

**Pengaruh *Job Rotation*(RotasiPekerjaan), *Job Assignment*(PenugasanPekerjaan)
dan *Mentoring* (Mentoring) terhadap Program Pengembangan *Talent* di PT
XYZ**

NIK HARYANTI

Dosen Fakultas Ekonomi Syariah
IAI Pangeran Diponegoro Nganjuk Jawa Timur
Email: nikharyanti1983@gmail.com

JUNI ISWANTO

Dosen Fakultas Ekonomi Syariah
IAI Pangeran Diponegoro Nganjuk Jawa Timur

BHASWARENDRA GUNTUR H

Dosen Fakultas Ekonomi Syariah
IAI Pangeran Diponegoro Nganjuk Jawa Timur

ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah 1) Mengetahui pengaruh rotasi pekerjaan terhadap Pengembangan *Talent*, 2) Mengetahui pengaruh penugasan pekerjaan terhadap Pengembangan *Talent*. 3) Mengetahui seberapa besar pengaruh mentoring terhadap Pengembangan *Talent* 4) Mengetahui pengaruh simultan antara rotasi pekerjaan, penugasan pekerjaan dan mentoring terhadap Pengembangan *Talent Talent*. Jenis penelitian kuantitatif, merupakan “penelitian dengan meneliti seberapa besar pengaruh variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*)”. Analisis regresi ganda merupakan pengembangan dari analisis regresi sederhana. Analisis regresi ganda adalah alat untuk meramalkan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat (untuk membuktikan ada tidaknya hubungan fungsional atau hubungan kausal antara dua atau lebih variabel bebas X_1, X_2, X_3 terhadap suatu variabel terikat Y). Hasil dari penelitian ini bahwa Model persamaan statistik (*statistic model*) diperoleh $Y = 74.594 + 0,442 X_1 + 0,642X_2 + 0,335 X_3 + 10.917e$ Dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,776, dan koefisien determinan (R^2) sebesar 0,602. Hal ini menunjukkan bahwa 62,02 % variabel dependen pengembangan talent dipengaruhi oleh variabel independen job rotation, job assignment dan mentoring, sedangkan sisanya sebesar 37,9 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Kata Kunci: ***Job Rotation, Job Assignment* dan, *Mentoring, Program Pengembangan Talen***

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha dimasa sekarang sangat cepat terjadi. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyak perusahaan yang hadir di tengah-tengah masyarakat. Perusahaan tersebut kemudian melakukan persaingan dengan perusahaan lainnya untuk menjual produk mereka melalui berbagai cara yang bertujuan mendapatkan calon konsumen. Manajemen Talenta meningkatkan *outcome non-finansial* di level perusahaan, seperti daya tarik perusahaan, waktu untuk melakukan pergantian personel, kemampuan meraih tujuan bisnis, keunggulan operasional dan kepuasan konsumen.

Menurut Capelli (2009:1) manajemen talenta adalah proses yang digunakan perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan *Human Capital* mereka. Mencari orang yang tepat dengan ketrampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Fokus manajemen talenta adalah posisi-posisi strategis yang berupa posisi manajerial dan eksekutif.

Menurut Davis (2009: 2) strategis manajemen talenta adalah pendekatan yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang yang bertalenta dalam organisasi. Manajemen talenta sebagai suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talent yang terdiri dari sekumpulan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi. Tujuannya untuk mempekerjakan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, orang yang bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar serta pengangkatan dan pemilihan orang-orang bertalenta tersebut dapat diambil dari sumber internal.

Rotasi pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan diharapkan meliputi proses pelatihan silang dari karyawan itu sendiri, dimana dalam proses perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya mampu memberikan hal positif baik untuk karyawan itu sendiri ataupun institusi/organisasi. Karyawan yang dirotasi, diharapkan pula dapat mempelajari pekerjaan tersebut didalam ruang lingkup institusi/organisasi yang sama baik ketrampilan maupun pemahaman guna meningkatkan produktivitas institusi/organisasi yang menjadi tempat menaungi mereka. Rotasi merupakan pembagian pekerjaan dengan tugas yang berbeda atau posisi yang berbeda dalam satuan pengaturan waktu. Rotasi bertujuan untuk mentransfer tujuan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi dan yang berdampak pada efek motivasi mereka satu sama lainnya.

