

PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK

Firly Nur Agustiani

firlynuragustiani@gmail.com

Alumni Pascasarjana Perbanas Institute

Sadana

sadana@perbanas.id

Dosen Pascasarjana Perbanas Institute

ABSTRACT

This study analyzes the influence of talent management on competence, the influence of competence on employee performance, and the influence of talent management on employee performance in PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) 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 management, competency, employee performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Perusahaan merupakan suatu wadah yang didalamnya terdapat individu-individu yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan bersama, dengan mengedepankan kerja sama antara individu yang satu dengan individu yang lainnya. Tujuan dari perusahaan ini ditetapkan bersama-sama dengan cara musyawarah, dan semua kegiatan-kegiatan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah disusun secara sistematis. Salah satu tujuan dari perusahaan adalah mencapai efektivitas kerja yang lebih baik, efisiensi dalam hal biaya, dapat bersaing dengan lingkungan eksternal, dan dapat mempertahankan kualitas lingkungan internal, serta menciptakan dan mempertahankan sumber daya manusia yang unggul dan kompeten.

Setelah mengetahui dan memahami tujuan dari perusahaan, maka suatu perusahaan harus fokus dalam meningkatkan kualitas lingkungan internalnya. Dengan cara merekrut, melakukan penyeleksian sumber daya manusia atau karyawan yang akan bekerja pada perusahaan dengan tepat, melakukan orientasi kerja karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, melakukan pelatihan kepada karyawan terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya, melakukan pengembangan kepada karyawan yang sudah ada untuk mengantisipasi adanya perubahan atau turbulensi dan mempertahankan karyawan serta meningkatkan kompetensi karyawan baik dari segi pengetahuan, perilaku, dan pengalaman dalam suatu pekerjaan agar karyawan memiliki daya saing yang tinggi atau kuat dan mampu menghadapi persaingan, melakukan promosi jabatan dengan tujuan agar dapat menjadi *role model* bagi para karyawan yang lain, dan melakukan demosi dengan tujuan agar karyawan yang kurang berprestasi atau kurang unggul dapat terpacu dan termotivasi kinerjanya menjadi lebih baik

lagi dari sebelumnya, serta mempertahankan sumber daya manusia yang tepat, untuk posisi yang tepat, dengan jumlah yang cukup sesuai dengan kebutuhan. Dengan tujuan agar efektifitas kerja yang diharapkan dapat dilaksanakan dengan optimal sesuai dengan bidangnya masing-masing dan dengan kualitas yang baik.

Di pasar tenaga kerja yang kompetitif, manajemen bakat adalah pendorong utama kesuksesan organisasi, yang mana manajemen talenta merupakan vitalisasi bisnis untuk memenuhi dan melampaui strategi bisnis dan sasaran saat ini maupun yang akan datang. Dalam manajemen talenta ini kita menyadari pendekatan secara sengaja dibuat untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan kemampuan untuk memenuhi arus dan masa depan kebutuhan organisasi.

Dalam manajemen talenta mengungkapkan beberapa hal yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi, diantaranya adalah (1) fokus pada kekuatan manajemen talenta, maka perusahaan akan menyadari dan menilai bakat tenaga kerja, yang dibutuhkan saat ini dan yang akan datang, (2) organisasi akan memahami kasus bisnis, dan akan berhasil dengan menghubungkan manajemen talenta dengan strategi organisasi yang secara garis besar akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja, dan (3) organisasi mencari cara efektif dalam menilai bakat dan menentukan dampak yang akan terjadi antara atasan dengan bawahan.

Seperti hasil survey yang telah dilakukan mengenai manajemen talenta, kompetensi dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut : (1) *Trend Talent Management* 2007 mencatat 73% responden mengindikasikan bahwa manajemen talenta merupakan prioritas tinggi atau sangat tinggi, 77% responden mengatakan bahwa faktor global membuat perbedaan yang signifikan dalam manajemen dan strategi akuisisi talenta,

(2) *Talent Management Survey* SHRM 2006 mencatat 76% professional HR menunjukkan bahwa manajemen bakat atau manajemen talenta menjadi prioritas utama organisasi, dan (3) *Strategic Talent Management Survey* 2005 mencatat 43% perusahaan melihat retensi bakat sebagai isu yang paling besar dalam bisnis.

Saat ini sudah hampir semua bank memiliki program perekrutan karyawan yang nantinya akan dijadikan calon pemimpin yang mampu memikirkan jauh untuk masa depan perusahaan dalam suatu bagian pada perusahaan tersebut, bank yang sudah menerapkan program ini salah satunya yaitu PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang telah memiliki program perekrutan untuk calon pemimpin masa depan perusahaan yang dinamakan Program Pengembangan Staf yang disingkat PPS, yang mana PPS ini terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu PPS Umum, PPS Audit, dan PPS IT.

Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul, serta memiliki talenta yang baik maka perusahaan harus secara fokus dan serius dalam menjalankan program manajemen talenta yang sudah disusun, yang nantinya akan mendukung kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan.

Memiliki sumber daya manusia atau karyawan yang baik dan tepat, serta mampu memberikan kontribusi yang mendukung dan membantu kemajuan perusahaan adalah harapan setiap perusahaan. Maka dari itu setiap perusahaan memiliki indikator-indikator kinerja karyawan yang digunakan untuk menganalisa pekerjaan-pekerjaan setiap karyawan.

Untuk itulah berdasarkan realita atau isu yang ada serta jurnal yang diperoleh, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan mengangkat judul penelitian “Pengaruh Manajemen Talenta Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.”

Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh manajemen talenta (*talent management*) terhadap kompetensi (*competency*) di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
2. Bagaimana pengaruh kompetensi (*competency*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta (*talent management*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*) di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi pengaruh manajemen talenta (*talent management*) terhadap kompetensi (*competency*).
2. Untuk mengidentifikasi pengaruh kompetensi (*competency*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).
3. Untuk mengidentifikasi pengaruh manajemen talenta (*talent management*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi pengembangan ilmu
Penelitian ini dapat menjadi materi *learning and training* (pendidikan dan pelatihan) baik untuk level manajerial maupun level fungsional. Penelitian ini dapat menjadi tambahan wacana manajemen mengenai faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan.
2. Bagi perusahaan
Penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi manajemen dalam melakukan sistem manajemen talenta yang dimulai dari akuisisi bakat (*talent acquisition*),

pengembangan bakat (*talent development*), sampai retensi bakat

LANDASAN TEORETIS

Human Capital Management

Menurut Armstrong (2013 : 3) “*Human Capital* merupakan salah satu unsur terpenting dari aset tak berwujud organisasi.” Selain *Human Capital*, yang termasuk dalam aset tak berwujud adalah hak cipta, hubungan baik dengan pelanggan, *brand*, dan citra perusahaan. Semua aset tak berwujud tersebut terutama keahlian, imajinasi, dan kreativitas karyawan sangat vital bagi pencapaian keberhasilan organisasi. Pentingnya aset manusia menyebabkan pentingnya pengukuran terhadap nilai aset tak berwujud. Pengukuran merupakan sarana untuk menilai seberapa baik penggunaan dan efektivitas pengelolaan *Human Capital*.

