**ANALISIS MANAJEMEN TALENTA DAN KOMPETENSI DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK BRI TBK**

**Firly Nur Agustiani dan Stefanus M.S. Sadana**

**Badan Keahlian DPR RI dan Perbanas Institute**

[**firlynuragustiani@gmail.com**](mailto:firlynuragustiani@gmail.com) **dan** [**sadana@perbanas.id**](mailto:sadana@perbanas.id)

***ABSTRACT***

*This study analyzes the influence of talent management and competencies on employee performance in PT. Bank BRI Tbk. Respondents of this study were taken by purposive random sampling as much as 174 respondents through a direct questionnaire. The respondents are permanent employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk recruited through the Staff Development Program of 6.000 people. Data analysis tool used is Structural Equation Modeling (SEM) which is run through Analysis of Moment Structured (AMOS) version 20. Based on the result of research, there is positive influence between talent management to competence, competence to employee performance, and talent management to employee performance. The value of the influence of talent management on the competence of 0,92 (very strong) and significant, the value of influence of competence on employee performance of 0,19 and significant, and the value of the influence of talent management on employee performance of 0,12 and significant.*

*Keywords : talent acquisition, talent development, talent retention, competency, employee performance*

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Responden penelitian ini diambil secara purposive random sampling sebanyak 174 responden melalui kuesioner langsung. Rsponden adalah karyawan tetap PT. Bank BRI yang direkrut melalui Program Pengembangan Staf (PPS) sebanyak 6.000 orang. Alat analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan melalui *Analysis of Moment Structured* (AMOS) versi 20*.* Berdasarkan hasil penelitian, ada pengaruh positif antara manajemen talenta terhadap kompetensi, kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Nilai pengaruh manajemen talenta pada kompetensi sebesar 0,92 (sangat kuat) dan signifikan, nilai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,19 dan signifikan, serta nilai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan sebesar 0,12 dan signifikan.

Katakunci : akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, kompetensi, kinerja karyawan,

**PENDAHULUAN**

**Latar belakang penelitian**

Menurut Katili, dkk. (2015), manajemen talenta (*talent management*) digunakan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang handal dalam jumlah yang memadai untuk menempati posisi kunci perusahaan sehingga keberlangsungan bisnis dapat terjamin. Dalam penelitian tersebut kompetensi juga diteliti dengan harapan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari manajemen talenta dengan muatan faktor 0,18 (lemah) dan kompetensi dengan muatan faktor 0,77 (kuat) terhadap kinerja karyawan. Penelitian Febriani (2012) juga memberikan penjelasan mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai, diperoleh hasil pengaruh signifikan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X.

Hal ini menjadi alasan penelitian pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) ini, yang terbukti menyumbangkan banyak pimpinan perusahaan pada badan usaha milik negara (BUMN) dan perusahaan anak BUMN. Jejaringnya berada di BUMN–BUMN strategis yang mengelola bisnis dan dana besar (Infobank November, 2015:19). Apakah hal ini menunjukkan peran Bank BRI mampu mengembangkan talenta dan mencetak SDM unggul? Apakah manajemen talenta dapat secara langsung memengaruhi kinerja? Ataukah diperlukan variabel moderasi kompetensi (*competency*)? Oleh karena itu, masalah yang diteliti bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kompetensi (*competency*); pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan; dan pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di Bank BRI.

**KAJIAN TEORI**

***Human capital management dan pengukuran kinerja***

Menurut Armstrong (2013: 3) *human capital* merupakan salah satu unsur terpenting dari aset tak berwujud organisasi. Dalam hal ini talenta terkait erat dengan cara pandang manusia sebagai aset organisasi dan upaya pengembangannya. Pandangan inilah yang membedakan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan manajemen modal insani (*human capital management-HCM*). Keahlian, imajinasi, dan kreativitas karyawan sangat vital bagi pencapaian keberhasilan organisasi sehingga perlu pengukuran. Sehingga kontribusi manusia untuk efektivitas pengelolaan organisasi menjadi inti *human capital.*

Semua aset tak berwujud tersebut terutama keahlian, imajinasi, dan kreativitas karyawan sangat vital bagi pencapaian keberhasilan organisasi. Untuk itulah pentingnya studi modal insani, khususnya identifikasi dan pengembangan sumber daya Manusia (SDM) sebagai aset tak bewujud. Ini sesuai dengan penjelasan Armstrong (2013: 29), “HCM berkaitan dengan mendapatkan, menganalisis, dan melaporkan data yang menginformasikan arah strategi penambahan nilai, investasi, dan keputusan operasional manajemen sumber daya manusia baik di tingkat korporasi maupun di lini depan.” Jadi, pada dasarnya *Human Capital Management* berkaitan dengan kontribusi faktor manusia dalam penciptaan nilai kinerja pegawai terhadap bisnis organisasi.