Penempatan karyawan adalah menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, hal ini dimaksudkan agar penempatan karyawan yang dilakukan menjadi efektif dan pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan. Penempatan karyawan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreativitas, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

Mentoring merupakan sebuah metode pengembangan pekerja melalui proses bimbingan dari seseorang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman lebih, kepada seseorang individu yang kurang berpengalaman dalam meningkatkan kompetensinya (*knowledge, skills* dan *attitude*) untuk mencapai tujuan bersama dengan pendekatan secara personal. Jika mentee memiliki mentor yang menaruh minat aktif terhadap karirnya dan menjelaskan alasannya untuk dan mencari cara mengatasi kendala yang dihadapi, mereka lebih cenderung bertahan. Mentor membantu mereka memahami dan mengenali rencana jangka panjang yang dimiliki perusahaan ataupun perusahaan untuk mereka, dan membantu mereka memanfaatkan pengalaman belajar yang ada dipekerjaannya. Dengan cara ini, mentoring menurunkan ancaman yang mungkin dilakukan perusahaan lain yang menjanjikan kemajuan karir. Hubungan mentoring juga memotivasi manajer menengah dan senior yang terlibat dan bisa menjadi sarana yang bernilai menunda "plateau" (puncak kemampuan dalam pekerjaan). Seorang manajer tidak menarik diri secara mental dipekerjaannya jika dihadapkan tantangan-tantangan segar dari hubungan mentoring.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Talenta

Menurut Bechet (2008:19) menyatakan bahwa *talent management* sebagai kumpulan tindakan inovatif dan solusi yang memungkinkan sebuah organisasi untuk memaksimalkan efektivitas dari penggunaan bakat. Menurut Joubert (2007:6) menyatakan bahwa *talent* sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang untuk berulang kali menginspirasi dan membangkitkan emosi pada orang lain. Menurut Armstrong (2008:168) mengartikan manajemen talenta sebagai proses

mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta. Menurut Cappelli (2008:1) manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan akan Sumber Daya Manusia (SDM).

Menurut Capelli (2009:1) manajemen talenta adalah proses yang digunakan perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan *Human Capital* mereka. Mencari orang yang tepat dengan ketrampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Fokus manajemen talenta adalah posisi-posisi strategis yang berupa posisi manajerial dan eksekutif. Program Pengembangan talent mencakup: Kriteria Talenta, Seleksi Group Talenta, Program Pengembangan Talenta, Menugaskan Posisi Kunci, Evaluasi Kemajuan Program (Capelli: 2008:118)

Menurut Davis (2009: 2) strategis manajemen talenta adalah pendekatan yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang yang bertalenta dalam organisasi. Manajemen talenta sebagai suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talent yang terdiri dari sekumpulan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi. Tujuannya untuk mempekerjakan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, orang yang bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar serta pengangkatan dan pemilihan orang-orang bertalenta tersebut dapat diambil dari sumber internal.

Rotasi Pekerjaan

Menurut Mathis dan Jackson (2011:167) "Rotasi Pekerjaan adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain." Sebuah teknik yang digunakan untuk mengurangi kemonotonan suatu rutinitas yang dilakukan karyawan. Perusahaan memiliki kebijakan-kebijakan sendiri dalam penerapan waktu rotasi pekerjaan, ada yang berkala (Bulanan, Semesteran, Tahunan) dan tidak berkala. Menurut Robbins (2008:117) mengatakan rotasi merupakan upaya untuk dapat mengurangi rasa bosan dengan beberapa variasi pekerjaan sehingga para karyawan dapat memahami pekerjaannya sebagai kontribusi terhadap organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi dan juga sebagai alternatif pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan. Rotasi Pekerjaan memiliki keunggulan sendiri dalam mengembangkan kapabilitas seorang karyawan untuk melakukan beberapa pekerjaan yang berbeda.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas menyimpulkan bahwa rotasi pekerjaan adalah metode pelatihan dan pengembangan dimana pegawai berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman karyawan. Tugas-tugas tingkat tinggi seringkali membutuhkan cakupan pengetahuan tersebut. Program rotasi membantu karyawan memahami beragam pekerjaan dan saling tergantung diantara pekerjaan-pekerjaan tersebut, sehingga diharapkan mampu meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan.

Menurut Robbins (2008:117) menerangkan bahwa rotasi sebagai pergantian secara periodik untuk seorang pegawai dari satu tugas ke tugas lainnya atau dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Metode *job rotation* para karyawan yang mengalami perpindahan secara rutin dalam suatu pekerjaan kepekerjaan lain untuk memperoleh pengetahuan organisasi atau perusahaan secara menyeluruh.

Menurut Hasibuan (2008:102) rotasi pekerjaan memiliki manfaat sebagai berikut : (a) meningkatkan produktivitas; (b) menciptakan keseimbangan antara tenaga dengan komposisi jabatan; (c) memperluas atau menambah pengetahuan karyawan; (d) menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaan; (e) memberikan perangsang agar karyawan mau meningkatkan karir yang lebih tinggi; (f) untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi; (g) memberikan pengakuan dan imbalan atas prestasi-prestasinya; (h) alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka; (i) tindakan pengamanan yang lebih baik; (j) menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan; (k) mengatasi perselisihan antar sesama karyawan.