Dalam 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

(*talent retention*), agar menciptakan kinerja karyawan yang diharapkan.

Human Capital Management berkaitan dengan nilai.

Kinerja Karyawan

Menurut Campbell (Koopmans, 2014 : 27) “*work performance as behavior or actions that are relevant to the goals of the organization. Three notions accompany this definition : 1. Work performance should be defined in terms of behavior rather than result, 2. Work performance includes only those behaviors that are relevant to the organization’s goals, and 3. work performance is multidimensional.*” (kinerja 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).

Menurut Bernardin dan Russel (2013) ada enam kategori hasil yang digunakan untuk mengukur nilai kinerja pegawai atau fungsi pekerjaan, seperti tabel berikut ini :

Tabel
Enam Kriteria Utama Yang Digunakan Menilai Kinerja

1	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.
2	Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dollar / rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3	Ketepatan waktu, Seberapa jauh / baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan <i>output</i> yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan – kegiatan lain.
4	Efektivitas biaya, Seberapa jauh / baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.
5	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.
6	Dampak interpersonal / kontekstual kerja, Seberapa jauh / baik karyawan meningkatkan harga-diri, itikad baik (<i>goodwill</i>), dan kerja sama antar sesama karyawan dan bawahan

Sumber : Kaswan, 2015 : 154

Istilah *talent management* pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company melalui salah satu studi yang dilakukannya di tahun 1997. Manajemen talenta telah didefinisikan dari beragam versi. Beberapa definisi manajemen talenta sebagai berikut : “manajemen talenta / bakat (*talent management*) adalah proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis.” Hal ini 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)

Manajemen Talenta

Menurut Pella (2011 : 82), “manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk 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 ini : (Pella, 2011 : 84)

1. Proses perekrutan dan seleksi
Terkait dengan bagaimana organisasi mengidentifikasi keterampilan teknis, perilaku kompetensi,

komitmen, karakter, dan unsur talenta lain yang diperlukan untuk posisi – posisi penting dalam organisasi, lalu bergerak untuk mencari manusia – manusia yang memiliki talenta tersebut.

2. Proses orientasi
Terkait dengan bagaimana organisasi merancang program untuk menyambut talenta baru dalam organisasi melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informasi untuk mendukung karyawan segera produktif pada tahun pertama bekerja.
3. Proses manajemen kinerja
Terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten di seluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas karyawan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.
4. Proses pengakuan dan retensi
Terkait dengan bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talenta, menjaga motivasi sesuai perbedaan preferensi individual karyawan.
5. Proses pendidikan dan pelatihan
Terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan.
6. Proses pengembangan kaderisasi (*succession planning*)
Terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting, kritis, dan memiliki dampak tinggi bagi naik turunnya kinerja organisasi.

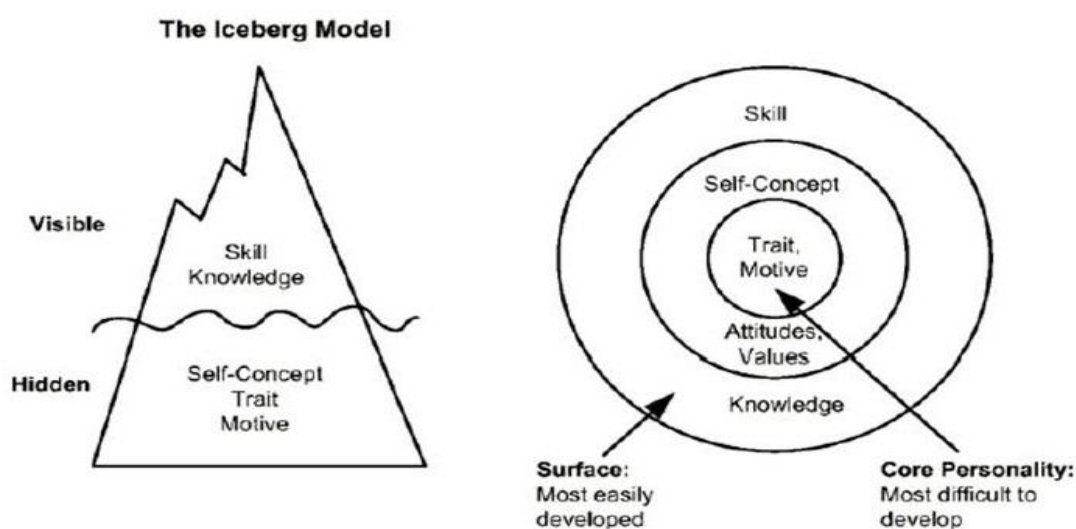
Kompetensi

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 memprediksi 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. (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. Spencer & Spencer mengemukakan kompetensi melalui model sebagai berikut :

Gambar
Model Iceberg



Sumber : Sadana, 2015 : 56

Dari gambar di atas dapat diidentifikasi kompetensi yang terlihat dan yang tidak terlihat, begitu pula dengan komponen yang ada pada kompetensi SDM yang meliputi *hard competency* (meliputi *knowledge* dan *skills*) serta *soft competency* (*behavior*, *attitude*, *self concept*, *motive*, dan *trait*).

Definisi Konseptual

Manajemen talenta merupakan proses mencari, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta dalam suatu organisasi. Dimensi dan indikator yang dibentuk dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel
Dimensi Dan Indikator Manajemen Talenta

Variabel	Dimensi	Indikator	Kode
Manajemen Talenta (Pella, 2011)	Akuisisi bakat	Rekrutmen	mt1, mt2
		Seleksi	mt3, mt4
		Orientasi	mt5, mt6
	Pengembangan bakat	Pelatihan	mt7, mt8
		Pengembangan	mt9, mt10
	Retensi bakat	Promosi	mt11, mt12
		Demosi	mt13, mt14

Sumber : Data dikonstruksi oleh peneliti

Kompetensi merupakan landasan dasar dari karakteristik seseorang dan mengindikasikan cara seseorang berperilaku 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. Dimensi dan indikator yang dibentuk dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel
Dimensi Dan Indikator Kompetensi

Variabel	Dimensi	Indikator	Kode
Kompetensi (Spencer & Spencer, 1993)	Hard competency	Knowledge	k1, k2
		Skills	k3, k4
	Soft competency	Behavior	k5, k6
		Attitude	k7, k8
		Self concept	k9, k10
		Motive	k11, k12
		Trait	k13, k14

Sumber : Data dikonstruksi oleh peneliti

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. Dimensi dan indikator yang dibentuk dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.7
Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan

Variabel	Dimensi	Indikator	Kode
Kinerja Karyawan (Bernardin dan Russel, 2013)	Kualitas	Hasil kerja yang sempurna.	kk1, kk2
		Hasil kerja sesuai tujuan.	kk3, kk4
	Kuantitas	Jumlah yang dihasilkan sesuai target.	kk5, kk6
		Siklus kegiatan diselesaikan.	kk7, kk8
	Ketepatan waktu	Hasil sesuai dengan target	kk9, kk10
		Aktivitas kegiatan sesuai waktu yang ditentukan	kk11, kk12
	Efektifitas biaya	Peran SDM dalam bekerja	kk13, kk14