Sementara itu, menurut Campbell (Koopmans, 2014: 27) kinerja pegawai (*employee performance*) adalah perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Terdapat 3 gagasan dari definisi kinerja yaitu: 1) prestasi kerja merupakan perilaku dari pada hasil, 2) prestasi kerja mencakup hanya pada perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, dan 3) prestasi kerja adalah hal yang multidimensi. Jadi, pada dasarnya esensi *human Capital Management* berkaitan dengan nilai dan kontribusi SDM dalam kinerja organisasi.

Menurut Bernardin dan Russel (2013) ada enam kategori hasil yang digunakan untuk mengukur nilai kinerja pegawai atau fungsi pekerjaan. Enam kriteria utama dalam menilai kinerja adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan supervisi, dan dampak inerpersonal/kontektual kerja. (Bernadin & Rusel, 2016). Kualitas: seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dollar/rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan. Ketepatan waktu: seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling a wal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan *output* yang lain maupun memaksimumkan waktu yang ada untuk kegiatan – kegiatan lain. Efektivitas biaya: eberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing–masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya. Kebutuhan untuk supervisi: seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan. Dampak interpersonal/kontekstual kerja, Seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga-diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerja sama antar sesama karyawan dan bawahan

**Manajemen talenta**

Istilah manajemen talenta *(talent management)* pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company melalui salah satu studi yang dilakukannya di tahun 1997. Manajemen talenta telah didefinisikan dari beragam versi. Konsep manajemen talenta berkembang dan makin penting dikembangkan oleh McKinsey & Co (2001) dalam penelitiannya menyoroti pentingnya manajemen talenta dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan menantang.

Sebenarnya sejak tahun 1970-an Schein (1978) juga meneliti pentingnya manajemen modal manusia dan Fitzgerald (2014) mendefinisikan talenta sebagai penjumlahan kompetensi, komitmen dan kontribusi. Manajemen talenta dapat diartikan kinerja optimal dan inklusivitas semua karyawan sehingga mencapai kinerja puncak dari semua karyawan dalam tujuan organisasi. Komisi Inggris untuk Keterampilan Kerja (UK Commission for Employment ad Skills, 2013) menjelaskan talenta organisasi diamati sebagai kemampuan alami untuk mencapai kesuksesan, atribut dasar talenta adalah keterampilan, pengetahuan, kemampuan intelektual, dan potensi untuk pengembangan.

Definisi manajemen talenta sebagai “proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis” melibatkan proses tertentu yang membandingkan talenta saat ini di suatu departemen dengan kebutuhan strategi bisnisnya. Hasil ini mengarah pada pengembangan dan implementasi strategi yang sesuai untuk mengatasi kesenjangan atau *surplus* talenta. (CIPD, 2007 dalam Jumawan, 2015)

Proses manajemen talenta Pella (2011: 82) dimulai dengan memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Dengan kata lain manajemen talenta juga dapat diartikan dalam pemahaman seluas mungkin, yaitu manajemen strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi, prioritas kegiatan organisasi atau bisnis perusahaan.

Selama satu dasawarsa, berbagai penelitian dan pengalaman organisasi melaksanakan manajemen talenta menunjukkan adanya kerangka kerja manajemen talenta yang umumnya meliputi beberapa komponen kunci, seperti berikut (Pella, 2011:84): 1) Proses perekrutan dan seleksi, 2) proses orientasi, 3) proses manajemen kinerja, 4) proses pengakuan dan retensi, 5) proses pendidikan dan pelatihan, 6) proses pengembangan kaderisasi (*succession planning*)

Garg dkk meneliti (2014), talenta atau bakat telah menjadi komoditas yang berharga dan bagaimana organisasi mengelola bakat yang memiliki potensi untuk sangat mempengaruhi kinerja mereka. Manajemen talenta mengelola beberapa hal yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi, diantaranya adalah (1) fokus pada kekuatan, (2) organisasi akan memahami kasus bisnis, dan (3) mencari cara efektif dalam menilai bakat dan menentukan dampak yang akan terjadi antara atasan dengan bawahan.

**Kompetensi**

Spencer & Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai “*underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion – referenced effective and / or superior performance in a job or situation.*” Kompetensi menurut Spencer cenderung bersifat sistem alami (*natural systems*). *Underlying characteristic* adalah kompetensi yang berada jauh dalam kepribadian manusia yang mampu mempredikasi perilaku manusia dalam beragam situasi dan pekerjaan. Kompetensi tersebut antara lain motif, *trait*, konsep diri / nilai, pengetahuan dan keterampilan. Motif, *trait,* dan konsep diri lazim dikenal sebagai *hidden competency* sebab ketiganya tidak kasat mata, sedangkan pengetahuan dan keterampilan bersifat lebih nyata. (Spencer dalam Sadana, 2015:56)

