memaparkan nilai *loading factor* tertinggi untuk kepuasan kerja adalah Y₃, yakni mencapai 0,765. Hasil ini menjelaskan bahwa indikator probabilitas (Y₃) merupakan variabel manifes yang berkontribusi terbesar dalam menjelaskan kepuasan kerja sebagai konstruk latennya. Adapun kontribusi terkecil diberikan oleh indikator harapan (Y₂) di mana nilai *loading factor* hanya 0,642.

3. Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini

dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variable*) dan variabel endogen (*endogenous variable*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran manajemen talenta sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah kepuasan kerja karyawan. Model dinilai baik apabila pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik.

Hasil uji model dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 17 berikut dengan menyajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 17. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

<i>GOODNESS OF FIT INDEX</i>	<i>CUT-OFF VALUE</i>	HASIL MODEL	KET.
Chi_square	Diharapkan kecil	$2694,207 < (0,05:690 = 752,219)$	Kurang Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,905	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,111	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,706	Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,667	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,673	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,696	Kurang Baik

Sumber : Hair dkk (2013), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* yang diajukan, terlihat belum ada yang memenuhi kriteria. Mengingat salah satu pengujian SEM adalah pengujian model, maka perlu ada pembuktian apakah terdapat kesesuaian antara model dengan data melalui pemenuhan nilai kriteria *goodness of fit indices* sehingga dilakukan modifikasi model dengan melakukan korelasi antar error indikator berdasarkan petunjuk *modification indices* dengan syarat modifikasi dilakukan tanpa mengubah makna hubungan antar variabel.

Hasil uji model dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada Tabel 18 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 18. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

<i>GOODNESS OF FIT INDEX</i>	<i>CUT-OFF VALUE</i>	HASIL MODEL	KET.
Chi_square	Diharapkan kecil	$711,174 > (0,05:613 = 671,708)$	Marginal
Probability	$\geq 0,05$	0,004	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,160	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,026	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,873	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,839	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,985	Baik

Sumber : Hair dkk (2013), Arbuckle (1997)

Evaluasi model menunjukkan lima kriteria *goodness of fit index* yang sudah memenuhi kriteria. Untuk kriteria *chi_square*, GFI dan AGFI dianggap dan disimpulkan sudah baik mengingat sampel dalam penelitian ini di atas 200 dan indikatornya di atas 25 sehingga kriteria non signifikan tersebut tidak dapat diekspektasi (Hair dkk, 2013). Hal ini merekomendasikan bahwa model secara keseluruhan dapat dinilai telah sesuai dengan data dan dapat dianalisis lebih lanjut.

E. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 19 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut :

Tabel 19. Pengujian Hipotesis

VARIABEL		DIRECT	P VALUE	KET.
EKSOGEN	ENDOGEN			
Manajemen Talenta	Kepuasan Kerja	0.573	0,01	(+) Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Adapun interpretasi dari Tabel 19 dapat dijelaskan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM di Sulawesi Selatan di mana $P = 0.010 < 0.05$ dengan nilai

koefisien sebesar 0.573. Koefisien ini menunjukkan bahwa semakin baik manajemen talenta diterapkan pada PDAM maka kepuasan kerja akan semakin tinggi pula.

Melalui Tabel 19, uraian hipotesis terdukung data empiris dan diterima, yakni manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM di Sulawesi Selatan

F. Pembahasan

Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Hasil analisis dari pengujian hipotesis pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja menjelaskan bahwa manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM di Sulawesi Selatan, yakni semakin bagus penerapan manajemen talenta maka kepuasan kerja akan meningkat pula.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang disadur Sparrow (2019: 162), 1. Perspektif siklus kehidupan (*life-cycle perspective*): menganalisis seluruh episode dan durasi masa kerja karyawan dalam organisasi (Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, dan Richard E. Walton, 1984), mencakup rekrutmen, mengembangkan dan mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi... 6. Pendekatan upah-pekerjaan (*the pay-for-the-job approach*); pekerjaan dapat dirancang, dievaluasi dan dibedakan tergantung pada ukuran dan kompleksitasnya (Edward E Lawler, 1994). Teori pertama menjelaskan bahwa manajemen bakat yang efektif akan berupaya memberikan kepuasan kerja agar bertahan di organisasinya. Teori ini sejalan dengan Filippus dan