Indikator dari variable rotasi menurut (Theolina Hormati, 2016 dalam Robbins 2006: 118) diantaranya adalah: 1) Proses rotasi sebagai tambahan kemampuan, maksudnya yaitu bahwa rotasi dapat memberikan kemampuan lain bagi karyawan itu sendiri. Meliputi indikator penelitiannya, 2) Rotasi merupakan tambahan pengetahuan karyawan, yaitu sebagai proses peningkatan/penambahan pengetahuan mereka para karyawan/pegawai dalam proses menyelesaikan pekerjaannya. 3) Rotasi merupakan salah satu cara untuk mengatasi tingkat kejenuhan dalam bekerja, yaitu sebagai upaya untuk meminimalisir tingkat kejenuhan yang dirasakan oleh pegawai/karyawan dalam bekerja. Ketiga dimensi dan beberapa indikator yang diungkapkan tersebut diatas, menurut penulis dapat mewakili mengenai rotasi pekerjaan dan untuk penelitian ini dilakukan karena memiliki kesesuaian dengan pengamatan dilapangan.

Penugasan Pekerjaan/Penempatan

Menurut Rivai (2009:210) Penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerjatertentu, khusus pada karyawan baru sesuai dengan bakat dan keahlian yangdimilikinya. Menurut Tohardi (2009:55) Penempatan karyawan adalah menempatkan seseorang pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan pengetahuannya di organisasi atau perusahaan. Menurut Siagian (2012:165) penempatan karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menempatkan seseorang karyawan pada pekerjaan dan jabatanyang ada di organisasi.

Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian diatas bahwa penugasan pekerjaan/penempatan merupakan suatu proses menempatkan seorang karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan pada jabatan tersebut yang mempertimbangkan aspek pendidikan, keterampilan dan pengetahuan baik untuk karyawan baru setelah proses seleksi ataupun karyawan eksisting.

Penempatan karyawan agar lebih efektif mempertimbangkan beberapa indikator yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Menurut Sastrohadwiryo (2009:162) indikator-indikator yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan tenaga kerja, yaitu: 1) Pendidikan. Prestasi akademis adalah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan pada masa Sekolah Dasar sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi yang telah diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telah dilakukan terhadap karyawan yang bersangkutan (Munandar, 2008:38) 2) Pengalaman, Pengalaman adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manullang, 2009:15). Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan telah melaksanakan dengan baik. Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya makin singkat masa kerja makin sedikit pengalaman yang diperoleh. 3) Kesehatan Fisik dan Mental, Pengujian/tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran maupun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan selama seleksi sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani maupun rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan dokter umum, khususnya pada pusat kesehatan masyarakat setempat tidak ubahnya hanya formalitas saja. 4) Status Perkawinan, Perkawinan merupakan perhubungan antara laki-laki dan perempuan menjadi suami istri (Wirawan, 2009:60), terdapat dua macam status perkawinan yaitu kawin dan tidak kawin. Individu dengan status kawin berarti ia mempunyai ikatan perkawinan yang sah dengan pasangannya, baik secara hukum maupun secara agama. Subyek dengan status menikah ini digolongkan lagi menjadi tiga kelompok yaitu, menikah dengan suami/istri yang bekerja, menikah dengan suami/istri yang tidak bekerja, janda atau duda. 5) Usia, Usia adalah jumlah waktu sejak seseorang dilahirkan sampai saat penelitian berlangsung dihitung dalam satuan tahun (Arif, 2009:38). Menempatkan tenaga kerja faktor usia tenaga kerja

yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja yang pada umumnya sudah agak tua, sebaliknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya tenaga kerja yang masih muda dan energik sebaliknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga tua.

Mentoring

Menurut Robert Kitner dkk (2009:25) *mentoring* adalah metode dalam memperoleh pengetahuan yang kemudian mengakibatkan adanya perubahan pada pengetahuan, tingkah laku, maupun kemampuan dari peserta mentoring. Menurut Santrock (2007:131) *mentoring* merupakan “Bimbingan yang diberikan melalui demonstrasi, instruksi, tantangan dan dorongan secara teratur selama periode waktu tertentu. *Mentoring* biasanya dilakukan oleh individu yang lebih tua untuk meningkatkan kompetensi serta karakter individu yang lebih muda. Pementor dan mentee mengembangkan suatu ikatan komitmen bersama yang melibatkan karakter emosional dan diwarnai oleh sikap hormat serta kesetiaan”.

Menurut Crawford (2010: 123) *mentoring* merupakan “Hubungan interpersonal dalam bentuk kepedulian dan dukungan antara seseorang yang berpengalaman dan berpengetahuan luas dengan seseorang yang kurang berpengalaman maupun yang pengetahuannya lebih sedikit”. *Mentoring* yaitu hubungan yang saling menguntungkan dari seseorang yang mempunyai pengalaman lebih kepada individu yang kurang berpengalaman untuk mengidentifikasi dan meraih tujuan bersama (Anderson, 2011: 90).