		Teknologi SDM yang dipergunakan	kk15, kk16
	Kebutuhan supervisi	SDM melaksanakan fungsi kerja tanpa pengawasan	kk17, kk18
		SDM harus dilakukan pengawasan	kk19, kk20
	Dampak interpersonal	Harga diri SDM dipertahankan	kk21, kk22
		Kerja sama dengan tim	kk23, kk24

Sumber : Data dikonstruksi oleh peneliti

Kerangka Pemikiran

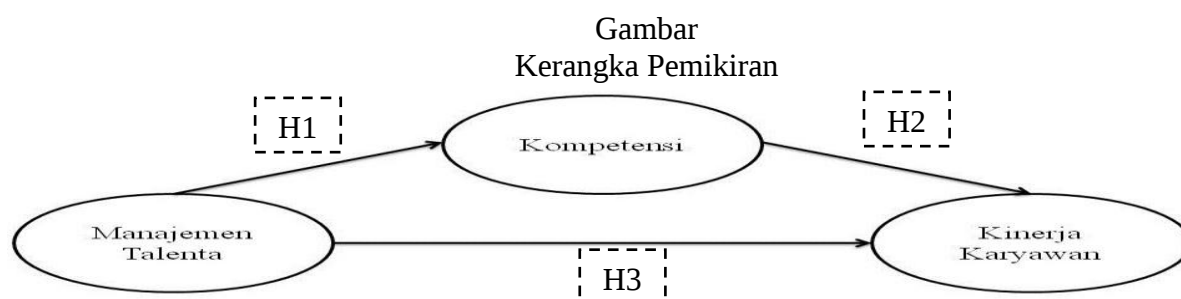
Kinerja karyawan yang baik merupakan harapan dari semua organisasi ataupun perusahaan, dengan mengelola karyawan yang memiliki tujuan yang sama antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan akan sangat memudahkan manajemen mengelola karyawan tersebut. Oleh karena itu karyawan yang dikelola baik oleh 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 berperilaku 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:



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.

METODOLOGI PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2016 : 7) metode penelitian kuantitatif dinamakan metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode penelitian. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

Desain penelitian yang digunakan adalah hubungan kausalitas. Yang mana hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi disini ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi). (Sugiyono, 2016 : 37) Dan menurut Ghazali (2014 : 6) variabel independen ini dinamakan variabel exogen karena variabel ini tidak dipengaruhi oleh variabel sebelumnya (*anteseden*), dan variabel dependen dinamakan variabel endogen karena variabel ini dipengaruhi oleh variabel sebelumnya. Adapun yang dinamakan variabel *intervening* yang mana variabel ini secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen yang dapat menjadi hubungan tidak langsung. Dan untuk hipotesis statistiknya menggunakan hipotesis asosiatif yang menyatakan ada atau tidaknya hubungan yang positif dan signifikan atau tidaknya hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Menurut Ghazali (2014 : 11) variabel penelitian adalah konsep abstrak yang dapat diukur. Konsep abstrak yang dapat langsung diukur disebut *observed variable* atau manifest, dan konsep abstrak yang tidak dapat langsung diukur atau *unobserved variable* sering disebut laten atau konstruk. Yang pada umumnya variabel laten ini diukur dengan seperangkat pertanyaan atau pernyataan dalam bentuk jawaban skala likert dengan 5 kategori jawaban yaitu sangat tidak setuju, sangat setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Pada penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan data tersebut tidak dapat diukur langsung (*unobserved*) variabel sering juga disebut *latent* atau konstruk. *Unobserved* variabel diukur dengan seperangkat pertanyaan atau pernyataan. (Ghozali, 2014 : 11)

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer yang diperoleh dari responden yang mengisi kuesioner secara langsung dan tidak langsung (*google form*). Yang mana menurut Sugiyono (2016 : 137) sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.

Penelitian dilakukan secara langsung di Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas, dan Kantor Pusat PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Pusat Gedung BRI 1 Jl. Jenderal Sudirman Kav. 44 – 46, Bendungan Hilir, Tanah Abang Jakarta Pusat 10210 Indonesia.

Populasi yang diambil 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.

Dalam penelitian yang menggunakan olah data SEM, menurut Ghazali (2014 : 64) sampel yang dibutuhkan antara 100 – 200 orang responden. Pada penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 174 responden, yang mana responden tersebut adalah karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk Kantor Pusat yang direkrut melalui jalur Program Pengembangan Staf (PPS) dan telah mengikuti pelatihan dan pengembangan di PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk.

Operasionalisasi Variabel

Manajemen talenta merupakan proses mencari, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan potensial atau karyawan bertalenta dalam suatu organisasi. Dan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dalam melakukan pencarian, pengembangan dan proses

mempertahankan karyawannya sudah sesuai dengan yang diharapkan untuk menciptakan karyawan yang bertalenta.

Berikut adalah dimensi dan indikator manajemen talenta yang dituangkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel
Dimensi Dan Indikator Manajemen Talenta

Dimensi	Indikator	Kode
Akuisisi bakat	Rekrutmen	mt1, mt2
	Seleksi	mt3, mt4
	Orientasi	mt5, mt6
Pengembangan bakat	Pelatihan	mt7, mt8
	Pengembangan	mt9, mt10
Retensi bakat	Promosi	mt11, mt12
	Demosi	mt13, mt14

Sumber : Data dikonstruksi oleh peneliti

Kompetensi merupakan landasan dasar dari karakteristik seseorang dan mengindikasikan cara seseorang berperilaku 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. Para karyawan PT.

Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk secara garis besar dari sisi kompetensinya sudah mendukung dalam menciptakan kinerja karyawan yang sesuai dengan harapan.

Berikut adalah dimensi dan indikator kompetensi yang dituangkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel
Dimensi Dan Indikator Kompetensi

Dimensi	Indikator	Kode
<i>Hard competency</i>	<i>Knowledge</i>	k1, k2
	<i>Skills</i>	k3, k4
<i>Soft competency</i>	<i>Behavior</i>	k5, k6
	<i>Attitude</i>	k7, k8
	<i>Self concept</i>	k9, k10
	<i>Motive</i>	k11, k12
	<i>Trait</i>	k13, k14

Sumber : Data dikonstruksi oleh peneliti

Kinerja karyawan atau prestasi kerja 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. Kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk secara

garis besar sudah baik, hal ini dapat dilihat dengan banyaknya para nasabah yang loyal, dan banyak pula para pencari kerja yang ingin bergabung di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebagai bagian dari organisasi.