Kompetensi memiliki daya ramal perilaku dan kinerja. Suatu rangkaian kompetensi tertentu mendorong perilaku dan kinerja tertentu, testing kompetensi dipergunakan untuk memprediksi mereka yang berkinerja baik dan mereka yang berkinerja buruk. Kompetensi dapat dijelaskan melalui model *hardskill* dan *soft skills.* Kompetensi SDM yang meliputi *hard competency* (meliputi *knowledge* dan *skills*) serta *soft competency* (*behavior, attitude, self concept, motive,* dan *trait*). Kompetensi adalah sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Sementara itu kompetensi MSDM sudah dibahas oleh para praktisi (Triyonggo, 2016) sehingga menjadi standar kompetensi profesional MSDM dalam Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Terdapat 9 unit terkait bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, pengelompokan unti kompetensi ini atas dasar kelompok keahlian didalam profesi MSDM yang terdiri dari sembilan klaster kompetensi meliputi: 1) Strategi dan perencanaan pengelolaan SDM, 2) Pengadaan SDM, 3) Pengembangan organisasi, 4) Pembelajaran dan pengembangan SDM, 5) Manajemen talenta, 6) Pengelolaan karir, 7) Pengelolaam kinerja dan remunerasi, 8) Hubungan industrial, dan 9) Layanan administrasi dan sistem informasi pekerja. Klaster ke-5 Manajemen Talenta menjadi variabel dalam penelitian ini. (lihat tabel 3)

**Definisi konseptual**

Manajemen talenta merupakan proses mencari, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta dalam suatu organisasi.

Kompetensi merupakan landasan dasar dari karakteristik seseorang dan mengindikasikan cara seseorang berprilaku atau berpikir, yang dapat dijadikan indikator dimana orang tersebut mampu untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas pekerjaan, dan dapat diposisikan sebagai keunggulan individu kelompok, maupun organisasi.

Kinerja karyawan merupakan tindakan atau hasil kerja yang dapat dilihat dari hasil kerja, perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang memberikan nilai dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

**Penelitian Terdahulu**

Penelitian kinerja dengan pengungkit manajemen talenta makin diminati. Menurut Beechler & Woodward (2009), empat faktor utama yang berkontribusi adalah sebagai berikut: tren ekonomi dan demografi di seluruh dunia; meningkatkan mobilitas orang dan organisasi; transformasi signifikan dalam sifat bisnis; dan meningkatnya tingkat keragaman tenaga kerja. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Morton (2004),”*…believed that talents are those individuals who are capable of making a major transformation to the function of a company.”* Temuan ini juga didukung oleh Goffee and Jones (2007),*”talent is a handful of employees’ knowledge, skills and philosophies, which have the capability to create unusual values for the organization from the existing resources.”* Dalam hal ini peran organisasi melalui Manajemen talenta cukup besar.

Hal yang agak berbeda dikemukakan oleh Pruis (2011), “*talent as something intrinsic, something that bolsters itself and does not require appreciation from others.* Pernyataan ini didukung oleh Stephenson & Pandit (2008)*, “having the right number of people at the right place at the right time with the right skill sets and levels of motivation are fundamental to talent management.”*  Sehingga dapat dikatakan bahwa proses kritis manajemen talenta adalah saat akuisisi dan pemetaan talenta. Dengan demikian konsep ini sebenarnya mengakui bahwa manajemen talenta menjadi esensi dari MSDM dan kontribusi pengukuran kinerjanya yang kemudian memunculkan konsep human capital management (HCM).

Hasil riset lain dari Boston Consulting Group (2008) yang dilakukan di beberapa benua yang berjudul “*Creating People Advantage – How to address HR Challenges Worldwide through 2015*” menyimpulkan beberapa hal, yaitu: pegawai bertalenta dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka; Usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua, dan kini orang berkecenderungan untuk memiliki lebih sedikit anak; Perusahaan-perusahaan akan bergerak menjadi organisasi global; dan Kebutuhan emosional pegawai akan semakin penting dari sebelumnya. Dinamika lingkungan organisasi dan pengelolaan Manusia sebagai nilai utama perusahaan (*human value*) makin kompleks. Maka penelitian Manajemen talenta yang bersifat inklusif dan mengaitkannya dengan konsep yang berdekatan seperti keompetensi sangat mendesak.

Dapat disimpulkan sementara, manajemen talenta secara fundamental tidak berbeda dari Manajemen Sumber Daya Manusia (*human resource management-HRM*). Manajemen talenta mencakup semua kegiatan HRM dan oleh karena itu dapat dikatakan bahwa manajemen talenta adalah istilah lain HRM, yang telah berubah dari tradisional menjadi konsep baru. Label baru ini berfokus pada bagaimana mengelola talenta secara strategis. Kedua, manajemen talenta adalah bagian dari MSDM dengan penekanan khusus manajemen talenta menggunakan instrumen MSDM dan pengembnagan organisasi (*organization development-OD*) yang sama, tetapi manajemen bakat menekankan pada orang-orang bertalenta. Oleh karena itu, titik fokusnya adalah *"talent pool",* baik internal maupun eksternal organisasi. Ketiga, manajemen talenta fokus pada pengembangan keahlian (*expertise*) melalui pengelolaan dan perkembangan talenta dalam perusahaan. Fokus organisasi adalah pada proses pengelolaan talenta. Program manajemen bakat diciptakan untuk menyediakan sekumpulan pegawai bertalenta untuk memasok pekerjaan utama tertentu dan program pengembangan individu tertentu yang memenuhi syarat untuk menciptakan suksesi dalam organisasi.

Dengan penelitian ini, program pengembangan talenta melalui pendidikan profesional, pelatihan, penugasan, dan aneka upaya lainnya makin dapat direncanakan dan diselenggarakan dengan baik.

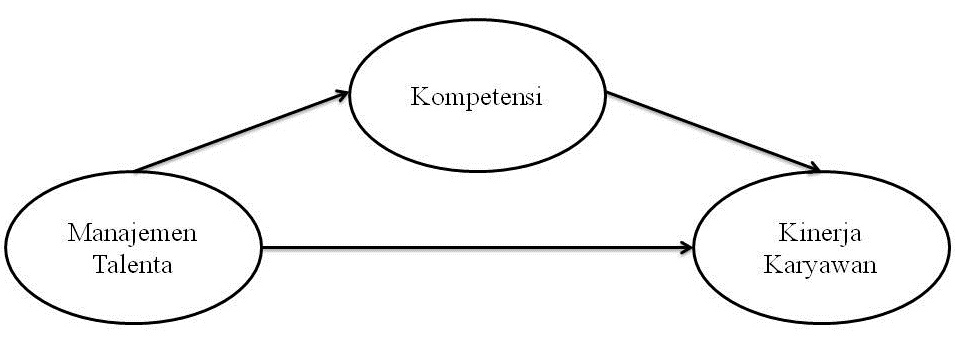
**Kerangka pemikiran**

Kinerja karyawan yang baik merupakan harapan dari semua organisasi ataupun perusahaan, dengan mengelola karyawan yang memiliki tujuan yang sama antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan akan sangat memudahkan manajemen mengelola karyawan tersebut. Oleh karena itu karyawan yang dikelola baik oleh perusahaan adalah karyawan yang telah dipilih melalui berbagai tahapan proses yang diterapkan pada perusahaan.

Manajemen talenta merupakan proses pencarian, pengembangan, dan mempertahankan karyawan yang unggul yang memiliki daya saing dan mampu menjadi posisi kunci dengan jabatan strategis pada perusahaan, proses yang dilakukan dalam manajemen talenta ini mulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, pengembangan, promosi, bahkan demosi, semua proses tersebut dilakukan oleh perusahaan adalah untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompetensi merupakan landasan dasar dari karakteristik seseorang dan mengindikasikan cara seseorang berprilaku atau berpikir, yang dapat dijadikan indikator dimana orang tersebut mampu untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas pekerjaan, dan dapat diposisikan sebagai keunggulan individu kelompok, maupun organisasi.

Dengan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dapat digambarkan seperti di bawah ini:



H3

H2

H1

Gambar 1. Kerangka Pemikiran

*Sumber: Data dikonstruksi untuk dikembangkan oleh peneliti*

**Hipotesis**

Dari kerangka pemikiran di atas dan didukung dengan penelitian yang terdahulu, maka diperoleh hipotesis sebagai berikut, yaitu :

H1 : Semakin tinggi tingkat manajemen talenta PPS PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk akan meningkatkan kompetensi karyawan pada lembaga keuangan bank tersebut.

H2 : Semakin tinggi tingkat kompetensi PPS PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk akan meningkatkan kinerja karyawan pada lembaga keuangan bank tersebut.

H3 : Semakin tinggi tingkat manajemen talenta PPS PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk akan meningkatkan kinerja karyawan pada lembaga keuangan bank tersebut.

**METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka–angka dan analisis menggunakan statistik. Desain penelitian yang digunakan adalah hubungan kausalitas, untuk melihat hubungan yang bersifat sebab akibat. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yang tidak dapat diukur langsung (*unobserved*) variabel sering juga disebut *latent* atau konstruk. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer yang diperoleh dari responden yang mengisi kuesioner secara langsung dan tidak langsung (*google form*). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang direkrut melalui Program Pengembangan Staf (PPS) yang telah mengikuti pelatihan dan diangkat sebagai karyawan tetap. Dengan jumlah sampel sebanyak 174 responden. Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk manajemen talenta dituangkan dalam tiga dimensi: 1) akusisisi talenta, 2) pengembangan talenta, dan 3) retensi talenta. Kompetensi meliputi 2 dimensi: 1) kompetensi teknis (*hard competency*) dengan indikator pengetahuan dan keterampilan, dan 2) kompetensi lunak (*soft competency*): *behavior, attitude, self concept, motive,* dan *trait*. Dan kinerja karyawan menggunakan 6 dimensi yaitu: 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) ketepatan watu, 4) efektifitas biaya, 5) kebutuhan supervisi, 6) dampak interpersonal.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diolah menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS versi 20. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasikan dimensinya).

Parameter (koefisien regresi, varians, dan kovarians) dalam operasi SEM akan diestimasi untuk menghasilkan “*estimated population covariance matrix*”. Bila model yang dikembangkan baik, yaitu yang sesuai atau yang *match* maka parameter estimasi akan menghasilkan sebuah *estimated covariance matrix* yang dekat dengan *sample covariance matrix.*

Berikut adalah hasil pengujian kesesuaian model berdasarkan pengolahan data dengan AMOS:

Tabel 1. Hasil Uji *Absolute Fit Measures*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | *Cut Off Value* | Disarankan | *Default Model* | Keterangan |
| Chi – square (CMIN) | 0 – 2 | Nilai berada diantara *saturated model* dengan *independence model* | 68,844 | Didasarkan pada tes signifikansi diharapkan kecil |
| CMIN / DF | 1 – 5 | < 5 | 3,499 | Reasonable |
| GFI | 0 – 1 | ≥ 0,9 | 0,828 | Marginal Fit |
| RMSEA | 0,05 – 0,08 | 0,05 – 0,08 | 0,061 | Baik |

*Sumber: Data Diolah AMOS, 2017*

*Absolute fit measures* mengukur model fit secara keseluruhan baik model structural maupun model pengukuran secara bersamaan.

Uji chi-square atau CMIN merupakan alat yang digunakan utuk menggambarkan perbedaan antara unrestricted sample covariance matrix S dan restricte covariance matrix, dimana jika nilainya tinggi relative terhadap degree of freedom menunjukkan bahwa matrix kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas yang lebih kecil dan menghasilkan nilai probabilitas yang lebih kecil dari tingkat siginifikansi, dan sebalikanya. CMIN yang diperoleh sebesar 68,44 lebih besar dari yang disarankan, sehingga diharapkan dalam tes berikutnya CMIN nya turun.

CMIN /DF mengambarkan nilai chi square dengan degree of reedom. CMIN/DF yang diperoleh sebesar 3,499 hasil ini berada di cut of value dan termasuk nilai yang sesuai dengan rekomendasi (disarankan) yaitu <5.

*Goodness of Fit Index* (GFI), nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik, nilai yang diterima dikisaran 0-1 dan nilai yang disarankan 0,05-0,08, meskipun nilai GFI ini berada dibawah yang disarankan yaitu: 0,828, akan tetapi ini masih dikatakan marginal fit, tidak jauh dari yang direkomendasikan sebesar lebih besar sama dengan 0,9.

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) sebagai alat untuk mengukur dan mencoba memperbaiki kecnderungan statistic chi-square. Nilai yang direkomendasikan berada pada kisaran 0,05-0,08 dan hasil yang diperoleh 0,061, maka uji ini dikatakan baik dan sesuai dengan yang direkomendasikan.

Tabel 2. Hasil Uji *Incremental Absolute Measures*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | *Cut Off Value* | Disarankan | *Default Model* | Keterangan |
| AGFI | 0 – 1 | > 0,9 | 0,880 | Marginal Fit |
| TLI | 0 – 1 | > 0,9 | 0,910 | Baik |
| NFI | 0 – 1 | > 0,9 | 0,913 | Baik |

*Sumber: Data Diolah AMOS, 2017*

*Incremental absolute measures* digunakan untu membandingkan proposed model dengan model lain yang dispeifikasi oleh peneliti, yang terdiri dari uji AGFI, TLI, dan NFI.

Adjuted Goodness of Fit (AGFI) merupakan pengembangan dari Goodness of Fit Index (GFI) yangberada dalam posisi 0,880 atau marginal fit. Hasil in di bawah angka yang direkomendasikan. Tucker Lewis Index (TLI) digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor dengan kisaran nilai TLI berkisar antara 0 sampai 1,0. Pada penelitian ini dieroleh nilai TLI 0,910 sesuai dengan yang direkomendasikan, yaitu sama atau > 0,90. Normed Fit Index (NFI) merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model.* Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (*no fit at all*) sampai 1,0 (*perfect fit*). Nilai NFI pada penelitian ini 0,913 sesuai yang direkomendasikan, yaitu sama atau > 0,90. Akan tetapi dari 3 uji di atas, terdapat 2 uji yang memenuhi rekomendasi, sehingga uji AMOS ini bisa dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Tabel 3. Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Model | *Cut Off Value* | Disarankan | *Default Model* | Keterangan |
| RMSEA | 0,05 – 0,08 | 0,05 – 0,08 | 0,061 | Baik |
| NFI | 0 – 1 | > 0,9 | 0,913 | Baik |
| CFI | 0 – 1 | > 0,9 | 0,943 | Baik |
| IFI | 0 – 1 | > 0,9 | 0,848 | Marginal Fit |
| RFI | 0 – 1 | > 0,9 | 0,979 | Baik |
| RMR | 0-1 | ≤ 0,05 | 0,766 | Marginal Fit |
| GFI | 0 – 1 | ≥ 0,9 | 0,828 | Marginal Fit |
| AGFI | 0 – 1 | > 0,9 | 0, 880 | Marginal Fit |

*Sumber: Data Diolah AMOS, 2017*

RMSEA dilakukan untuk menguji model konfirmatori dengan jumlah sampel yang besar, hasil yang diperoleh berdasarkan uji *goodness of fit model* ini hasilnya sesuai dengan yang direkomendasikan. Sehingga pengujian analisa ini dapat dilanjutkan dan hasilnya dapat digunakan sebagai hasil penelitian.

Berdasarkan 3 hasil uji data yang diperoleh telah dipenuhi syarat pengujian SEM model AMOS, maka pengujian hasil penelitian dapat dilanjutkan ke tahap uji signifikansi bobot faktordalam tahapan ini dilakukan pengujian terhadap bobot dari masing–masing indikator yang diamati dalam membentuk faktor yang dianalisis. Uji ini dilakukan sama dengan uji-t terhadap *regression weight* seperti yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4. Uji Signifikansi Bobot Faktor *Regression Weight Measurement Model*

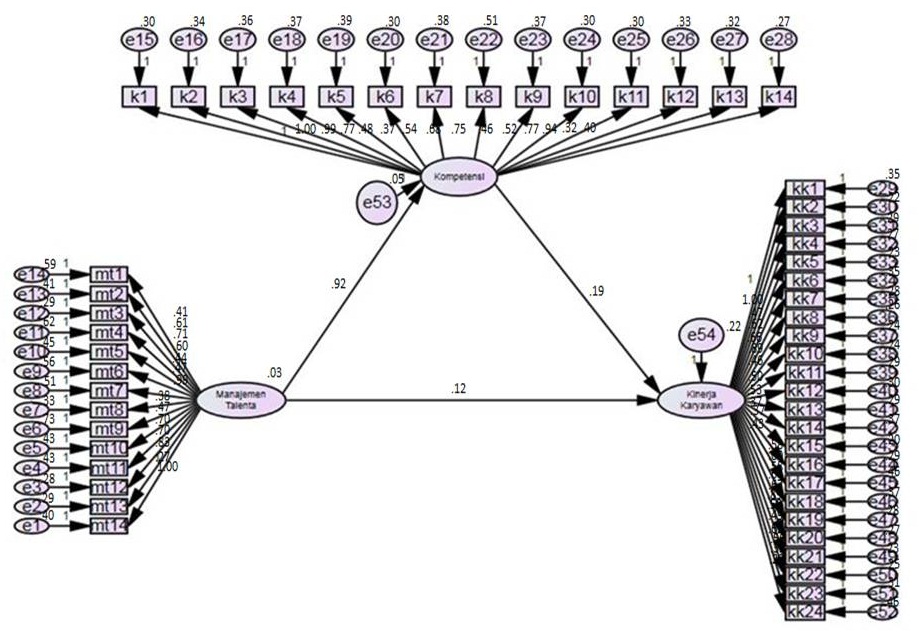
|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Konstruk | *Estimate* | S.E | C.R | P |
| Manajemen talenta terhadap kompetensi | 0,915 | 0,345 | 2,649 | 0,008 |
| Kompetensi terhadap kinerja karyawan | 0,193 | 0,231 | 0,835 | 0,004 |
| Manajemen talenta terhadap kinerja karyawan | 0,118 | 0,752 | 2,818 | 0,005 |

*Sumber: Data Diolah AMOS, 2017*

Hasil dari uji kausalitas menunjukkan bahwa nilai estimate berada diantara 0–1, nilai *critical error* tidak sama dengan nol, dan ρ < 0,05, sehingga ada hubungan yang nyata antara manajemen talenta, kompetensi, dan kinerja karyawan.

Dengan melihat hasil olah data pada tabel di atas diperoleh nilai P pada manajemen talenta terhadap kompetensi adalah 0,008, nilai P pada kompetensi terhadap kinerja karyawan 0,004, dan nilai P pada manajemen talenta terhadap kinerja karyawan 0,005, dapat disimpulkan seluruh nilai P pada hubungan antar variabel adalah ρ < 0,05, maka dengan ini berarti menjelaskan bahwa hipotesis pada penelitian ini diterima (H0 ditolak).

Setelah *measurement model* dianalisis melalui *confirmatory factor analysis* dan dilihat bahwa masing – masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah *full* model SEM dapat dianalisis, Hasil pengolahan AMOS dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2. Hasil Pengujian *Structural Equation Model*

*Sumber: Data Diolah AMOS, 2017*

Diagram jalur di atas menghasilkan data–data pengujian asumsi *structural equation models* yang harus dipenuhi agar pengujian bisa dilanjutkan sampai menemukan hasil yang diharapkan, dan keterangan dari gambar di atas dijelaskan dalam tabel berikut ini :

**Pengaruh manajemen talenta terhadap kompetensi**

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari olah data menggunakan AMOS, pada *total effect* hubungan manajemen talenta terhadap kompetensi diperoleh nilai estimate sebesar 0,915 dan P sebesar 0,008, maka hasil ini memberikan penjelasan terdapat hubungan positif dari manajemen talenta terhadap kompetensi, karena dengan nilai estimate <1,00 dan P <0,005. Dengan ini H0 ditolak dan H1 diterima dengan hipotesis sebagai berikut semakin tinggi tingkat manajemen talenta PPS PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk akan meningkatkan kompetensi karyawan pada lembaga keuangan bank tersebut.

Berdasarkan hasil uji *standardized regression weight* yang memiliki nilai estimasi paling rendah ada pada dimensi akuisisi bakat dengan indikator rekrutmen (mt1) dengan nilai 0,401 dan yang memiliki nilai estimasi paling tinggi ada pada dimensi pengembangan bakat dengan indikator pelatihan (mt8) dengan nilai 0,709.

Pada hasil *indirect effect* dari variabel manajemen talenta terhadap kompetensi, pengaruh yang paling rendah ada pada dimensi *soft competency* dengan indikator *trait* (k14) dengan nilai estimasi 0,102 dan pengaruh yang paling tinggi ada pada dimensi *soft competency* dengan indikator *behavior* (k6) dengan nilai estimasi 0,953.

Dan hasil penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putu Ifo Yuda Wisastra dalam penelitiannya menunjukkan variabel pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan yang mana dimensi yang berpengaruh paling besar adalah metode pelatihan, tujuan pelatihan, dan sasaran pelatihan, sedangkan yang paling kecil pengaruhnya ada pada dimensi kualitas pelatihan, dan yang tidak ada pengaruhnya adalah materi pelatihan.

**Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari olah data menggunakan AMOS, pada *total effect* hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai estimate sebesar 0,193 dan P sebesar 0,004, maka hasil ini memberikan penjelasan terdapat hubungan positif dari kompetensi terhadap kinerja karyawan, karena dengan nilai estimate <1,00 dan P <0,005. Dengan ini H0 ditolak dan H2 diterima dengan hipotesis sebagai berikut semakin tinggi tingkat kompetensi PPS PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk akan meningkatkan kinerja karyawan pada lembaga keuangan bank tersebut.

Berdasarkan hasil uji *standardized regression weight* yang memiliki nilai estimasi paling rendah ada pada dimensi *soft competency* dengan indikator *motive* (k12) dengan nilai 0,405 dan yang memiliki nilai estimasi paling tinggi ada pada dimensi *hard competency* dengan indikator *skills* (k4) dengan nilai 0,549.

Pada hasil *indirect effect* dari variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan, pengaruh yang paling rendah ada pada dimensi efektifitas biaya dengan indikator teknologi SDM yang diperlukan (kk15) dengan nilai estimasi 0,35 dan pengaruh yang paling tinggi ada pada dimensi dampak interpersonal dengan indikator harga diri SDM dipertahankan (kk21) dengan nilai estimasi 0,196.

Dan hasil penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Katili dkk yang mana kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari olah data menggunakan AMOS, pada *total effect* hubungan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai estimate sebesar 0,118 dan P sebesar 0,005, maka hasil ini memberikan penjelasan terdapat hubungan positif dari manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, karena dengan nilai estimate <1,00 dan P <0,005. Dengan ini H0 ditolak dan H3 diterima dengan hipotesis sebagai berikut semakin tinggi tingkat manajemen talenta PPS PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk akan meningkatkan kinerja karyawan pada lembaga keuangan bank tersebut.

Berdasarkan hasil uji *standardized regression weight* yang memiliki nilai estimasi paling rendah ada pada dimensi ketepatan waktu dengan indikator hasil sesuai dengan target (kk10) dengan nilai 0,424 dan yang memiliki nilai estimasi paling tinggi ada pada dimensi dampak interpersonal dengan indikator harga diri SDM dipertahankan (kk21) dengan nilai 0,795.

Pada hasil *indirect effect* dari variabel manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, pengaruh yang paling rendah ada pada dimensi kebutuhan supervisi dengan indikator SDM melaksanakan fungsi kerja tanpa pengawasan (kk18) dengan nilai estimasi 0,033 dan pengaruh yang paling tinggi ada pada dimensi ketepatan waktu dengan indikator aktivitas kegiatan sesuai waktu yang ditentukan (kk12) dengan nilai estimasi 0,988.

Dan hasil penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Katili dkk yang mana dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan melihat hasil olah data dari AMOS, pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan berpengaruh lebih rendah dari pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, yang mana hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi Sri Raras yang mana manajemen talenta lebih rendah pengaruhnya daripada kompetensi terhadap kinerja karyawan, akan tetapi kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap naiknya kinerja karyawan.