Schultz (2019: 3) yang mengutip penjelasan atas kerangka kerja manajemen talenta Deborah R. Phillips dan Kathy O. Roper (2009) yang terdiri dari lima kunci elemen (*five key elements*), yaitu menarik, memilih, melibatkan, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan. Teori pendekatan upah-pekerjaan menggunakan pendekatan upah dalam penerapan manajemen talenta di mana ukuran upah yang dirancang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Agbaeze, Monyei, dan Agu (2017: 138) yang mengutip pendapat Rajpreet Kaur (2013) dengan kebutuhan dan penyaluran talenta (*talent demand and talent supply*), yakni menentukan kelemahan dan kekuatan karyawan dan manajemen melalui alur strategis bakat dalam menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi dan strategi tenaga kerja dengan strategi bisnis. Teori ini sejalan dengan hasil penelitian di mana dalam manajemen talenta diupayakan terjalannya keterhubungan tujuan individu yang mencerminkan kepuasan kerja dengan tujuan organisasi.

Namun sebaliknya, teori yang diungkap Filippus dan Schultz (2019: 3), keutuhan pribadi (*oneself more fully*) berpandangan bahwa sumber daya kognitif, emosional dan fisik adalah cara yang sangat mendalam bagi individu untuk merespons tindakan organisasi (William A. Kahn, 1990). Teori ini secara implisit menjelaskan bahwa emosional yang mencerminkan kepuasan kerja menjadi tolak ukur individu dalam memberikan reaksi terhadap manajemen talenta.

Beberapa peneliti terdahulu yang hasilnya sama dengan hasil penelitian ini ialah Akar dan Sharma (2018), Alparslan dan Saner (2020), Altındağ, Çirak, dan Acar (2018), Awan dan Farhan, (2016), Babu (2017), De Boeck,

Dries, dan Meyers (2017), Dixit dan Arrawatia (2018), Elahinejad dan Gholami (2015), Hafez, AbouelNeel, dan Elsaid (2017), Hayati (2020), Hitu dan Baroda, (2016), Justo (2017), Kaleem (2019), Kamal dan Lukman (2017), Karuri M, (2015), Kathiravan, Saikumar, dan Sunitha (2017), Khodabakhshi dan Abdolalrezagholizadeh (2015), Lekgothoane, Maleka, dan Worku (2018), Ley, Basit, dan Hasan (2018), Sharma (2017), Sheihaki Tash dkk (2016), Suwaidi dan Ardyanfitri (2018), Thunnissen dan Buttiens (2017).

Sedangkan peneliti yang menemukan ketidaksesuaian antara yang diharapkan karyawan dengan pola penerapan manajemen talenta ialah Kaliannan, Abraham, dan Ponnusamy (2016) yang berjudul Efektivitas Manajemen Talenta di SMES Malaysia; sebuah Usulan Kerangka Kerja (*Effective Talent Management in Malaysian SMES: A Proposed Framework*). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta di UKM tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena masih terjadi kesenjangan antara harapan karyawan dengan majikan UKM terkait. Selain itu, Fitriansyah dkk (2017: 42) mengutip bahwa faktor manajemen talenta memiliki level yang rendah atau kurang signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja (Hamidi dkk, 2014).

Analisis statistik deskriptif manajemen talenta menggambarkan mayoritas responden menilai keberadaan variabel ini penting untuk diterapkan. Penilaian ini menunjukkan bahwa responden memahami manajemen talenta yang dimaksudkan dalam penelitian ini.

