

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor strategis dari suatu organisasi, dimana SDM berperan dalam menjalankan dan mengelola visi, misi dan tujuan organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan saat ini dihadapkan pada tuntutan dan persaingan dalam memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan SDM yang memiliki potensi, kompetensi, serta kinerja yang tinggi.

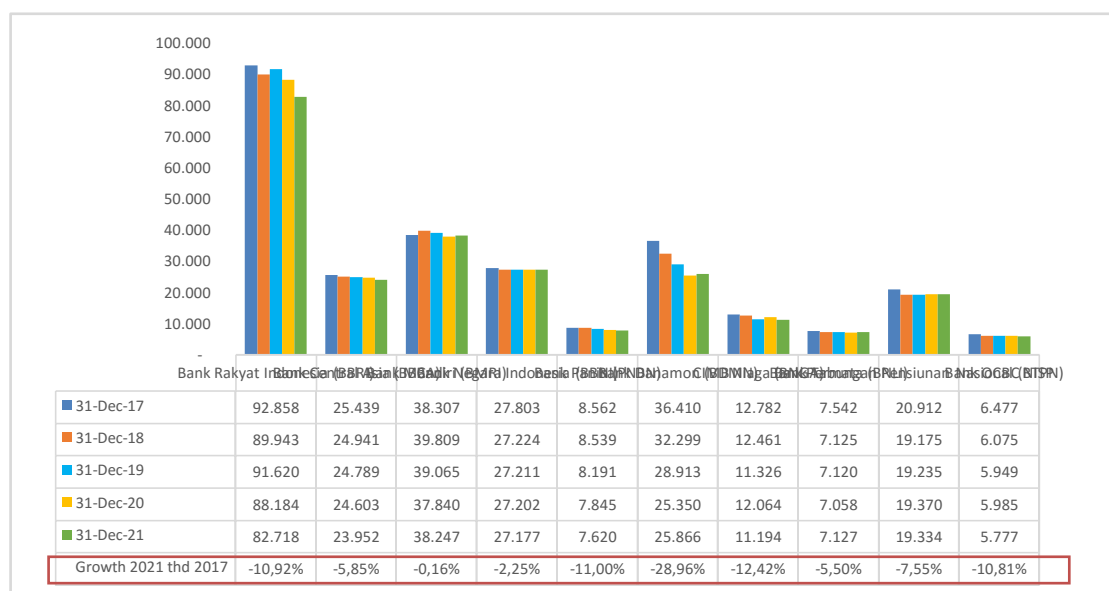
Perkembangan Revolusi Industri 4.0 yang tengah terjadi saat ini memberikan dampak pada perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pada era ini, perusahaan menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dengan adanya disrupsi digital yang tidak terlepas dari kemajuan teknologi. Hal ini tentunya juga berdampak pada perubahan proses bisnis dan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam menerapkan strategi untuk mencapai target bisnis. Persaingan bisnis tersebut juga tidak terlepas dari persaingan untuk mendapatkan *talent-talent* terbaik untuk mengisi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) pada perusahaan.

Transformasi digital yang dilakukan secara masif beberapa tahun terakhir juga mempengaruhi proses bisnis perusahaan di bidang perbankan, dimana terjadi *shifting* transaksi manual ke digital. Perbankan tidak hanya dituntut untuk melakukan pengembangan di bidang teknologi, namun yang lebih utama adalah kebutuhan untuk mengembangkan kompetensi dan produktivitas pegawai agar dapat beradaptasi dengan adanya perubahan proses bisnis.

Perubahan proses bisnis perbankan dalam hal *shifting* transaksi manual ke digital selama 5 (lima) tahun terakhir terlihat dari adanya penurunan jumlah pegawai pada perusahaan perbankan. Berikut merupakan tren jumlah pegawai di 10 (sepuluh) Bank Buku IV di Indonesia:

Gambar1.1

Tren Penurunan Jumlah Pegawai Bank Buku IV



Sumber: Laporan Tahunan masing-masing Perbankan di olah

Berdasarkan data diatas, Dari 10 (sepuluh) bank buku IV di atas, secara umum telah terjadi tren penurunan jumlah karyawan masing-masing bank. Penurunan tertinggi terjadi pada Bank Danamon (-28,96%) dan penurunan terendah terjadi pada Bank Mandiri (-0,16%). Adapun Bank Negara Indonesia (BBNI) mengalami penurunan jumlah pegawai sebesar -2,25%.