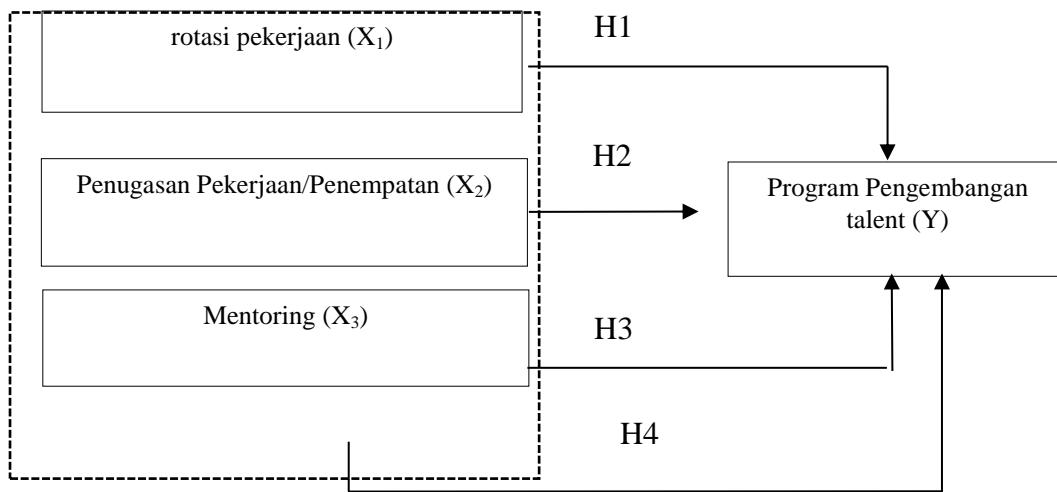
Dapat disimpulkan dari beberapa pengertian diatas bahwa *mentoring* merupakan sebuah metode pengembangan pekerja melalui proses bimbingan dari seseorang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman lebih, kepada seseorang individu yang kurang berpengalaman dalam meningkatkan kompetensinya (*knowledge, skills* dan *attitude*) untuk mencapai tujuan bersama dengan pendekatan secara personal.

Perusahaan atau organisasi di mana *mentoring* sebagai strategi organisasi untuk mempromosikan pembelajaran berkelanjutan, dan mempromosikan sejumlah tujuan yang memadai organisasi modern, memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Perbaikan dalam kinerja karyawan, *mentoring* menyediakan komunikasi yang lebih banyak dan lebih baik dengan manajer dan lebih banyak kesempatan bagi manajer untuk mengikuti kemajuan karir karyawan. Hubungan yang demikian itu juga, di antara semua pihak, menghasilkan keterkaitan yang lebih dalam dan bertanggung jawab kepada salah satu bagian dalam mencapai sasaran organisasi. 2) Percepatan Pembelajaran, dengan *mentoring* karyawan cenderung belajar dengan cepat dan akibatnya segera menjadi produktif. Mentor dapat menjadi model perilaku yang sesuai, member umpan balik yang spesifik, dan mengidentifikasi praktik-praktik yang terbaik. 3) Menurunnya Pergantian Karyawan, banyak perusahaan telah menemukan bahwa mementor karyawan baru membantu mereka merasa nyaman di pekerjaannya dan lingkungan perusahaan dan berkontribusi terhadap tingkat menurunnya keluar-masuknya karyawan (*turnover*). 4) Pemberdayaan Karyawan, *mentoring* secara kuat dikaitkan dengan harga diri dan dengan ekspetasi sukses, karena mentoring diatas segalanya merupakan hubungan sosial, kekuatannya untuk meningkatkan harga atau kepercayaan diri seseorang telah lama dikenal. 5) Motivasi karyawan yang meningkat, karyawan muda yang ambisius sering mengalami frustrasi dan ketidaksabaran ketika menyadari bahwa kemajuannya menuju tangga organisasi berjalan amat lambat daripada yang pada awalnya mereka harapkan. 6) Pengelolaan Budaya Perusahaan, daripada mempertahankan budaya perusahaan yang ada, perusahaan berusaha keras mengubahnya. 7) Mempromosikan Perubahan Organisasi, mentoring berfokus pada kolaborasi dari pada perintah dan kendali (*command and control*). Hal itu menambah keseimbangan budaya nilai yang terlalu maskulin yang telah menguasai banyak perusahaan selama bertahun-tahun. 8) Meningkatkan Komunikasi, dalam hubungan mentoring senior-junior, posisi unik mentee di dalam organisasi dapat membantu

komunikasi informal karena dia berada di beberapa level. Melalui hubungan dengan mentor, mentee, manajemen junior memiliki akses terhadap dan diterima oleh manajemen menengah. 9) Meningkatkan Lini Dasar, dalam ekonomi berbasis-pengetahuan di mana permintaan terus-menerus berubah dan komunikasi lebih baik digambarkan sebagai web atau jejaring daripada serangkaian garis lurus yang bergerak dari pimpinan melalui peringkat atau hirarki sampai kepada alur dasar memerlukan partisipasi yang luas untuk menjamin kesuksesan perusahaan. Mentoring dapat meningkatkan lini dasar (*bottom-line*).