**PENUTUP**

**Kesimpulan**

Seperti yang telah diuraikan pada Bab I, bahwa permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh manajemen talenta terhadap kompetensi, pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan manajemen talenta berpengaruh terhadap kompetensi dengan nilai 0,92, hal ini berarti terdapat hubungan yang sangat kuat dari manajemen talenta terhadap kompetensi, dengan memiliki manajemen talenta yang baik akan menghasilkan kompetensi yang baik pula, dan dengan semakin tinggi tingkat manajemen talenta akan meningkatkan kompetensi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,19, hal ini berarti terdapat hubungan yang tidak begitu kuat dari kompetensi terhadap kinerja karyawan, dengan memiliki kompetensi yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula, dan dengan semakin tinggi tingkat kompetensi akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Hasil penelitian menunjukkan manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,12, hal ini berarti terdapat hubungan yang lemah dari manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, dengan memiliki manajemen talenta yang baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik pula, dan dengan semakin tinggi tingkat manajemen talenta akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

**Saran**

Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk agar lebih baik dari saat ini adalah manajemen seyogianya terus menerus memperbaiki dan memperbaharui proses akusisi manajemen talenta, khususnya pada saat penjelasan dan pelaksanaan orientasi. Untuk meningkatkan kompetensi para karyawannya, soft competency perlu ditingkatkan penugasan ke bagian lain terkait (secondment) terutama yang menduduki posisi kunci sebagai pemimpin strategis pada perusahaan. Dengan upaya tersebut maka PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk secara tidak langsung sudah mampu menghadapi dan mengantisipasi perubahan yang ada, baik perubahan di lingkungan internal perusahaan maupun di lingkungan eksternal perusahaan. Penelitian ini perlu dikembangkan untuk karyawan lain terutama yang memegang posisi kunci dalam proses bisnis perbankan. Diperlukan penelitian lain dengan menambahkan variabel lain, misalnya kepemimpinan yang dibutuhkan industry perbankan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Armstrong, Michael. (2014). *Human Resource Management. British Library Cataloguing in Publication Data.* London.

Baron, Angela & Michael Armstrong. (2013). *Human Capital Management*. Penerbit PPM. Jakarta.

Fauzi, S. E., & Saluy, A. B. (2021). Comparative Analysis of Financial Sustainability Using the Altman Z-Score, Springate, Zmijewski and Grover Models for Companies Listed at Indonesia Stock Exchange Sub-Sector Telecommunication Period 2014–2019, *Journal of Economics and Business Vol.4, No.1, 2021: 57-78*

Kemalasari, N., & Saluy, A. B.(2018),The Effect of Human Capital, Structural Capital and Relation Capital on Company Performance, *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences* (SJHSS) ISSN 2415-6256,Vol-3,Iss-5 (May, 2018): 642-650

Koopmans, Linda. (2014). *Measuring Individual Work Performance.* CPI Koninklijke Wohrmann. The Netherlands.

Pella, Darmin Ahmad. (2011). *Talent Management.* Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Nuryanto, U. W., Mz, M. D., Sutawidjaya, A. H., & Saluy, A. B. (2020). The Impact of Social Capital and Organizational Culture on Improving Organizational Performance. *International Review of Management and Marketing*, *10*(3), 93-100.

Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja. Rajagrafindo Persada. Depok.

Garg, Diksha & Kavita Rani. (2014). “*Talent Management: Empirical Research Results*”, Haryana India: Kurukshetra University, *International Journal of Management and Commerce Innovations,* ISSN 2348-7585. Vol. 2, Issue 1, pp: (289-295), Month : April 2014-September 2014

Jumawan. (2015). “Mengembangkan Sumber Daya Manusia (HRM) Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif *Competency & Talent Management*”. Jakarta: Sekolah Tinggi Manajemen LABORA Jakarta, Media Mahardhika Vol. 13 No. 3 Mei 2015

Katili, Putiri Bhuana dkk. (2015). “Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan”, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Seminar Nasional IENACO-2015, ISSN: 2337-4349

Koopmans, Linda. (2011). “*Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review”, JOEM. Volume 53, Number 8, August 2011*

Pattiasina, Markx dkk, Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado, Jurnal Administrasi Bisnis

***Pramudena,SriMarti;Saluy,A.B;Kemalasari,Novawiguna;PakriFahmi****,(2020).****THE EFFECT OF INTELLECTUAL CAPITAL WITH THE COMPONENTS OF HUMAN CAPITAL AND SATISFICATION ON THE COMPANIES’ PERFORMANCE IN JAKARTA,*** *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS,* *VOL 7, ISSUE 19, 2020*

Raras, Dewi Sri. (2016). “Pengaruh Manajemen Talenta Dan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. XYZ”. Universitas Mercu Buana.Jakarta Barat.

SALUY, A. B., PRAWIRA, B., & BUNTARAN, D. F. A. A.(2019)*The Influence of Leadership, Working Culture, and Working Environment for the Ministry of Administrative Reform and Bureaucracy,* *International Journal of Business and Economic Affairs,4(5), 224-234*

Saluy, A. B., Sujatmika, D., & Kemalasari, N. (2019). Influence of Leadership, Compensation and Workload on Company Performance PT. PTN Region of West Java *Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences. Work, 10(33), 3.*

Saluy, A. B. (2018, November). Recruitment and profitability management (case study of primary sector companies listed on Indonesia Stock Exchange 2007-2016). In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 453, No. 1, p. 012066). IOP Publishing.

Wisastra, Putu Ifo Yuda dkk. (2016). “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan PT. LEN Industri (Bandung)”. Bandung: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2, Agustus 2016