Penurunan jumlah pegawai ini sebagian besar dikarenakan adanya pegawai yang pensiun karena faktor usia. Disisi lain jumlah karyawan yang direkrut tidak lebih besar dari jumlah pegawai yang pensiun. Selain itu, sejalan dengan pesatnya

perkembangan teknologi, perusahaan juga mengevaluasi sistem pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari kriteria seleksi dalam recruitment karyawan baru, pengembangan kompetensi karyawan, hingga program retensi talent pada kompetensi tertentu yang mendukung pelaksanaan transformasi ke arah digital.

Talent atau bakat merupakan kompetensi inti dari suatu perusahaan. Pengelolaan bakat yang tepat dapat membuat perusahaan menjadi kompetitif. Perusahaan modern menyadari bahwa kesuksesan mereka bergantung pada bagaimana perusahaan dapat menarik, mengembangkan, dan mempertahankan bakat yang sesuai untuk perusahaan sehingga dapat memenangkan persaingan di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif.

Talent Management adalah seperangkat strategi dan sistem yang meningkatkan produktivitas dengan mengembangkan proses yang lebih baik untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan bakat dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan (Mohammed, 2015).

Wolor dkk (2010) mengungkapkan bahwa *Talent management* sangat penting bagi perusahaan yang berorientasi *profit* di lingkungan bisnis global yang modern dan sangat kompetitif saat ini. Strategi manajemen talenta berfokus pada pengembangan karyawan potensial pada suatu perusahaan. Sistem manajemen talenta dapat menjadi *tools* untuk mengoptimalkan kinerja setiap karyawan dan seluruh perusahaan.

Menurut Lawler (2008), *Talent Management* dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi, *talent* dalam organisasi menghasilkan kualitas dan

kapabilitas tertentu bagi perusahaan sehingga menjadi keunggulan tersendiri dibandingkan pesaing. Lebih dari aset lainnya, bakat akan memberikan potensi keuntungan kompetitif jangka panjang bagi perusahaan.

Penelitian Mensah (2015) menemukan adanya hubungan antara *talent management* dengan kinerja karyawan. Ia juga mengemukakan bahwa output dari *talent management* berupa motivasi karyawan, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja karyawan dan dukungan organisasi dapat memediasi hubungan antara *talent management* dan kinerja karyawan.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merupakan pengabdian emosional dan intelektual karyawan kepada organisasi. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa karyawan yang *engaged* akan selalu terlibat penuh dan antusias dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan (Falcone, 2006). Ketika karyawan sudah merasa menjadi hal yang penting bagi perusahaan, mereka akan berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini membuat karyawan merasa diakui, dihargai, dan termotivasi untuk berkontribusi selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi.

Perbankan merupakan bisnis yang dijalankan dan didukung oleh talenta yang kompeten. Untuk dapat memenangkan persaingan di industri perbankan yang sangat kompetitif, maka pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang baik dan berkelanjutan merupakan hal yang sangat penting.

Karyawan memainkan peran penting dalam industri perbankan. Karyawan merupakan pelanggan internal bagi perusahaan yang harus dijaga kepuasannya agar kemudian dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan eksternal. Hal ini

karena karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya di tempat kerja. Sehingga untuk dapat mempertahankan kinerja karyawan, maka perusahaan perlu menjaga kepuasan kerja karyawannya (Bhardwaj et al, 2020).

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perbankan. Dalam mengantisipasi segala bentuk perubahan lingkungan usaha yang terjadi didunia bisnis saat ini, BNI telah melakukan program transformasi untuk membawa BNI kepada suatu visi perusahaan yang baru yaitu “Menjadi Lembaga Keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja secara berkelanjutan”. Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, salah satu misi BNI adalah menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat untuk berkontribusi dan berprestasi.

BNI menempatkan pegawai sebagai mitra strategis untuk mencapai tujuan dengan melakukan pengembangan yang menitikberatkan pada peningkatan kapabilitas pegawai secara efektif. Berdasarkan laporan komite dalam Laporan Tahunan BNI 2020 yang dimuat pada portal bni.co.id, Direksi BNI dinilai telah melakukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang baik. Jajaran Direksi juga mendukung penerapan sistem manajemen talenta yang akan mendukung terwujudnya seluruh aspek organisasi dan pegawai, sehingga terwujud proposisi nilai pegawai dalam peningkatan produktivitas.