Model Penelitian

Menurut hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh rotasi pekerjaan, penugasan pekerjaan dan mentoring terhadap program pengembangan *talent* pada karyawan PT XYZ, dapat dijabarkan melalui model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 Model Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan model penelitian di atas, maka hipotesis dalam proses penelitian ini ditetapkan sebagai berikut.

1. Ha1: Terdapat pengaruh rotasi pekerjaan terhadap program pengembangan *talent*.
2. Ha2: Terdapat pengaruh penugasan pekerjaan terhadap program pengembangan *talent*
3. Ha3: Terdapat pengaruh *mentoring* terhadap program pengembangan *talent*.
4. Ha4: Terdapat pengaruh rotasi pekerjaan, penugasan pekerjaan dan *mentoring* secara simultan terhadap program pengembangan *talent*.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian adalah jenis penyelidikan dalam pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan metode campuran yang memberikan arahan spesifik untuk prosedur dalam desain penelitian Denzin & Lincoln (2011) dalam Creswell (2014:41). Desain penelitian tidak hanya penelitian kuantitatif, penelitian kualitatif dan campuran (Creswell, 2014:45). Penentuan desain penelitian bergantung pada informasi penelitian sumber daya manusia (SDM) yang akan dicari. Penelitian yang digunakan untuk penelitian ini ialah menggunakan penelitian kuantitatif dimana data yang di peroleh menggunakan skala likert.

Menurut Istijanto (2008:33) menjelaskan penelitian kuantitatif bertolak belakang dengan penelitian kualitatif, data kuantitatif bersifat terstruktur. Ragam data yang diperoleh dari sumbernya, misalnya pendapat karyawan yang ditanya atau objek yang diamati cenderung berpola lebih terstruktur sehingga mudah dibaca oleh peneliti.

Penelitian kuantitatif adalah seperangkat konstruksi yang saling terkait yang dibentuk menjadi proposisi atau hipotesis yang menentukan hubungan antar variabel (biasanya dalam hal arah atau

besarnya) Creswell (2014:86). Penelitian ini ada beberapa variabel yang akan di teliti seperti variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen seperti: Rotasi Pekerjaan, Penugasan Pekerjaan, dan *Mentoring* sedangkan variabel dependen ialah Pengembangan *Talent*. Pengumpulan data dan informasi yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan di PT XYZ.

Populasi yang dipergunakan dalam obyek penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 1.349 (seribu tiga ratus empat puluh sembilan) orang karyawan. Penghitungan sampel dengan Rumus Slovin didapatkan hasil sebesar 93 berarti jumlah sampel yang ditetapkan sebanyak 93 responden.

Instrument yang digunakan sebagai alat pengumpul data yang disebarakan kepada karyawan sebagai responden angket, harus dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrument uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrument penelitian sebagai alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya.

Analisis data yang digunakan dengan menggunakan analisis regresi ganda merupakan pengembangan dari analisis regresi sederhana. Analisis regresi ganda berguna untuk meramalkan nilai variabel terikat (Y) apabila variabel bebasnya (X) dua atau lebih (Riduwan, 2009: 152). Analisis regresi ganda adalah alat untuk meramalkan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat (untuk membuktikan ada tidaknya hubungan fungsional atau hubungan kausal antara dua atau lebih variabel bebas X_1 , X_2 , X_3 terhadap suatu variabel terikat Y. Rumus persamaan regresi berganda sebagai berikut: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji parsial antara Pengaruh Job Rotation (Rotasi Pekerjaan), Job Assignment (Penugasan Pekerjaan) dan Mentoring (Mentoring) terhadap Program Pengembangan Talent, pengaruh secara parsial untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	74.594	10.917		6.833	.000
X1	.442	.140	.312	3.160	.002
X2	.642	.295	.214	2.179	.032
X3	.335	.160	-.209	-2.092	.039

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel 4.1 *Coefficients* di atas, untuk pengujian hipotesis pertama dengan menggunakan uji t. Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil dari t_{hitung} dengan t_{tabel} . Dari tabel *Coefficients* di atas diperoleh nilai $t_{hitung} = 3.160$. Sementara itu, untuk t_{tabel} dengan taraf signifikansi 0,05 diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,662$. Perbandingan antara keduanya menghasilkan: $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.160 > 1,662$) dan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$. Dengan demikian, pengujian menunjukkan H_0 ditolak H_a diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari hasil tersebut yang memperlihatkan bahwa variabel rotasi pekerjaan secara sendiri-sendiri (*parsial*) berpengaruh terhadap program pengembangan talent. Untuk pengujian hipotesis kedua dengan menggunakan uji t. Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil dari t_{hitung} dengan t_{tabel} . Dari tabel *Coefficients* di atas diperoleh nilai $t_{hitung} = -2.179$. Sementara itu, untuk t_{tabel} dengan taraf signifikansi 0,05, diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,662$. Perbandingan antara keduanya menghasilkan: $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($-2.179 > 1,662$) dan nilai signifikansi $0,032 < 0,05$. Dengan demikian, pengujian menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Oleh

karena itu, dapat disimpulkan dari hasil tersebut yang memperlihatkan bahwa variabel penugasan pekerjaan secara sendiri-sendiri (parsial) berpengaruh terhadap program pengembangan talent. Untuk pengujian hipotesis ketiga dengan menggunakan uji t. Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil dari t_{hitung} dengan t_{tabel} . Dari tabel *Coefficients* di atas diperoleh nilai $t_{hitung} = -2.179$. Sementara itu, untuk t_{tabel} dengan taraf signifikansi 0,05, diperoleh nilai $t_{tabel} = 1,662$. Perbandingan antara keduanya menghasilkan: $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($-2.092 > 1,662$) dan nilai signifikansi $0,039 < 0,05$. Dengan demikian, pengujian menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari hasil tersebut yang memperlihatkan bahwa variabel mentoring secara sendiri-sendiri (parsial) berpengaruh terhadap program pengembangan talent.

Uji regresi linear berganda secara simultan dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh semua variabel terhadap variabel terikat. Untuk lebih jelasnya hasil penghitungan SPSS *for Windows Version 22.00* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2 Hasil Anova

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	991.795	3	330.598	5.874	.001 ^b
	Residual	5008.721	89	56.278		
	Total	6000.516	92			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Dari hasil analisis data menggunakan perhitungan SPSS diperoleh F hitung sebesar 15.038. Hal ini menunjukkan $F_{hitung} (5.874) > F_{tabel} (2.712)$ dan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji serempak (uji F) diperoleh nilai 0,001, dengan demikian nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil daripada probabilitas α yang ditetapkan ($0,001 < 0,05$). Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapatlah ditarik kesimpulan Terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama ada pengaruh Job Rotation (Rotasi Pekerjaan), Job Assignment (Penugasan Pekerjaan) dan Mentoring (Mentoring) terhadap Program Pengembangan Talent.

KESIMPULAN

Terdapat pengaruh faktor rotasi pekerjaan terhadap program pengembangan *talent* yang ditunjukkan dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3.160 > 1,662$) dan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$. Dengan demikian, pengujian menunjukkan H_0 ditolak H_a diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari hasil tersebut yang memperlihatkan bahwa variabel rotasi pekerjaan secara sendiri-sendiri (*parsial*) berpengaruh terhadap program pengembangan talent.

Terdapat pengaruh penugasan pekerjaan terhadap program pengembangan *talent* dibuktikan dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($-2.179 > 1,662$) dan nilai signifikansi $0,032 < 0,05$. Dengan demikian, pengujian menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari hasil tersebut yang memperlihatkan bahwa variabel penugasan pekerjaan secara sendiri-sendiri (*parsial*) berpengaruh terhadap program pengembangan talent.

Terdapat pengaruh *mentoring* terhadap program pengembangan *talent*. Dibuktikan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($-2.092 > 1,662$) dan nilai signifikansi $0,039 < 0,05$. Dengan demikian, pengujian menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan dari hasil tersebut yang memperlihatkan bahwa variabel mentoring secara sendiri-sendiri (*parsial*) berpengaruh terhadap program pengembangan talent.