Berikut adalah dimensi dan indikator kinerja karyawan yang dituangkan dalam tabel dibawah ini :

Tabel
Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator	Kode
Kualitas	Hasil kerja yang sempurna.	kk1, kk2
	Hasil kerja sesuai tujuan.	kk3, kk4
Kuantitas	Jumlah yang dihasilkan sesuai target.	kk5, kk6
	Siklus kegiatan diselesaikan.	kk7, kk8
Ketepatan waktu	Hasil sesuai dengan target	kk9, kk10
	Aktivitas kegiatan sesuai waktu yang ditentukan	kk11, kk12
Efektifitas biaya	Peran SDM dalam bekerja	kk13, kk14
	Teknologi SDM yang dipergunakan	kk15, kk16
Kebutuhan supervisi	SDM melaksanakan fungsi kerja tanpa pengawasan	kk17, kk18
	SDM harus dilakukan pengawasan	kk19, kk20
Dampak interpersonal	Harga diri SDM dipertahankan	kk21, kk22
	Kerja sama dengan tim	kk23, kk24

Sumber : Data dikonstruksi oleh peneliti

PEMBAHASAN

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknis analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS

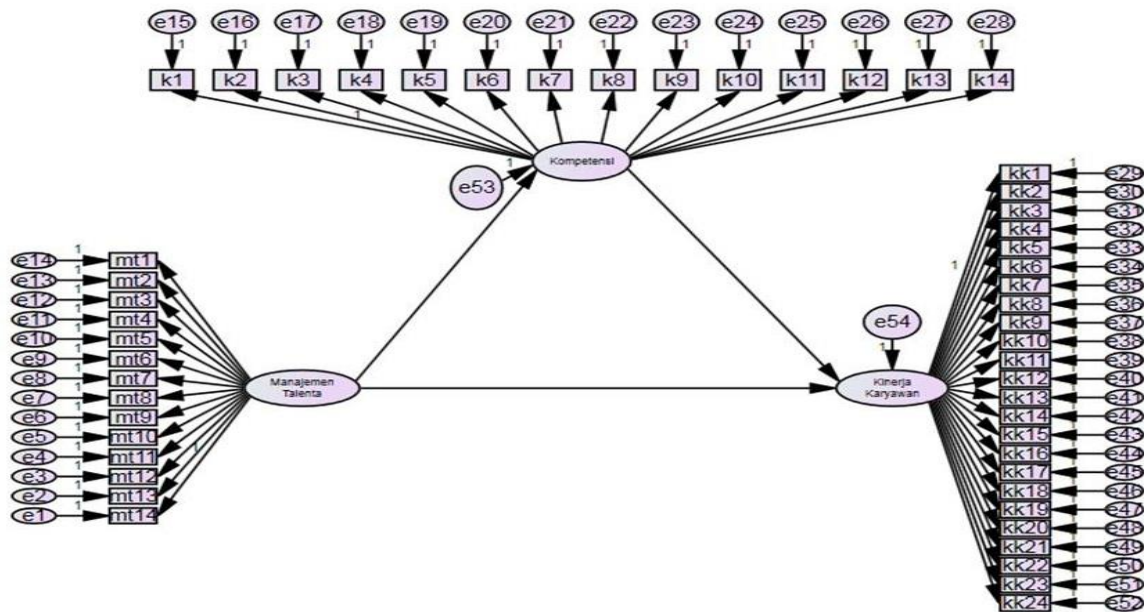
A. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur ingin menguji persamaan regresi yang melibatkan beberapa variabel exogen dan endogen sekaligus sehingga memungkinkan pengujian terhadap variabel mediating / intervening atau variabel antara. Disamping itu, analisis jalur juga dapat mengukur hubungan langsung antar variabel dalam model maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model. (Ghozali, 2014 : 93)

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 diidentifikasi dimensinya).

Pada penelitian ini menggunakan 1 variabel exogen yaitu manajemen talenta, 1 variabel endogen intervening yaitu kompetensi, dan 1 variabel endogen yaitu kinerja karyawan. Dan regresi antara variabel tersebut dibentuk dalam sebuah model penelitian. Sebelum melakukan analisis jalur, yang paling pertama kali harus dilakukan adalah membuat model penelitian terlebih dahulu, seperti pada gambar dibawah ini :

Gambar
Model Penelitian Analisis Jalur



Sumber : Gambar dikonstruksi untuk dikembangkan oleh peneliti

B. Menguji Validitas Faktorial Konstruk Teoritis (*Model First Order Confirmatory Factor Analysis*)

Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memeriksa apakah isi kuesioner ini sudah tepat untuk mengukur apa yang ingin

diukur dan cukup dipahami oleh semua responden yang diindikasikan oleh kecilnya presentase jawaban responden yang tidak terlalu menyimpang dari jawaban responden lainnya. Bila korelasi tiap faktor bernilai positif dan besarnya 0,3 ke atas maka faktor tersebut merupakan variabel yang kuat. Uji validitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel
Uji Validitas Konstruk Exogen : Manajemen Talenta

Konstruk	Kode	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Konstruk Exogen : Manajemen Talenta	mt1	0,358	0,000	Valid
	mt2	0,473	0,000	Valid
	mt3	0,533	0,000	Valid
	mt4	0,596	0,000	Valid
	mt5	0,460	0,000	Valid
	mt6	0,448	0,000	Valid
	mt7	0,565	0,000	Valid
	mt8	0,688	0,000	Valid
	mt9	0,560	0,000	Valid
	mt10	0,481	0,000	Valid
	mt11	0,545	0,000	Valid
	mt12	0,564	0,000	Valid
	mt13	0,437	0,000	Valid
	mt14	0,337	0,000	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS, 2017

Dari tabel di atas semua nilai koefisien korelasi pada indikator variabel manajemen talenta berada di atas 0,3, maka hal ini menunjukkan semua indikator

pada variabel manajemen talenta dinyatakan valid atau layak untuk dilanjutkan menjadi kuesioner, dan diambil datanya untuk bahan penelitian.

Tabel
Uji Validitas Konstruk Endogen Intervening : Kompetensi

Konstruk	Kode	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Konstruk Endogen Intervening : Kompetensi	k1	0,517	0,000	Valid
	k2	0,503	0,000	Valid
	k3	0,425	0,000	Valid
	k4	0,631	0,000	Valid
	k5	0,512	0,000	Valid
	k6	0,525	0,000	Valid
	k7	0,473	0,000	Valid
	k8	0,471	0,000	Valid
	k9	0,561	0,000	Valid
	k10	0,476	0,000	Valid
	k11	0,391	0,000	Valid
	k12	0,486	0,000	Valid
	k13	0,529	0,000	Valid
	k14	0,518	0,000	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS, 2017

Dari tabel di atas semua nilai koefisien korelasi pada indikator variabel kompetensi berada di atas 0,3, maka hal ini menunjukkan semua indikator pada

variabel kompetensi dinyatakan valid atau layak untuk dilanjutkan menjadi kuesioner, dan diambil datanya untuk bahan penelitian.

Tabel
Uji Validitas Konstruk Endogen : Kinerja Karyawan

Konstruk	Kode	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Konstruk Endogen: Kinerja Karyawan	kk1	0,675	0,000	Valid
	kk2	0,581	0,000	Valid
	kk3	0,574	0,000	Valid
	kk4	0,607	0,000	Valid
	kk5	0,726	0,000	Valid
	kk6	0,429	0,000	Valid
	kk7	0,664	0,000	Valid
	kk8	0,757	0,000	Valid
	kk9	0,609	0,000	Valid
	kk10	0,482	0,000	Valid
	kk11	0,454	0,000	Valid
	kk12	0,497	0,000	Valid
	kk13	0,560	0,000	Valid
	kk14	0,541	0,000	Valid
	kk15	0,274	0,000	Valid
	kk16	0,612	0,000	Valid

	kk17	0,548	0,000	Valid
	kk18	0,672	0,000	Valid
	kk19	0,556	0,000	Valid
	kk20	0,575	0,000	Valid
	kk21	0,784	0,000	Valid
	kk22	0,613	0,000	Valid
	kk23	0,428	0,000	Valid
	kk24	0,305	0,000	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS, 2017

Dari tabel di atas semua nilai koefisien korelasi pada indikator variabel kinerja karyawan berada di atas 0,3, maka hal ini menunjukkan semua indikator yang berupa pernyataan valid dan dapat dilanjutkan menjadi kuesioner, diambil datanya untuk bahan penelitian. Seperti terlihat pada

tabel diketahui bahwa instrument penelitian ini memiliki skor *product moment / pearson correlation* lebih dari 0,3 dengan taraf signifikansi kurang dari 5 persen (5%) atau 0,05 sehingga semua butir dalam instrument tersebut dikatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur keandalan suatu instrument. Pada penelitian ini digunakan koefisien *Alpha Cronbach* menyatakan bahwa nilai

suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,6$. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel
Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

Konstruk	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Manajemen Talenta	0,772	Reliabel
Kompetensi	0,772	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,909	Reliabel

Sumber : Data Diolah SPSS, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa *Alpha Cronbach* seluruh instrumen tersebut lebih besar dari 0,6, Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama

Untuk melakukan analisis faktor konfirmatori ini, maka langkah awal yang harus dilakukan adalah dengan menggambarkan variabel-variabel laten tersebut beserta dimensi-dimensi yang membentuknya.

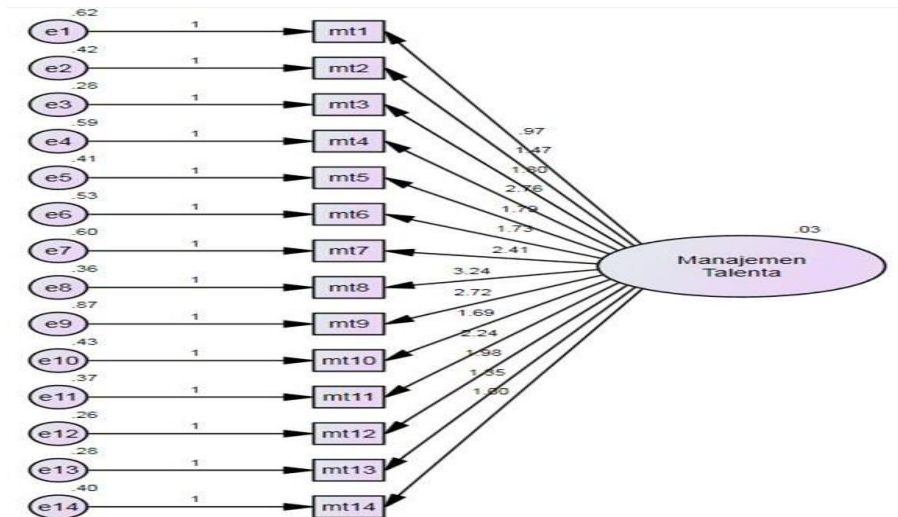
C. Analisis Faktor Konfirmatori Dan Validitas Konstruk

Tujuan dari *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah untuk menguji *undimensionalitas* dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten.

Analisis Faktor Konfirmatori Manajemen Talenta

Undimensionalitas dari dimensi-dimensi variabel manajemen talenta diuji melalui *confirmatory factor analysis* yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Gambar
Confirmatory Factor Analysis Manajemen Talenta



Berikut adalah hasil dari uji estimasi berdasarkan analisa jalur diatas, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.12
Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Manajemen Talenta

Model	Cut Off Value	Disarankan	Default Model	Keterangan
<i>Absolute Fit Measures</i>				
Chi – square (CMIN)		Nilai berada diantara <i>saturated model</i> dengan <i>independence model</i>	517,765	Didasarkan pada tes signifikansi diharapkan kecil
CMIN / DF	1 – 5	< 5	6,724	Reasonable bersyarat
GFI	0 – 1	≥ 0,9	0,703	Marginal Fit
RMSEA	0,05 – 0,08	0,05 – 0,08	0,182	Marginal Fit
<i>Incremental Absolute Measures</i>				
AGFI	0 – 1	> 0,9	0,594	Marginal Fit
TLI	0 – 1	> 0,9	0,300	Marginal Fit
NFI	0 – 1	> 0,9	0,380	Marginal Fit
<i>Goodness of Fit Model</i>				
RMSEA	0,05 – 0,08	0,05 – 0,08	0,182	Marginal Fit
NFI	0 – 1	> 0,9	0,380	Marginal Fit
CFI	0 – 1	> 0,9	0,408	Marginal Fit
IFI	0 – 1	> 0,9	0,419	Marginal Fit
RFI	0 – 1	> 0,9	0,268	Marginal Fit
RMR	0 – 1	≤ 0,05	0,083	Marginal Fit
GFI	0 – 1	≥ 0,9	0,703	Marginal Fit
AGFI	0 – 1	> 0,9	0,594	Marginal Fit

Sumber :Data Diolah AMOS, 2017

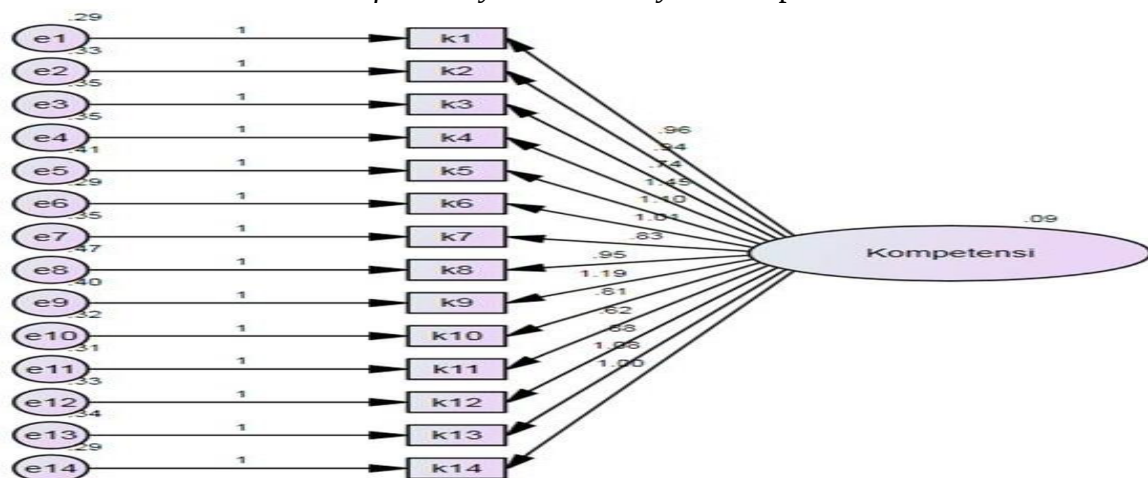
Hasil uji CFA terhadap hipotesis model di atas menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan tingkat penerimaan yang baik, seperti terlihat pada gambar nilai *factor loading* pada masing-masing indikator berada di atas 0,40. Oleh karena itu, hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator tersebut merupakan dimensi acuan (*underlying*

dimension) bagi sebuah konstruk laten manajemen talenta.

Analisis Faktor Konfirmatori Kompetensi

Undimensionalitas dari dimensi-dimensi variabel kompetensi diuji melalui *confirmatory factor analysis* yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Gambar
Confirmatory Factor Analysis Kompetensi



Sumber : Data Diolah AMOS, 2017

Berikut adalah hasil dari uji estimasi berdasarkan analisa jalur diatas, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel
Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Kompetensi

Model	Cut Off Value	Disarankan	Default Model	Keterangan
Absolute Fit Measures				
Chi – square (CMIN)		Nilai berada diantara <i>saturated model</i> dengan <i>independence model</i>	419,473	Didasarkan pada tes signifikansi diharapkan kecil
CMIN / DF	1 – 5	< 5	5,448	Reasonable bersyarat
GFI	0 – 1	≥ 0,9	0,751	Marginal Fit
RMSEA	0,05 – 0,08	0,05 – 0,08	0,160	Marginal Fit
Incremental Absolute Measures				
AGFI	0 – 1	> 0,9	0,661	Marginal Fit
TLI	0 – 1	> 0,9	0,337	Marginal Fit
NFI	0 – 1	> 0,9	0,402	Marginal Fit
Goodness of Fit Model				

RMSEA	0,05 – 0,08	0,05 – 0,08	0,160	Marginal Fit
NFI	0 – 1	> 0,9	0,402	Marginal Fit
CFI	0 – 1	> 0,9	0,439	Marginal Fit
IFI	0 – 1	> 0,9	0,451	Marginal Fit
RFI	0 – 1	> 0,9	0,293	Marginal Fit
RMR	0 – 1	≤ 0,05	0,052	Marginal Fit
GFI	0 – 1	≥ 0,9	0,751	Marginal Fit
AGFI	0 – 1	> 0,9	0,661	Marginal Fit

Sumber : Data Diolah AMOS, 2017

Hasil uji CFA terhadap hipotesis model di atas menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan tingkat penerimaan yang baik, seperti terlihat pada gambar nilai *factor loading* pada masing-masing indikator berada di atas 0,40. Oleh

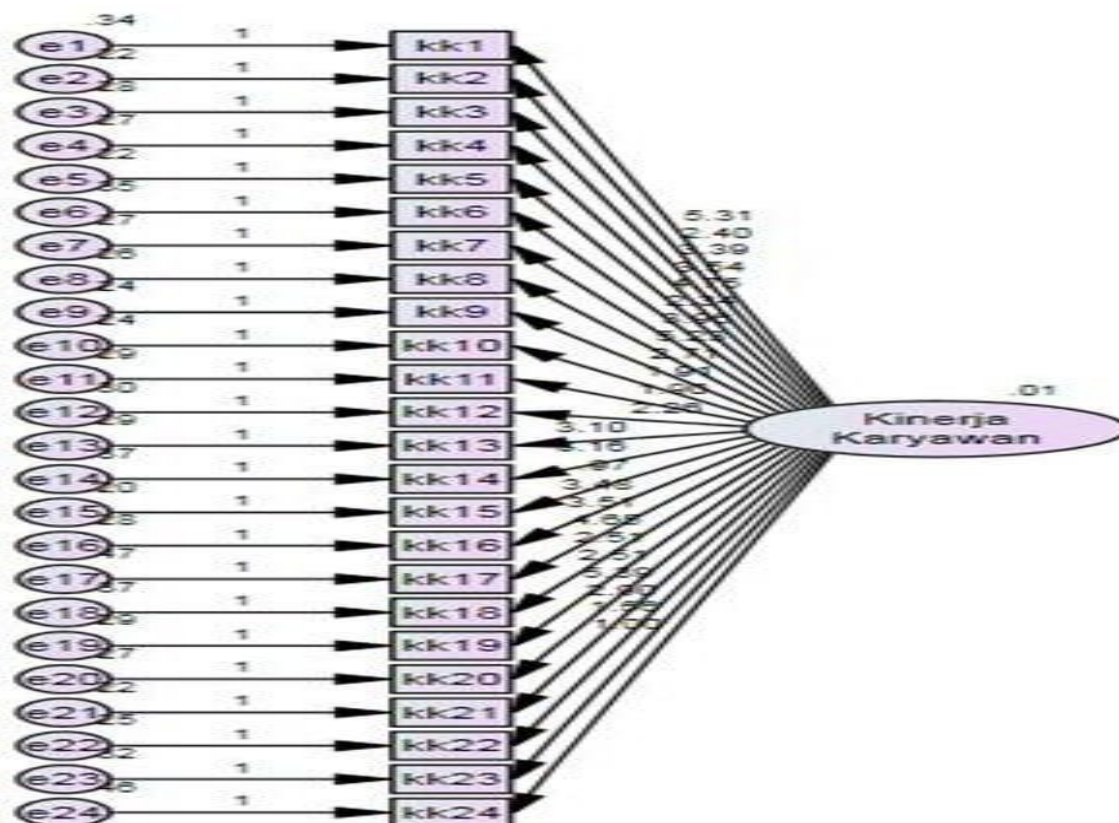
karena itu, hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator tersebut merupakan dimensi acuan (*underlying dimension*) bagi sebuah konstruk laten kompetensi.

Analisis Faktor Konfirmatori Kinerja Karyawan

Undimensionalitas dari dimensi-dimensi variabel kinerja karyawan diuji

melalui *confirmatory factor analysis* yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Gambar
Confirmatory Factor Analysis Kinerja Karyawan



Sumber : Data Diolah AMOS, 2017

Berikut adalah hasil dari uji estimasi berdasarkan analisa jalur diatas, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel
Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* Kinerja Karyawan

Model	Cut Off Value	Disarankan	Default Model	Keterangan
<i>Absolute Fit Measures</i>				
Chi – square (CMIN)		Nilai berada diantara <i>saturated model</i> dengan <i>independence model</i>	1924,046	Didasarkan pada tes signifikansi diharapkan kecil
CMIN / DF	1 – 5	< 5	7,635	Reasonable bersyarat
GFI	0 – 1	$\geq 0,9$	0,531	Marginal Fit
RMSEA	0,05 – 0,08	0,05 – 0,08	0,196	Marginal Fit
<i>Incremental Absolute Measures</i>				
AGFI	0 – 1	> 0,9	0,441	Marginal Fit
TLI	0 – 1	> 0,9	0,354	Marginal Fit
NFI	0 – 1	> 0,9	0,382	Marginal Fit
<i>Goodness of Fit Model</i>				
RMSEA	0,05 – 0,08	0,05 – 0,08	0,196	Marginal Fit
NFI	0 – 1	> 0,9	0,382	Marginal Fit
CFI	0 – 1	> 0,9	0,411	Marginal Fit
IFI	0 – 1	> 0,9	0,416	Marginal Fit
RFI	0 – 1	> 0,9	0,323	Marginal Fit
RMR	0 – 1	$\leq 0,05$	0,057	Marginal Fit
GFI	0 – 1	$\geq 0,9$	0,531	Marginal Fit
AGFI	0 – 1	> 0,9	0,441	Marginal Fit

Sumber :Data Diolah AMOS, 2017

Hasil uji CFA terhadap hipotesis model di atas menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan tingkat penerimaan yang baik, seperti terlihat pada gambar nilai *factor loading* pada masing-masing indikator berada di atas 0,40. Oleh

karena itu, hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator tersebut merupakan dimensi acuan (*underlying dimension*) bagi sebuah konstruk laten kinerja karyawan.