Sistem pengelolaan sumber daya manusia (*human capital*) BNI meliputi pengembangan karir pegawai (talenta dan suksesi), peningkatan kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusia (pembelajaran dan pengembangan), serta apresiasi dan penghargaan atas kontribusi pegawai (*reward and recognition*).

Sementara itu, sistem *talent management* yang diterapkan di BNI mencakup 5 (lima) komponen yaitu akuisisi bakat, klasifikasi bakat, pengembangan bakat, mobilitas bakat dan retensi bakat.

BNI Wilayah 02 merupakan tingkatan organisasi BNI dibawah Kantor Pusat dengan area kelolaan yang meliputi 3 (tiga) Provinsi yaitu Sumatera Barat, Riau, dan Kepulauan Riau serta area Kabupaten Kerinci dan Kota Sungai Penuh. Sejalan dengan implementasi kebijakan *Human Capital* dari Kantor Pusat, BNI Wilayah 02 juga menerapkan strategi *talent management* dengan tujuan untuk mewujudkan *highly engaged employee*, menurunkan *turnover* pegawai, sehingga dapat meningkatkan kinerja individu pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Sebagai salah satu *tools* untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja pegawai dilakukan pengukuran kinerja individu. Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan di BNI terdiri dari serangkaian ukuran kinerja berupa *key performance indicator*(KPI) yang disusun berdasarkan posisi, unit kerja serta pekerjaan yang ditugaskan kepada masing-masing individu.

Seluruh pegawai di BNI (termasuk pegawai BNI Wilayah 02) memiliki KPI yang selalu diukur dan dievaluasi secara berkala. Hasil evaluasi dari kinerja pegawai selanjutnya akan digunakan sebagai dasar bagi manajemen untuk menentukan *talent class* pegawai yang kemudian akan mempengaruhi pengelolaan *talent* serta karirnya di BNI.

Berikut merupakan data *summary* hasil penilaian kinerja individu pegawai BNI Wilayah 02 selama 3 (tiga) tahun terakhir:

Tabel 1.1
Data Kinerja Karyawan BNI Wilayah 02 Tahun 2019 s/d 2021

Penilaian	Yudisium	2019	2020	2021
TIER 1	Sangat Memuaskan	61	149	161
TIER 2	Memuaskan	156	445	448
TIER 3	Baik	888	779	763
TIER 4	Cukup Baik	168	14	8
TIER 5	Kurang Baik	19	3	-
Total pegawai (Tier 1 s/d 5)		1.292	1.390	1.380
%Penilaian Tier 1 dan Tier 2		16,8%	42,7%	44,1%
% Penilaian Tier 3		68,7%	56,0%	55,3%
% Penilaian Tier 4 dan 5		14,5%	1,2%	0,6%

Sumber: BNI Wilayah 02

Berdasarkan data kinerja diatas, terlihat adanya peningkatan kinerja dimana jumlah pegawai dengan penilaian Tier 1 dan Tier 2 yang meningkat setiap tahunnya dari 16,8% pada tahun 2019 meningkat menjadi 56,0% di tahun 2020 dan meningkat menjadi 44,1% pada tahun 2021. Sedangkan jumlah pegawai yang memperoleh penilaian rendah (Tier 4 dan Tier 5) berkurang setiap tahunnya, dimana pada tahun 2019 terdapat 14,5% menurun menjadi 1,2% di tahun 2020 dan menjadi 0,6% pada tahun 2021. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kinerja karyawan BNI dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir.

Pencapaian kinerja tersebut diatas didukung oleh implementasi strategi manajemen SDM yang dilakukan secara kontiniu. Sebagai bentuk evaluasi terhadap implementasi kebijakan human capital, setiap tahun BNI melakukan pengukuran tingkat engagement pegawai melalui *Employee Engagement Survey* (EES). Berikut merupakan perolehan score EES dan Kinerja BNI Wilayah 02 tahun 2018 s.d 2021:

Tabel 1.2
Data Employee Engagement Score dan Kinerja Bisnis BNI Wilayah 02
Tahun 2018 – 2021