Terdapat pengaruh faktor rotasi pekerjaan, penugasan pekerjaan dan *mentoring* secara simultan terhadap program pengembangan *talent*. $F_{hitung} (5.874) > F_{tabel} (2.712)$ dan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji serempak (uji F) diperoleh nilai 0,001, dengan demikian nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil daripada probabilitas α yang ditetapkan ($0,001 < 0,05$). Jadi H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapatlah ditarik kesimpulan Terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama ada pengaruh Job Rotation (Rotasi Pekerjaan), Job Assignment (Penugasan Pekerjaan) dan Mentoring (Mentoring) terhadap Program Pengembangan Talent.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu bakarAllumiNura (2013). "*The Moderating Effect of Job Placement on the Relationship between Knowledge X1Managementand Effective Decision Making in Public Sector Organizations*". International Journal of Innovative Research & Development, Vol 2 No. 6, Hal.956-964.
- Tohardi, Ahmad, (2009). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya*. Manusia. Penerbit CV. MandarMaju, Jakarta. Hal 55
- Ali Chitsaz-Isfahani(2014). "*Effects of Talent Management on Employees Retention: The Mediate Effect of Organizational Trust*". International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol3 No.5, Hal. 114-128
- Amelia Tarorehdll (2016). "*PerencanaanSumberDayaManusia, AnalisisPekerjaandanPenempatanPegawaiTerhadapKinerjaPegawaiPada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua*". Jurnal EMBA 1263 Vol.4 No.1 Maret 2016, Hal. 1263-1274
- Amos Neolaka (2014). *MetodePenelitiandanStatistik*. Bandung.Remaja. Rosdakarya. Hal 129
- Armstrong, Michael. (2008). *Strategic Human Resource Management: a Guide to Action*. 4th Edition. United Kingdom: Kogan Page. Hal 168
- Armstrong, Michael. (2008). *Mentoring and Coaching*, The Chartered Institute of Management Accountants. London. hal 67
- AnusuiyaSubramaniamet al (2015). "*Effects of coaching supervision, mentoring supervision and abusive supervision on talent development among trainee doctors in public hospitals*". BMC Medical Education (2015) 15:129, Hal.1-9.
- AyshaWaheedAlMannaiet al (2017). "*The Impact of Talent Management Strategies on Enhancement ofCompetitive Advantage in Bahrain Post*". International Journal of Core Engineering & Management, Vol.4, No.6, Hal.1-17.
- Arif, N (2009), *Panduan Ibu Cerdas*, Yogyakarta: Medis Pressindo, hal. 39
- Anderson, 2011. *A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method, Academy of Management (Online) Vol. 19, hal 39*
- AzmanIsmai et al (2015). "*Effect of Mentorship Program on Mentees' Psychosocial Development*". International Letters of Social and Humanistic Sciences, Vol. 49, Hal.53-65.
- Azwar, Saifuddin. (2013). *ReliabilitasdanValiditas*. Edisi 4. Yogyakarta:PustakaPelajar. Hal. 83
- B. Siswanto Sastrohadiwiryo, DR. (2009). *ManajemenTenagaKerja Indonesia*, edisi 2, PT. BumiAksara, Jakarta. Hal 162
- BentolhodaAbdollahbeigiet al (2017). "*The Effect of Recruitment, Selection and Development on Talent Management in IKCO Company in Iran*". International Journal of Advanced Engineering and Management, Vol. 2, No. 3, Hal.69-77.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, Mass: Harvard Business Press. Hal 1, 118
- Creswell, John W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches* (4th.ed.). Thousand Oaks, California USA: Sage Publications. Hal. 41, 45, 96
- Baran, Stanley J. dan Davis, Dennis, K. (2009). *Mass Communication. Theory: Foundations, Ferment, and Future*. Boston: Wadsworth.

- Damodar N. Gujarati and Dawn C. Porter. 2012. *Dasar-dasar Ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln. (2011). *Handbook of Qualitative Research* (4th.ed.). Thousand Oaks, California USA: Sage Publications.
- Duwi Priyatno, (2010). *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data*. Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaran. Gaya. Media, Yogyakarta. Hal. 67
- Frans Hendrik Kalesarandkk (2014). "Pengaruh Motivasi, Penempatan Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara". *Jurnal EMBA* Vol.2 No.4 Desember 2014, Hal. 184-194
- Gempur Santoso, 2015, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Jakarta: Prestasi Pustaka, hal. 62),
- Ghozali, Imam, (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro., hal 56, hal 95-96, hal 125-126
- Hani Jaza'alraimeh (2016). "The Mediating Role of Service Quality in the Relationship between Talent Management Strategies and Patients' Satisfaction of Jordan Helathcare Sector". *International Journal of Management (IJM)*, Volume 7, No. 7, November-December 2016, Hal.39-52,
- Hasibuan, Malayu SP. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 102
- Istijanto, (2008). *Riset Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, PT. Gramedia. Pustaka Utama, Jakarta. Hal 33
- Kaswan (2012), *Coaching dan Mentoring Untuk Pengembangan SDM dan Peningkatan Kinerja Organisasi*, Bandung: Alfabeta. Hal 13
- Kokila Mohan (2015). "The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 6 No 1, Hal.209-215.
- Leenah Askari et al (2015). "Effective Mentoring Enhances Employee Personal Resilience: A Comparative Study of Telecom Companies". *Pakistan Business Review* Oct 2015, Hal. 624-647.
- Kumari, P.C. Bahuguna (2012). "Measuring the Impact of Talent Management on Employee Behaviour: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in India". *Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD)*, Vol.2, No. 2, Hal. 65-85.
- Mahan Poorhosseinzadehet al (2012). "Determinants of Successful Talent Management in MNCs in Malaysia". *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.2, No.12, Hal. 12524-12533
- Mario R. Kandowdkk (2016). "Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Manado". *Jurnal EMBA* Vol.4, No.4, September 2016, Hal.1145-1155.
- Markahasa Timbul (2015). "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Rotasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PTPN IV Persero Afd III Kebun Pabatu". *Jurnal Ilmiah Business Progress*, April 2015, Volume 3, No. 1, Hal.26-33.
- Mohim Sheihaki Tash, Elham Nowrouzi Cheshmeh Ali, Maryam Ahmadzadeh (2016). "The Effects of Talent Management on Employees Performance in Oil Jam Petrochemical Complex (Oil JPC): The Mediating Role of Job Satisfaction". *International Journal of Economics and Finance*; Vol. 8, No. 6; 2016, Hal.226-230.
- Mudrajad, Kuncoro. (2013.) "Mudah Memahami dan menganalisis Indikator ekonomi". Yogyakarta: UPP STIM YKPN. Hal 49
- M. Manulang, (2009). *Manajemen Personal*, Jakarta Timur: Yudistira. Hal 15
- Mathis, R dan Jackson J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Karya Salemba Empat.
- Munandar, Ashar Sunyoto (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia. Hal 38
- Nanda Fariddkk (2014). "Pengaruh Rotasi Kerja, Komunikasi Interpersonal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Bapedal