Lebih lanjut hasil analisis ini menguraikan pada umumnya responden memiliki persepsi bahwa dalam

menerapkan manajemen talenta yang bagus maka PDAM perlu memberikan penghargaan yang sesuai kepada karyawan yang berprestasi dengan tetap memperhatikan azas penyelarasan melalui optimalisasi pemanfaatan sumber yang ada serta meningkatkan proses belajar dan pengembangan.

Capaian nilai *loading factor* tertinggi untuk variabel manifes dalam manajemen talenta adalah perencanaan tenaga kerja. Indikator ini merupakan variabel manifes yang berkontribusi terbesar dalam mengkonstruksi manajemen talenta. Sedangkan kontributor terkecil adalah program pengakuan.

Fakta manajemen talenta di lapangan menunjukkan bahwa karyawan tidak merasa bangga bekerja di PDAM dan tidak menjadikannya sebagai simbol pemicu dalam mengembangkan profesionalitas. Ketidakbanggaan ini akan mengakibatkan karyawan tidak merasakan kepuasan dalam bekerja. PDAM seharusnya menerapkan manajemen talenta dengan meningkatkan profesionalisme karyawannya agar rasa percaya diri tumbuh dan hasilkan kepuasan kerja di PDAM.

Konten dan efektivitas perencanaan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) ini dalam mencapai tujuan jangka panjang di bidang manajemen talenta juga ditemukan bervariasi antar PDAM, bahkan ditemukan pula PDAM yang sama sekali tidak memiliki *Business Plan* dan *Master Plan*. Implementasi manajemen talenta harus dirancang sedemikian rupa agar karyawan dapat memahami posisinya dan pada akhirnya melahirkan kepuasan kerja.

Frekwensi *briefing*, rapat pembahasan kinerja atau pertemuan serupa lainnya sangat rendah. Dalam rutinitas keseharian, seluruh jajaran menjalankan tupoksi dengan

metode berulang tanpa adanya dinamika strategi peningkatan kinerja yang terbaru. Penerapan manajemen talenta yang efektif harus dikembangkan melalui keterlibatan karyawan dalam memberikan saran dan ide. Ini perlu dilakukan agar terbangun aktualisasi diri yang mengarah pada tercapainya kepuasan kerja.

Ditemukan pula fakta bahwa pada umumnya karyawan tidak memahami bahwa pendapatan mereka akan turut meningkat apabila terjadi peningkatan pendapatan perusahaan sebagaimana diatur dalam permendagri mengenai belanja karyawan. Sosialisasi ini perlu digencarkan dalam konteks manajemen talenta agar karyawan memahami akar persoalan dalam pendapatan mereka sehingga diharapkan mereka mampu mengkonstruksi kepuasan kerja.

Pola rekrutmen direktur sebagai *top manager* yang senantiasa tidak mengacu pada ketentuan perundangundangan yang berlaku telah membuat manajemen tidak memiliki keseriusan untuk mempersiapkan karyawan menduduki jabatan tersebut. Hal ini juga terjadi dalam pengisian jabatan pada tingkat menengah (*middle*) dan manajemen tingkat bawah (*lower management*). Fakta ini diperburuk dengan lambannya *turnover* dan mutasi di kalangan pejabat. Suksesi di kalangan manajemen di bawah direktur terjadi apabila pejabat terkait telah pensiun atau berhalangan tetap. Fakta-fakta ini menjadi penyebab proses menetapkan tujuan dan rencana pelatihan yang mengarah pada pengembangan profesionalisme tidak disusun secara sistematis dan terstruktur, bahkan ditemukan PDAM yang sama sekali tidak memiliki format perencanaan tersebut. Fakta ini akan memperburuk kepuasan kerja sehingga

manajemen perlu mengatasinya dengan merancang pengembangan profesionalisme.

Daftar nominasi karyawan memuat struktur pendidikan, pelatihan, kepangkatan, masa kerja, dan catatan tambahan mengenai *rewards and punishment* masing-masing individu karyawan. Berdasarkan kajian arsip kepegawaian melalui metode dokumentasi, tidak ditemukan daftar nominasi tersebut sebagai instrumen penting dalam pengembangan karier. Manajemen tidak menyusun kemajuan karier karyawannya, *dus* tidak mengidentifikasi peluang mengisi jabatan dalam struktur karena aspek-aspek pendukung tersebut diabaikan dan tidak didata dengan baik. Ketiadaan daftar nominasi akan membuat karyawan yang bertalenta menjadi pesimis dan pada akhirnya tidak puas dalam bekerja. Manajemen seyogyanya menyusun dan menerapkan daftar nominasi ini agar kepastian karir lebih terjamin sesuai dengan bakat tertentu yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan yang berbakat.

Rangkaian fakta yang berhubungan dengan kajian kepuasan kerja di lapangan antara lain PDAM belum mampu memberikan rewards materi yang sesuai bagi karyawannya yang berprestasi. Situasi ini membuka peluang kemungkinan karyawan penerima rewards merasakan adanya kesesuaian antara yang mereka harapkan dengan yang mereka terima. Dengan menerapkan program kompensasi dalam manajemen talenta maka PDAM dinilai penting untuk memberikan rewards yang sesuai agar kepuasan kerja tercapai sesuai yang diharapkan karyawan.

Secara audio visual dalam mengamati suasana kerja di dalam ruang kerja, ditemukan pula beberapa fakta yang mencerminkan rasa senang dalam menjalankan

pekerjaannya. Di ruang kerja bagian administrasi, dengan mudah didengar suara musik melalui perangkat komputer mereka. Di loket pembayaran rekening air, ditemukan juga staf melayani pelanggan dengan ramah dan senyum. Di bagian teknik, ditemukan pula canda sesama karyawan yang sedang menanggulangi kebocoran pipa. Fakta kepuasan kerja ini menggambarkan bahwa rasa senang dalam menjalankan pekerjaan ditemukan di lapangan. Keberadaan fakta ini akan semakin berkembang apabila PDAM mampu lebih meningkatkan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawannya untuk cepat menyesuaikan diri.

Fakta-fakta manajemen talenta yang belum optimal dan rendahnya kepuasan kerja ini telah menguatkan hasil penelitian kami di mana manajemen talenta berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa rendahnya kualitas manajemen talenta akan menyebabkan rendahnya kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian dan fakta yang terjadi maka PDAM dinilai penting untuk menerapkan manajemen talenta dengan baik dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

G. Temuan Penelitian

Pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat ditemukan pada manajemen talenta yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini membuktikan persepsi karyawan mengenai tingkat usaha tertentu akan menghasilkan rewards akan terbentuk dengan baik apabila PDAM semakin mampu memberikan penghargaan kepada individu untuk pencapaian pekerjaan yang penting, kontribusi untuk

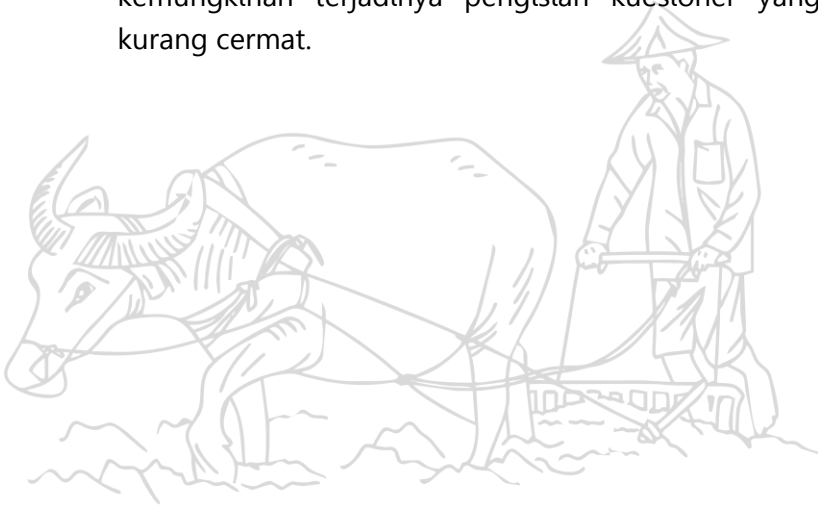
tujuan organisasi dan peningkatan keterampilan dan kompetensi dalam pekerjaan mereka.

H. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini mengandung berbagai keterbatasan dan kelemahan yang akan mengakibatkan kurang sempurnanya hasil penelitian. Penulis mengharapkan para peneliti lain untuk berkenan memberikan kritik konstruktif. Beberapa keterbatasan dan kelemahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada 5 PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan sehingga kemungkinan akan memberikan hasil penelitian yang berbeda apabila dilakukan penelitian di seluruh PDAM se-Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Pengukuran seluruh variabel dalam penelitian ini berdasarkan persepsi dan pendapat responden sehingga dikhawatirkan berpotensi terjadinya subyektivitas dan bias.
3. Pemberlakuan PPKM di Provinsi Sulawesi Selatan pada umumnya sebagai dampak Zona Hitam Pandemi *Covid-19* menjadi penghalang dalam mendistribusikan kuesioner secara langsung sehingga menghilangkan peluang komunikasi 2 arah antara penulis dengan responden apabila ditemukan pernyataan dalam kuesioner yang masih membingungkan.
4. Penerapan protokol kesehatan juga menjadi penghambat bagi penulis untuk melakukan interview dan dokumentasi lapangan secara mendalam, masive dan optimal.

5. Banyaknya daftar pernyataan dalam kuesioner dikhawatirkan menimbulkan rasa kebosanan dalam menanggapi sehingga persepsi yang diberikan berpeluang menjadi kurang akurat.
6. Khusus responden yang bertugas di bidang operasional, kesempatan berada di ruang kerja yang relatif sangat singkat akan menjadi pencetus kemungkinan terjadinya pengisian kuesioner yang kurang cermat.



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa



BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan PDAM di Provinsi Sulawesi Selatan. Pengembangan manajemen talenta dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dilakukan melalui penguatan komitmen manajemen menjadikan PDAM sebagai tempat yang baik untuk berkembang secara profesional, menerapkan manajemen suksesi, meningkatkan rasa kesejahteraan karyawan, meningkatkan kepuasan pribadi dalam upaya meningkatkan efektivitas PDAM, pengembangan karir dan pemberian penghargaan yang sesuai kepada karyawan yang berprestasi.

B. Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian ini maka disarankan untuk meningkatkan strategi perencanaan SDM dalam rangka meningkatkan persepsi karyawan bahwa tingkat usaha tertentu akan menghasilkan rewards.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Arbuckle, James, L, 2012. *IBM SPSS Amos 21 User's Guide*, IBM, U.S
- Augusty, Ferdinand, 2005. *Structural Equation Modelling* dalam Penelitian Manajemen; Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor, Badan Penerbit Undip, Semarang
- Budiastuti, Dyah dan Bandur, Agustinus, 2018. *Validitas dan Reliabilitas Penelitian; Dengan Analisis dengan NVIVO, SPSS dan AMOS*, Mitra Wacana Media, Jakarta
- Caetano, António dan Santos, Susana C., 2017. *The Gap Between Research and Professional Practice in Work and Organizational Psychology: Tensions, Beliefs, and Options*, dalam Elaine Rabelo Neiva, Cláudio Vaz Torres, dan Helenides Mendonça (Editor), *Organizational Psychology and Evidence-Based Management; What Science Says About Practice*, Springer International Publishing AG, Cham
- Dessler, Gary dan Chhinzer, Nita, 2017. *Human Resources Management in Canada, 13th Edition*, Pearson Canada Inc., Toronto
- George, Elizabeth dan Zakkariya K.A., 2018. *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector*, Springer International Publishing AG, Switzerland

- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Griffiths, Bruce dan Washington, Enrique, 2015. *Competencies at Work; Providing a Common Language for Talent Management*, Talya N. Bauer (Editor), Business Expert Press, New York
- Gujarati, Damodar, 1997. *Dasar-dasar Ekonometrika*, Rineka Cipta, Jakarta
- Hair, Joseph, F, Jr, Black, William, C, Babin, Barry J, dan Anderson, Rolph, E, 2013. *Multivariate Data Analysis, 7th edition*, Pearson Education Limited, Essex
- Indartono, Setyabudi, 2016. Pengantar Manajemen; *Character Inside*, Yukaprint, Yogyakarta
- Khan, Haroon A., 2018. *Globalization and the Challenges of Public Administration; Governance, Human Resources Management, Leadership, Ethics, E-Governance and Sustainability in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, Cham
- Kunc, Martin, 2019. *Strategic Analytics; Integrating Management Science and Strategy*, John Wiley & Sons Ltd, Sussex
- O'Donovan, Deirdre, 2019. *HRM in the Organization: An Overview*, dalam Carolina Machado dan J. Paulo Davim (Editor), *Management Science; Foundations and Innovations*, Springer Nature Switzerland AG, Cham
- Oz'go, Switzerland dan Brewster, Chris, 2015. *Knowledge Flows in MNEs and the Role of HRM*, dalam Carolina Machado, *International Human Resources Management; Challenges and Changes*, Springer International Publishing, Cham

- Purnomo, Eko dan Saragih, Herlina J. R. , 2016. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Yayasan Nusantara Bangun Jaya, Jakarta
- Ribeiro, Elisa, Macambira, Magno, dan Neiva, Elaine Rabelo, 2017. *Social Network Analysis in Organizations as a Management Support Tool*, dalam Elaine Rabelo Neiva, Cláudio Vaz Torres, dan Helenides Mendonça (Editor), *Organizational Psychology and Evidence-Based Management: What Science Says About Practice*, Springer International Publishing AG, Cham
- Ribeiro, João Leite dan Gomes, Delfina, 2017. *What is Talent Management? The Perception from International Human Resources Management Students* dalam Carolina Machado (Editor), *Competencies and (Global) Talent Management*, Springer International Publishing, Braga
- Riduwan, 2014. *Metode dan Teknik Penyusunan Proposal Penelitian*, Alfabeta, Bandung
- Sarinah dan Mardalena, 2017. *Pengantar Manajemen*, Deepublish, Sleman
- Solimun, 2005. *Structural Equation Modelling*, Universitas Katolik Widya Mandala, Surabaya
- Siyoto, Sandu, dan Sodik, Ali, 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*, Literasi Media Publishing, Yogyakarta
- Stevens, J, 2001. *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences, 4th ed.*, Lawrence Erlbau Publishing, Hillsdale
- Taufiqurokhman dan Satispi, Evi, 2018. *Teori dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*, UMJ Press, Tangerang Selatan

- Taylor III, Bernard W., 2016. *Introduction to Management Science, Edition 12, Global Edition, Pearson Education Limited, Essex*
- Waluyo, Minto, 2016. *Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos dalam Aplikasi (SEM)*, UPN "Veteran" Jatim, Surabaya
- Widodo, Suparno Eko, 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*; Cet. 1, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

JURNAL

- Agarwal, S. C., & Jain, D. R. (2015). Talent Management Practices and Employee Satisfaction: A Study of Selected Cement Industries of Rajasthan. *Pacific Business Review International*, 7(9), 50–58.
- Agbaeze, K. E., Monyei, E. F., & Agu, O. A. (2017). Impact of Talent Management Strategies on Organizational Performance in Selected Deposit Money Banks in Lagos State, Nigeria. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 4(2), 135–151.
- Akar, A., & Sharma, G. (2018). An Empirical Study on Different factors of Talent Management Practices influencing the Employees Satisfaction in Banking Sector (With Special Reference to Private Sector Banks). *Sumedha Journal of Management*, 7(4), 76–86. <https://doi.org/10.5958/2322-0449.2018.00007.8>
- Al-dalahmeh, M., Masa'deh, R., Khalaf, R. K. A., & Obeidat, B. Y. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance Via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17–43.

<https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17>

- Alparslan, A., & Saner, T. (2020). The Influence of Sustainable Talent Management on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of in-Service Training. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 69, 96–121. <https://doi.org/10.33788/rcis.69.6>
- Altındağ, E., Çirak, N. Y., & Acar, A. Z. (2018). Effects of Talent Management Components on the Employee Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(July), 1–20. <https://doi.org/10.5171/2018.895618>
- 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. *Science International*, 28(2).
- Babu, N. (2017). Role of Talent Management in Job Satisfaction and Employee Engagement in Information Technology Industry. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 1(1), 1–6.
- De Boeck, G., Dries, N., & Meyers, M. C. (2017). Individual-level outcomes of talent management. *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Dixit, S., & Arrawatia, A. M. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(1), 425–435.
- Elahinejad, Z., & 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 Boyer-Ahmad, Fars and Isfahan Provinces). *Indian Journal of Fundamental and Applied*

Life Sciences, 5, 5413–5420.

- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and Sampling Methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 215–217. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>
- Filippus, K., & Schultz, C. M. (2019). Exploring talent management execution in the ministry of justice in the Namibian public sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1162>
- Fitriansyah, Mintarti, S., Rochaida, E., & Riadi, S. S. (2017). Can Job Passion and Job Talent Really Affect to Job Satisfaction and Performance? *European Journal of Business and Management*, 9(20), 41–48.
- Hafez, E., AbouelNeel, R., & Elsaid, E. (2017). An Exploratory Study on How Talent Management Affects Employee Retention and Job Satisfaction for Personnel Administration in Ain Shams University Egypt. *Journal of Management and Strategy*, 8(4), 1. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p1>
- Hakim, L., Tobing, D. S. K., & Istifadah. (2019). The Effect of Transformational Leadership Style and Work Discipline Toward Job Satisfaction and the Performance of Cooperation Extension Officer of East Java ' S State Minister. *International Journal of Research Science & Management*, 6(3), 24–29. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2614300>
- Hartanti, R. (2019). Kontribusi Work Environment dan Job Satisfaction sebagai Multi Mediasi terhadap Job Performance. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 12(1), 129–146.
- Hayati, N. (2020). The Influence of Visionary Leadership, Talent Management, Employee Engagement, and Employee

Motivation to Job Satisfaction and Its Implications for Employee Performance all Divisions of Bank BJB Head Office. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 528–533.

Hitu, & Baroda, S. (2016). Impact of Talent Management Practices on Employees' Performance in Private Sector Bank. *International Journal of Management (IJM)*, 9(1), 16–21.

Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. (2018). Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation. *Sagepub*, 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244018780965>

Justo, V. G. (2017). Claves Empíricas de la Satisfacción y del Compromiso del Talento en las Organizaciones. *El Profesional de La Información*, 26(6).

Kadyrbekova, U. A. (2017). Prospects for the use of the concept and methods of talent management in the practice of public service (on the materials of the Republic of Kazakhstan) Perspectivas para el uso del concepto y métodos de gestión del talento en la práctica del servicio púb. *Revista Espacios*, 38(48), 19–26.

Kaleem, M. (2019). The Influence of Talent Management on Performance of Employee in Public Sector Institutions of the UAE. *Public Administration Research*, 8(2), 8–23.

Kaliannan, M., Abraham*, M., & Ponnusamy, V. (2016). Effective Talent Management in Malaysian SMES: A Proposed Framework. *The Journal of Developing Areas*, 50(5). <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0071>

Kamal, M. Y., Lukman, Z. M., M. Y., K., & Z. M., L. (2017). The Influence of Talent Management Practices on Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7), 859–864.

<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i7/3159>

- Karuri. (2015). Effect of Talent Management on Employee Outcomes: A Case Study of Central Bank of Kenya. In *Strategic Journal of Business & Change Management* (Vol. 2).
- Kathiravan, M., Saikumar, V., & Sunitha, V. (2017). Optimization Talent Management Process Analytics on Pharmaceutical SMEs Employees: Empirical Perspective. *Int J Pharm Sci Rev Res*, 46(2).
- Khodabakhshi, N., & Abdolalrezagholizadeh. (2015). The relationship between talent management and job satisfaction of Insurance employees Iranian of Gilan province (examine Confounding variable , emotional intelligence). *World Essay Journal*, 3(1), 5–9.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Lekgothoane, P., Maleka, M., & Worku, Z. (2018). Talent Management Predictors that Adversely Affect Job Satisfaction at a South African Parastatal. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(2(J)), 199–208. [https://doi.org/10.22610/jebss.v10i2\(j\).2229](https://doi.org/10.22610/jebss.v10i2(j).2229)
- Ley, K., Basit, A., & Hasan, Z. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study among the Employees of a Travel Agency in Malaysia. *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource*

Management, 31(4), 562–588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>

Ragab, M. A., & Arisha, A. (2017). Research Methodology in Business: A Starter's Guide. *Management and Organizational Studies*, 5(1), 1–23. <https://doi.org/10.5430/mos.v5n1p1>

Sharma, M. (2017). Importance of Job Satisfaction and Talent Management. *International Journal of Marketing and Management Research*, 8(2), 49–57.

Sheihaki Tash, M., Cheshmeh 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*, 8(6), 226–230. <https://doi.org/10.5539/ijef.v8n6p226>

Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *Business Research Quarterly*, 22, 160–170.

Suluh, D., Dewi, K., Ananthan, S. S., Manaf, A., & Hidayati, M. (2019). The development of talent management in Malaysian public sector: a comprehensive review. Problems and Perspectives in Management. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 242–253. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.18](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.18)

Supriyanto, W., & Iswandari, R. (2017). Kecenderungan Sivitas Akademika dalam Memilih Sumber Referensi untuk Penyusunan Karya Tulis Ilmiah di Perguruan Tinggi. *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 13(1), 79–86. <https://doi.org/10.22146/bip.26074>

Suwaidi, R. A., & Ardyanfitri, H. (2018). Manajemen Talenta Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Di Upn Veteran Jawa Timur. *Jurnal*

Economic Resource, 1(1), 46–59. <https://doi.org/10.33096/jer.v1i1.53>

Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5(2), 18–27.

Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>

Uzun, T., & Özdem, G. (2017). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Teachers ' Perceptions of Supervisor Support and Job Performances. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 9(July), 84–90. <https://doi.org/10.5897/IJEA-PS2017.0519>

Vonglao, P. (2017). Application of Fuzzy Logic to Improve the Likert Scale to Measure Latent Variables. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 337–344. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2017.01.002>

WEBSITE

<https://akatirta.ac.id>

<https://fatkhan.web.id>

<https://perpamsi.or.id>

PROFIL PENULIS



Dr. Roslina Alam, S.E., M.Si

Dosen DPK UMI Makassar

- S1 Unhas 1984
- S2 Unhas 1995
- S3 UB (Univers Brawijaya)
2009 sebagai Dir. Pasca Sarjana YPUP



Dr. Ris Akiril Nurimansjah, S.Sos., MM

Dosen Tetap Yayasan STISIP Veteran Palopo

- S1 Univ Riau Pekanbaru 1994
- S2 Univ Muslim Indonesia Makassar, 2002
- S3 Univ Muslim Indonesia Makassar, 2022



PENERBIT
KAMPUS
Mencerdaskan Bangsa