Indikator	2018	2019	2020	2021
Employee Engagement Score (EES)	88%	90%	95%	96%
Dana Pihak Ketiga (Rp. M)	17.375	18.296	20.213	20.870
Penyaluran Kredit (Rp. M)	11.165	12.186	12.635	14.831
Laba Bersih (Rp. M)	851,64	1.060,26	1.048,12	1.087,75

Sumber: BNI Wilayah 02

Hasil EES BNI Wilayah 02 pada tahun 2021 menunjukkan tingkat *engagement* pegawai sebesar 96%. Score EES ini meningkat dari tahun 2020 sebesar 95%, tahun 2019 sebesar 90% dan tahun 2018 sebesar 88%. Peningkatan score EES ini sejalan dengan pencapaian kinerja BNI Wilayah 02 yang menunjukkan pertumbuhan bisnis yang positif dan lebih baik setiap tahun.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Mohammed (2015) yang menyatakan bahwa inisiatif *talent management* akan membuat karyawan lebih berkomitmen dan terlibat (*engaged*) dengan pekerjaan mereka untuk menghasilkan keuntungan yang maksimal. Melalui *talent management*, perusahaan dapat meningkatkan *engagement*, komitmen, retensi, dan penambahan nilai yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan *employee retention* (Thakur, 2015). Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Humaid (2018) bahwa praktek *talent management* berpengaruh positif terhadap keinginan pegawai untuk bertahan, keterlibatan pegawai dan manajemen kinerja. Mensah (2015) juga menemukan

bahwa implementasi *talent management* mengarah pada kinerja karyawan, dan output dari talent management memediasi hubungan antara talent management dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai: **“Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* dan *Employee Job Satisfaction* sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah 02”.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, untuk mempermudah proses analisa dalam penelitian ini, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan pada BNI Wilayah 02?
2. Bagaimanakah pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement* pada BNI Wilayah 02?
3. Bagaimanakah pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Job Satisfaction* pada BNI Wilayah 02?
4. Bagaimanakah pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada BNI Wilayah 02?
5. Bagaimanakah pengaruh *Employee Job Satisfaction* terhadap Kinerja Karyawan pada BNI Wilayah 02?



6. Bagaimanakah pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja karyawan melalui *Employee Engagement* sebagai variable mediasi pada BNI Wilayah 02?
7. Bagaimanakah pengaruh *Talent Management* terhadap kinerja karyawan melalui *Employee Job Satisfaction* sebagai variable mediasi pada BNI Wilayah 02?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Karyawan pada BNI Wilayah 02.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement* pada BNI Wilayah 02.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Talent Management* berpengaruh terhadap *Employee Job Satisfaction* pada BNI Wilayah 02.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada BNI Wilayah 02.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Employee job satisfaction* terhadap Kinerja karyawan pada BNI Wilayah 02.
6. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada BNI Wilayah 02.



7. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan melalui *employee job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada BNI Wilayah 02.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Membantu dan memberi masukan pada Pimpinan/Manajemen dan Manager SDM BNI Wilayah 02 terhadap pengembangan sistem manajemen talenta saat ini dan mengevaluasi pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2. Sumbangan pengetahuan dan informasi bagi akademisi dan pihak lainnya dalam menyusun skripsi, tesis, dan kertas kerja lainnya

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dilakukan fokus pada karyawan BNI yang ditempatkan di seluruh area kerja Kantor Wilayah 02 (terdiri dari karyawan Kantor Wilayah, Kantor Cabang dan Sentra yang meliputi area Provinsi Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau).

1.5 Sistematika Penulisan

Sebagai pedoman dalam penelitian ini dibuat sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang dari pemilihan judul, rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika pembahasan dari penulisan penelitian ini.

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini membahas dasar atau teori-teori yang akan digunakan di dalam melakukan pembahasan yang telah dikemukakan, kemudian berisi telaah penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Memuat tentang metodologi yang digunakan sebagai alat bantu dalam menemukan variabel yang akan digunakan, pembentukan model serta menjelaskan sumber data serta metode pengumpulan data yang digunakan.



BAB IV : BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan mengenai hasil analisis dari penelitian yang didalamnya mencakup respondent profile, analisis deskriptif, data hasil penelitian, dan pengujian hipotesis penelitian, dan justifikasi hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada Bab ini dibahas tentang kesimpulan dan saran atas hasil analisis yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian.