

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dan penting, karena manusialah yang menjadikan dan mendukung suksesnya perusahaan (Rafliani & Kasmiruddin, 2023). Tanpa adanya manusia, sumber daya yang lain tidak akan bisa menghasilkan nilai tambah yang baik bagi perusahaan. Saat ini, bakat organisasi merupakan sumber utama keunggulan kompetitif. Baiknya kinerja organisasi dari sebuah perusahaan dapat terlihat dari kinerja karyawannya. Keduanya berhubungan erat satu sama lain. Jika suatu organisasi memiliki karyawan yang berkompentensi unik, hal ini akan membedakan mereka dari pesaingnya. Menurut (Hongal & Kinange, 2020), dalam lingkungan yang kompetitif ini, retensi tenaga kerja berbakat merupakan tugas utama bagi manajer SDM bersamaan dengan akuisisi.

Knudsen & B.Lien (2023) mengatakan bahwa narasi konvensional mengenai sumber daya manusia adalah semakin spesifik pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan, semakin tinggi pula kemungkinan untuk mempertahankan pengetahuan tersebut di perusahaan. Jika pengetahuan spesifik perusahaan juga berharga, maka hal ini kemungkinan besar akan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perlu adanya sebuah pengelolaan yang baik oleh perusahaan terhadap modal manusia (*human capital*) yang ada di organisasinya. Menurut Kardiyem, et al. (2023) *Human Capital* dianggap sebagai suatu kegiatan investasi karena manusia dianggap sebagai sumber daya yang berperan sebagai modal yang menghasilkan *return* dan pengeluaran serta bertujuan untuk

mengembangkan kuantitas dan kualitas modal. Untuk mengoptimalkan *Human Capital* ini dibutuhkan pengendalian dari organisasi, berupa *Human Capital Management* (HCM), yang telah menjadi aspek penting keberhasilan organisasi dalam lingkungan bisnis *modern*. Menurut Desta, et al. (2022) HCM adalah pendekatan terencana dan strategis untuk mengelola aspek yang paling vital dari organisasi. Ini adalah cara mengevaluasi orang sebagai aset yang nilainya saat ini dapat dievaluasi dan yang nilai masa depannya dapat ditingkatkan melalui investasi. Menurut Zaman et al. (2022), dalam HCM, karyawan diakui sebagai sumber daya penting yang memainkan peran penting dalam produktivitas organisasi. Jika suatu organisasi tidak memiliki HCM yang baik, maka organisasi tersebut tidak akan mampu bersaing serta akan kesulitan menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. HCM memanfaatkan karyawan dengan menganggap mereka sebagai aset yang berharga. Ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif. Fokus diberikan pada masalah-masalah strategis, memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan berbakat, dan *Human Capital Management* (HCM) mengarahkan aspek operasional untuk mencapai tujuan utama, yaitu kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. (Atik, 2019).

Peristiwa yang sering terjadi dalam sistem dan manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana karyawan bertindak. Di beberapa perusahaan, merupakan hal yang lumrah jika beberapa karyawan perusahaan yang paling setia dan berbakat tiba-tiba menyatakan keinginan untuk pindah atau keluar. Tentu saja hal ini yang dipikirkan oleh para pengusaha dan manajer sumber daya manusia di

suatu perusahaan, baik besar maupun kecil, ketika ada karyawan yang tiba-tiba meminta untuk mengundurkan diri. Hal ini akan menyebabkan peristiwa yang merupakan salah satu bentuk perilaku karyawan yakni keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya, yang dikenal sebagai niat berhenti atau "*turnover intention*". (Rafliani & Kasmiruddin, 2023). *Turnover* merupakan proses pergantian karyawan pada sebuah perusahaan atas inisiatif pribadi maupun keputusan dari manajemen internal. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap loyal terhadap perusahaan.

Salah satu sektor yang memiliki tingkat *turnover* karyawan yang tinggi adalah sektor perbankan. Pada tahun 2019 menurut Mercer (2019) dalam Vionika et al. (2023), tingkat pergantian karyawan di sektor perbankan Indonesia mencapai 14%, sementara rata-rata di sektor lain hanya 7%. Pada tahun 2018, tingkat pergantian karyawan di sektor perbankan Indonesia adalah 12%, sementara rata-rata di sektor lain mencapai 8%. Terjadi peningkatan sebesar 2% dari tahun 2018 ke 2019. *Turnover* yang cukup tinggi akan membuat perusahaan tidak efisien, karena perusahaan akan kehilangan karyawan sudah berpengalaman dan harus melatih kembali karyawan yang baru.

Bank Negara Indonesia (BNI), yang didirikan pada tanggal 5 Juli 1946, merupakan salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia dan memiliki peran vital dalam sektor perbankan nasional. Dengan jaringan yang luas, baik di dalam maupun luar negeri, BNI menyediakan berbagai layanan perbankan yang mencakup perbankan ritel dan korporat. Dalam beberapa tahun terakhir, BNI telah menghadapi tantangan signifikan terkait dengan tingkat *turnover* karyawan yang.

Di bawah ini merupakan data *Turnover Rate* keseluruhan karyawan PT BNI (Persero) di Indonesia pada tahun 2020-2022:

Tabel 1 Data *Turnover Rate* BNI se-Indonesia

Tahun	<i>Turnover Rate</i>
2020	1,96%
2021	1,6%
2022	1,5%
2023	1,2 %
Total	6,26%

Sumber: *Laporan Tahunan BNI, 2024*

Dari tabel di atas terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan BNI di seluruh kantor yang ada di Indonesia pada empat tahun terakhir yaitu tahun 2020-2024. Nilai *turnover* tertinggi terdapat pada tahun 2020 dengan persentase 1,96%. Dalam 4 tahun terakhir, PT BNI (Persero) mengalami *turnover* dengan persentase 6,26%. Terlihat tingkatan persentase menurun dari tahun ke tahun. Namun, hasil temuan yang ditemukan pada salah satu kantor cabang BNI di kota Padang menunjukkan hal yang bertolak belakang dengan meningkatnya *turnover intention* dari tahun ke tahun terlihat dari penurunan jumlah karyawan setiap tahunnya.

Di bawah ini merupakan data jumlah karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang serta *turnover rate* tahun 2021-2024 yaitu:

Tabel 2 Data Jumlah Karyawan dan *Turnover Rate* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang

Tahun	Jumlah Karyawan	<i>Turnover Rate</i>
2021	185	5,4 %
2022	175	5,7%
2023	170	2,9%
2024	165	6 %

Sumber: *PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang, 2024*

Dari tabel di atas terlihat data karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang dan *turnover rate* pada tahun 2021 – 2024. PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang mengalami penurunan jumlah karyawan dari tahun ke tahun. Jumlah karyawan yang keluar sebanyak 5-10 orang setiap tahunnya. Bahkan, terdapat tingkat kenaikan *turnover rate* yang signifikan yang cukup tinggi pada 2 tahun terakhir, yakni pada tahun 2023-2024 dari 2.9% menjadi 6%. Hal ini menjelaskan bahwasanya ada permasalahan yang terjadi terhadap *turnover intention* pada kantor PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Penurunan jumlah karyawan pada saat ini perlu diteliti apakah karena berhenti atas keinginan sendiri karena pengelolaan *Human Capital Management* yang kurang baik atau berhenti atas dasar kebijakan dari perusahaan.

Karyawan merupakan pelanggan internal perusahaan yang kepuasannya harus dijaga agar selanjutnya dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan eksternal. Perbankan merupakan bisnis yang dijalankan dan didukung oleh talenta-talenta

yang kompeten (Khairina, Games, & Yuliasri, 2022). Untuk dapat memenangkan persaingan dalam industri perbankan yang sangat kompetitif, pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang baik dan berkelanjutan sangatlah penting. Karyawan memegang peranan penting dalam industri perbankan. *Talent management*, bagian integral dari *Human Capital Management* (HCM) merupakan tema administratif modern, menyebar dengan cepat dalam dekade terakhir abad terakhir, menjadi fokus banyak organisasi, peneliti dan spesialis; kebutuhan akan staf bertalenta yang mampu mengatasi permasalahan yang timbul dari lingkungan kerja yang kompleks dan kebutuhan akan keunggulan, oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk memenuhi tanggung jawab mereka terhadap talenta terpenting mereka (Khasawneh, Mohamed, & Al-Dubai, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Wasseman (2023) menunjukkan bahwa HCM mempunyai pengaruh negatif terhadap turnover intention Strategi HCM secara tidak langsung mengurangi niat berpindah kerja dengan meningkatkan kepuasan kerja. Praktik HCM yang baik, seperti pelatihan dan pengembangan, serta sistem kompensasi yang strategis, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan dengan demikian mengurangi niat berpindah kerja.. Penelitian yang dilakukan banyak organisasi telah menetapkan dan mengembangkan fokus khusus pada bakat Menurut Rafliani & Kasmiruddin (2023).

Salah satu cara untuk memprediksi adanya keinginan karyawan dalam memunculkan niat untuk berhenti bekerja adalah *talent management*. Penelitian yang dilakukan oleh Pradnyana & Dewi (2022) menunjukkan bahwa semakin buruk pengelolaan *talent management* maka semakin tinggi pula tingkat *turnover*

intention yang terjadi. Hal ini berarti *talent management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Perusahaan harus dapat mengembangkan program talent management sebagai landasan dalam perusahaan karena hal ini dapat menunjang kinerja karyawan sehingga merasa aman dalam melakukan suatu pekerjaan, dan tidak ada keinginan untuk keluar dari perusahaan. Manajemen talenta bertujuan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh berbagai organisasi dan perusahaan saat ini. Tujuannya adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi serta meningkatkan kinerjanya dengan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dan meningkatkan kemampuan karyawan melalui pengembangan. *Talent Management* sebagai sebuah konsep, dapat dijabarkan sebagai kebijakan dan proses SDM yang berorientasi strategis untuk mengelola individu dengan kemampuan luar biasa atau bakat yang dibutuhkan oleh organisasi. Oleh karena itu, *Talent Management* menekankan pengembangan dan penerapan strategi perusahaan yang efektif untuk memanfaatkan kumpulan talenta secara efektif. *Talent Management* akan berhasil jika didukung oleh struktur organisasi yang kuat dan tentunya mengurangi niat karyawan untuk berpindah tempat.

BNI memahami bahwa karyawan adalah bagian yang tak terpisahkan dari organisasi dalam mewujudkan visi dan misi bersama. Oleh karena itu, pengelolaan karyawan dikelola dalam sistem yang terstruktur, dengan tetap memperhatikan ketentuan eksternal, berorientasi jangka panjang dan mengurangi tingkat *turnover*. Berdasarkan wawancara pra-penelitian yang sudah dilakukan penulis dengan Asisten Adm. PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang, Ryka Hayyu, menjelaskan bahwa memang terjadi penurunan jumlah karyawan dari tahun ke tahun di PT BNI

(Persero) Tbk Cabang Padang. Ryka menjelaskan bahwa setiap tahunnya 5-10 karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang keluar dari perusahaan. Permasalahan keluarnya karyawan ini disebabkan karena karyawan mendapatkan tawaran gaji yang lebih tinggi dari perusahaan lain dibandingkan dengan tempat karyawan bekerja saat ini.

Namun, Rikka Hayyu menjelaskan bahwa pihak perusahaan saat ini telah melakukan upaya atas permasalahan tersebut. PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang memiliki sebuah program pengelolaan SDM, yang merupakan bagian dari *Human Capital Management* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang, yakni program *Talent Management*. Terkait dengan pengembangan *talent management* yang dimiliki oleh perusahaan, PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang memiliki komunitas yang disebut sebagai “Bengkel Seni 46” untuk pengembangan bakat seni yang dimiliki karyawannya dan “*Job Posting*” untuk persiapan jenjang karir karyawan. Sehingga, walaupun karyawan ditawarkan dengan gaji yang lebih tinggi di perusahaan lain, tetapi ia merasa posisinya lebih terarah dan terjamin jenjang karirnya di perusahaan saat ini, maka ia akan tetap bertahan di perusahaan dan mengurungkan niat keluar.

Meskipun telah diimplementasikan program *Talent Management* di PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang sebagai bagian dari *Human Capital Management*, fenomena *turnover intention* tetap menjadi isu yang perlu ditangani secara lebih mendalam. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana komponen-komponen HCM secara spesifik mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, serta peran mediasi dari talent management dalam konteks ini.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antar variabel, namun, peneliti belum menemukan literatur yang menjadikan *talent management* sebagai variabel yang memediasi hubungan antara *Human Capital Management* dengan *Turnover Intention* pada sektor perbankan.

Penulis ingin meneliti lebih lanjut temuan mengenai hubungan antara *human capital management* dengan tingkat *turnover intention* yang dimediasi oleh *talent management* secara fokus pada lingkungan penulis, yakni PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Hal ini juga dilakukan untuk meneliti bagaimana *Talent Management* dapat menjelaskan bagaimana dan mengapa hubungan antara *Human Capital Management* dan *turnover intention* yang terjadi di BNI.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan di atas, penulis akan melakukan penelitian terhadap salah satu Kantor Bank BNI di Kota agar temuan dapat dilakukan secara spesifik yang memungkinkan akses lebih mudah dan intensif terhadap data dan narasumber yang relevan. Selain itu, kantor cabang ini menghadapi tantangan serupa terkait *turnover intention* karyawan seperti cabang-cabang lainnya, sehingga hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran yang representatif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dalam konteks lokal dengan mengangkat judul “Pengaruh *Human Capital Management* terhadap *Turnover Intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang dengan *Talent Management* sebagai Variabel Mediasi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian yang ingin diketahui adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *human capital management* terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh *human capital management* terhadap *talent management* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang?
4. Bagaimanakah *talent management* memediasi hubungan antara *human capital management* dengan *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang??

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh *human capital management* terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *human capital management* terhadap *talent management* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.

4. Untuk mengetahui apakah *talent management* memediasi hubungan antara *human capital management* dengan *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Penelitian ini sebagai referensi untuk peneliti lain yang akan menerapkan prinsip dan standar fundamental yang sama dalam penelitian mereka sendiri di masa yang akan datang.

2. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi yang bermanfaat bagi pengelolaan *human capital management* perusahaan dalam rangka untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dengan memahami penyebab *turnover intention* karyawan, serta menjadi informasi mengenai apakah program yang dijalankan benar-benar bermanfaat dan berpengaruh terhadap niat keluar masuknya karyawan. Penelitian juga ini diharapkan bisa menjadi referensi pembaruan bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan pengetahuan mengenai dunia kerja bagi para lulusannya agar bisa berkiprah di perusahaan dan/atau memiliki kualitas kinerja yang baik ketika bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penulisan

Ruang lingkup penelitian ini yaitu mengkaji tentang *human capital management* mengenai pengaruh *talent management* terhadap *turnover intention* karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan sebagai gambaran mengenai hasil penelitian akan penulis klasifikasikan menjadi lima bab, yang terbagi atas:

BAB 1: PENDAHULUAN

Pada bab awal ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan, hingga sistematika penulisan dalam penelitian.

BAB II: TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi teori-teori dan variabel yang didefinisikan dengan jelas sebagai acuan penelitian mengenai Pengaruh *Human Capital Management* terhadap *Turnover Intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang dengan *Talent Management* sebagai Variabel Mediasi.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang tahap-tahap dalam melakukan penelitian yang menjelaskan tentang penjabaran tentang alasan pemilihan objek, sumber data,

populasi dan sampel, variabel penelitian, teknik pengambilan sampel, dan teknis analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menguraikan bagaimana hasil dari pengolahan data dan menjelaskan hasil yang didapatkan.

BAB V: PENUTUP

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari pembahasan yang diuraikan diatas, implikasi, keterbatasan penelitian, dan saran yang disampaikan kepada pihak yang berkepentingan terhadap penelitian ini.