- Aceh". *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol. 3, No. 1, Februari 2014, Hal. 47-56
- Neila Sulung (2016). "Efektifitas Metode Preseptor dan Mentor Dalam Meningkatkan Kompetensi Perawat Klinik". *Jurnal Ipteks Terapan*, Vol.9, No.2, Hal 224-235.
- Pella, Darmin A dan Inayati, Afifah (2011). *Talent Management* (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, hal 81, 87
- Putiri Bhuna Katilidkk (2015). "Pengaruh Manajemen Talenta Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan". Seminar Nasional IENACO – 2015, Hal.618-625.
- Rampersad, Hubert K. (2009). *Authentic Personal Branding*. Jakarta: PPM, hal. 234
- Riduwan, 2009, *Skala Pengukuran Variabel Penelitian*, Bandung: Alfabeta, hal 152.
- Ridha Choirun Nisadkk (2016). "Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 39, No.2 Oktober 2016, Hal.144-148.
- Robbins, Stephen. P. (2006). *Perilaku organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia Jakarta. Hal 117*
- Robbins SP, dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi. Salemba Empat: Jakarta*
- Robert Kitner dkk (2009), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, hal. 25
- Santrock, J.W. (2007). *Psikologi Pendidikan. Edisi kedua. (Alih bahasa: Tri Wibowo)*. Jakarta: Prenada Media Group. Hal. 131
- Shahzad Aziz Choudhary (2013). "Strategies for Career Plateau: Empirical Investigation of Organizations in Pakistan". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol 4, No 9, Hal.712-726.
- Siagian (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal 169
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal 165
- Selahattin Kanten (2017). "The Effects of Mentoring Functions on Career Adaptabilities and Career Self-Efficacy: the Role of Career Optimism". *European Journal of Multidisciplinary Studies*, Vol.6, No.2, Hal.259-272.
- Subagyo P. (2009). *Manajemen Operasi*, BPFE, Yogyakarta. Ugrayana. Hal 88
- Suharsimi, Arikunto. (2011). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta. Hal. 99, 112, 225
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta. Hal 121
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Hal 94
- Sukoco, I dan Fadillah, A.R (2016). *Analisis Strategi Manajemen Talenta Menggunakan Pendekatan Kompetensi Organisasional Pada PT. Pindad (Persero) Bandung*. Hal 87
- Theolina Hormati (2016). "Pengaruh Budaya Organisasi, Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerjadan Kinerja Pegawai". *Jurnal EMBA*, Vol.4 No.2, Juni 2016, Hal. 298-310.
- Tenny Puspitasari (2015). "Pengaruh Pengembangan Karier, Penempatan Jabatan dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai" *JSM (Jurnal Sains Manajemen) Program Magister Sains Manajemen UNPAR*, Vol. IV, No. 1, September 2015, Hal. 65-76.
- Veithzal Rivai, (2009) *Islamic Human Capital Dari Teorik Praktis Manajemen Sumber Daya Islami*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. Hal 210
- Wirawan. (2009). *Budaya dan Klim Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat. Hal 60
- Yulasma (2016). "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan". *Majalah Ilmiah UPI YPTK*, Vol. 23, No.1, Maret 2016, Hal 68-76.