D. *Convergent Validity*

Pada tabel dibawah ini menunjukkan bahwa nilai *factor loading* (estimasi) yang dipersyaratkan harus mencapai $\geq 0,40$, *Factor loading* dari masing-masing variabel laten menunjukkan angka $\geq 0,40$,

maka dapat disimpulkan bahwa indikator masing-masing konstruk secara bersama-sama menyajikan undimensionalitas untuk masing-masing variabel laten. Berikut adalah hasil validitas konvergen berdasarkan hasil uji AMOS :

Tabel
Uji Validitas Konvergen Konstruk Exogen : Manajemen Talenta

Konstruk	Kode	Estimasi	Keterangan
Konstruk Eksogen : Manajemen Talenta	mt1	0,401	Valid
	mt2	0,496	Valid
	mt3	0,477	Valid
	mt4	0,495	Valid
	mt5	0,446	Valid
	mt6	0,419	Valid
	mt7	0,586	Valid
	mt8	0,709	Valid
	mt9	0,572	Valid
	mt10	0,406	Valid
	mt11	0,405	Valid
	mt12	0,508	Valid
	mt13	0,475	Valid
	mt14	0,463	Valid

Sumber :Data Diolah AMOS, 2017

Berdasarkan hasil olah data di atas, nilai estimate variabel berada di atas 0,40, maka hal ini menunjukkan indikator tersebut valid dan dapat dijadikan pernyataan pada kuesioner.

Tabel
Uji Validitas Konvergen Konstruk Endogen Intervening : Kompetensi

Konstruk	Kode	Estimasi	Keterangan
Konstruk Endogen Intervening : Kompetensi	k1	0,443	Valid
	k2	0,418	Valid
	k3	0,428	Valid
	k4	0,549	Valid
	k5	0,511	Valid
	k6	0,457	Valid
	k7	0,487	Valid
	k8	0,474	Valid
	k9	0,541	Valid
	k10	0,447	Valid
	k11	0,456	Valid
	k12	0,405	Valid
	k13	0,532	Valid
	k14	0,528	Valid

Sumber :Data Diolah AMOS, 2017

Berdasarkan hasil olah data di atas, nilai estimate variabel berada di atas 0,40, maka hal ini menunjukkan indikator

tersebut valid dan dapat dijadikan pernyataan pada kuesioner.

Tabel
Uji Validitas Konvergen Konstruk Endogen : Kinerja Karyawan

Konstruk	Kode	Estimasi	Keterangan
Konstruk Endogen: Kinerja Karyawan	kk1	0,719	Valid
	kk2	0,522	Valid
	kk3	0,580	Valid
	kk4	0,611	Valid
	kk5	0,750	Valid
	kk6	0,428	Valid
	kk7	0,651	Valid
	kk8	0,770	Valid
	kk9	0,549	Valid
	kk10	0,424	Valid
	kk11	0,488	Valid
	kk12	0,432	Valid
	kk13	0,547	Valid
	kk14	0,513	Valid
	kk15	0,438	Valid
	kk16	0,590	Valid
	kk17	0,519	Valid
	kk18	0,668	Valid
	kk19	0,497	Valid
	kk20	0,500	Valid
	kk21	0,795	Valid
	kk22	0,570	Valid
	kk23	0,428	Valid
	kk24	0,493	Valid

Sumber :Data Diolah AMOS, 2017

Berdasarkan hasil olah data di atas, nilai estimate variabel berada di atas 0,40, maka hal ini menunjukkan indikator

tersebut valid dan dapat dijadikan pernyataan pada kuesioner.

E. *Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE harus dihitung untuk setiap konstruk laten, berikut adalah tahapan perhitungan dan hasil perhitungan

AVE yang terdapat pada variable penelitian berikut ini.

Jumlah Kuadrat Standar Loading

$$\begin{aligned}\text{Manajemen Talenta} &= 0,401^2 + 0,496^2 + 0,477^2 + 0,495^2 + 0,446^2 + 0,419^2 + 0,586^2 + \\ &0,709^2 + 0,572^2 + 0,406^2 + 0,405^2 + 0,508^2 + 0,475^2 + 0,463^2 \\ &= 3,454028\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kompetensi} &= 0,443^2 + 0,418^2 + 0,428^2 + 0,549^2 + 0,511^2 + 0,457^2 + 0,487^2 + \\ &0,474^2 + 0,541^2 + 0,447^2 + 0,456^2 + 0,405^2 + 0,532^2 + 0,528^2 \\ &= 3,213632\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kinerja Karyawan} &= 0,719^2 + 0,522^2 + 0,580^2 + 0,611^2 + 0,75^2 + 0,428^2 + 0,651^2 + 0,77^2 \\ &+ 0,549^2 + 0,424^2 + 0,488^2 + 0,432^2 + 0,547^2 + 0,513^2 + 0,438^2 + \\ &0,59^2 + 0,519^2 + 0,668^2 + 0,497^2 + 0,5^2 + 0,795^2 + 0,57^2 + 0,428^2 + \\ &0,493^2 \\ &= 7,86557\end{aligned}$$

Jumlah Kesalahan Pengukuran (*measurement error*)

$$\begin{aligned}\text{Manajemen Talenta} &= (1-0,160801) + (1-0,246016) + (1-0,227529) + (1-0,245025) + (1- \\ &0,198916) + (1-0,175561) + (1-0,343396) + (1-0,502681) + (1- \\ &0,327184) + (1-0,164836) + (1-0,164025) + (1-0,258064) + (1- \\ &0,225625) + (1-0,214369) \\ &= 10,545972\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kompetensi} &= (1-0,196249) + (1-0,174724) + (1-0,183184) + (1-0,301401) + (1- \\ &0,261121) + (1-0,208849) + (1-0,237169) + (1-0,224676) + (1- \\ &0,292681) + (1-0,199809) + (1-0,207936) + (1-0,164025) + (1- \\ &0,283024) + (1-0,278784) \\ &= 10,786368\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kinerja Karyawan} &= (1-0,516961) + (1-0,272484) + (1-0,3364) + (1-0,373321) + (1- \\ &0,5625) + (1-0,183184) + (1-0,423801) + (1-0,5929) + (1- \\ &0,301401) + (1-0,179776) + (1-0,238144) + (1-0,186624) + (1- \\ &0,299209) + (1-0,263169) + (1-0,191844) + (1-0,3481) + (1- \\ &0,269361) + (1-0,446224) + (1-0,247009) + (1-0,250) + (1- \\ &0,632025) + (1-0,3249) + (1-0,183184) + (1-0,243049) \\ &= 16,13443\end{aligned}$$

AVE Konstruksi Laten

$$\begin{aligned}\text{Manajemen Talenta} &= 3,454028 : (3,454028 + 10,545972) \\ &= 0,246716286\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kompetensi} &= 3,213632 : (3,213632 + 10,786368) \\ &= 0,229545143\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kinerja Karyawan} &= 7,86557 : (7,86557 + 16,13443) \\ &= 0,327732083\end{aligned}$$

Berdasarkan hasil AVE di atas menyimpulkan bahwa semua konstruk laten yaitu manajemen talenta, kompetensi, dan kinerja karyawan, memiliki nilai AVE < 0,50. Hal ini terjadi dikarenakan nilai *factor loading* di bawah 0,70, yang menarik nilai AVE di bawah 0,70 bahkan di bawah 0,50.

F. *Construct Reliability*

Reliabilitas juga merupakan salah satu indikator validitas *convergent*. Banyak juga yang menggunakan *cronbach alpha* sebagai ukuran reliabilitas walaupun kenyataannya *cronbach alpha* memberikan reliabilitas yang lebih rendah (*under estimate*) dibandingkan dengan *construct reliability*. Besarnya nilai *Construct Reliability* dihitung sebagai berikut :

Jumlah Standar Loading

$$\begin{aligned}\text{Manajemen Talenta} &= 0,401 + 0,496 + 0,477 + 0,495 + 0,446 + 0,419 + 0,586 + 0,709 + \\ &\quad 0,572 + 0,406 + 0,405 + 0,508 + 0,475 + 0,463 \\ &= 6,858\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kompetensi} &= 0,443 + 0,418 + 0,428 + 0,549 + 0,511 + 0,457 + 0,487 + 0,474 + \\ &\quad 0,541 + 0,447 + 0,456 + 0,405 + 0,532 + 0,528 \\ &= 6,676\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kinerja Karyawan} &= 0,719 + 0,522 + 0,580 + 0,611 + 0,75 + 0,428 + 0,651 + 0,77 + \\ &\quad 0,549 + 0,424 + 0,488 + 0,432 + 0,547 + 0,513 + 0,438 + 0,59 + \\ &\quad 0,519 + 0,668 + 0,497 + 0,5 + 0,795 + 0,57 + 0,428 + 0,493 \\ &= 13,482\end{aligned}$$

Jumlah Kesalahan Pengukuran (*measurement error*)

$$\begin{aligned}\text{Manajemen Talenta} &= (1-0,160801) + (1-0,246016) + (1-0,227529) + (1-0,245025) + (1- \\ &\quad 0,198916) + (1-0,175561) + (1-0,343396) + (1-0,502681) + (1- \\ &\quad 0,327184) + (1-0,164836) + (1-0,164025) + (1-0,258064) + (1- \\ &\quad 0,225625) + (1-0,214369) \\ &= 10,545972\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kompetensi} &= (1-0,196249) + (1-0,174724) + (1-0,183184) + (1-0,301401) + (1- \\ &\quad 0,261121) + (1-0,208849) + (1-0,237169) + (1-0,224676) + (1- \\ &\quad 0,292681) + (1-0,199809) + (1-0,207936) + (1-0,164025) + (1- \\ &\quad 0,283024) + (1-0,278784) \\ &= 10,786368\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kinerja Karyawan} &= (1-0,516961) + (1-0,272484) + (1-0,3364) + (1-0,373321) + (1- \\ &\quad 0,5625) + (1-0,183184) + (1-0,423801) + (1-0,5929) + (1- \\ &\quad 0,301401) + (1-0,179776) + (1-0,238144) + (1-0,186624) + (1- \\ &\quad 0,299209) + (1-0,263169) + (1-0,191844) + (1-0,3481) + (1- \\ &\quad 0,269361) + (1-0,446224) + (1-0,247009) + (1-0,250) + (1- \\ &\quad 0,632025) + (1-0,3249) + (1-0,183184) + (1-0,243049) \\ &= 16,13443\end{aligned}$$

Construct Reliability (CR)

$$\begin{aligned}\text{Manajemen Talenta} &= 6,858^2 : (6,858^2 + 10,545972) \\ &= 47,03216 : (47,03216 + 10,545972) \\ &= 0,816841\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kompetensi} &= 6,676^2 : (6,676^2 + 10,786368) \\ &= 44,56898 : (44,56898 + 10,786368) \\ &= 0,805143\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kinerja Karyawan} &= 13,482^2 : (13,482^2 + 16,13443) \\ &= 181,7643 : (181,7643 + 16,13443) \\ &= 0,918471\end{aligned}$$

Construct Reliability (CR) $\geq 0,70$ menunjukkan reliabilitas yang baik, pada variabel penelitian ini, konstruk laten manajemen talenta mempunyai nilai 0,816841, kompetensi mempunyai nilai 0,805143, dan kinerja karyawan

mempunyai nilai 0,918471. Hasil ini menunjukkan pada masing-masing konstruk laten memiliki reliabilitas yang baik.

G. Discriminant Validity

Nilai *discriminant validity* yang tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Cara :

$$\begin{aligned}\text{Manajemen Talenta} &= \sqrt{0,246716} \\ &= 0,496705\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kompetensi} &= \sqrt{0,229545} \\ &= 0,479109\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Kinerja Karyawan} &= \sqrt{0,327732} \\ &= 0,572479\end{aligned}$$

mengujinya adalah membandingkan akar kuadrat dari AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) dengan nilai korelasi antar konstruk. Berikut adalah hasil uji *discriminant validity* sesuai dengan konstruk laten yang sedang diteliti

H. Tahapan Permodelan

Menurut Hair et. Al (1998) dalam (Ghozali, 2014 : 61) mengajukan tahapan permodelan dan analisis persamaan *structural* menjadi 7 (tujuh) langkah yaitu :

1. Pengembangan model secara teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan

dengan model yang sedang dikembangkan.

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri atas 3 variabel atau konstruk utama, yaitu manajemen talenta, kompetensi, dan kinerja karyawan. Pengembangan model tersebut mengacu pada telaah pustaka. Berdasarkan telaah pustaka dan hasil penelitian sebelumnya, hubungan dari ketiga konstruk tersebut selanjutnya disusun menjadi tiga hipotesis. Model teoritis yang dibangun akan dianalisis sebagai model yang 'researchable' dengan

menggunakan SEM. Adapun konstruk laten beserta dimensi-dimensi yang disebut juga variabel terukur atau indikator dalam penelitian ini juga telah dibahas dalam bab II sebelumnya.

2. Menyusun diagram jalur (*path diagram*)

Model teoritis yang telah terbentuk berdasarkan teori selanjutnya ditampilkan dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*) dengan bantuan SEM yang dijalankan melalui program AMOS 20. Variabel-variabel yang terdapat pada diagram jalur pada dasarnya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu variabel exogen dan variabel endogen. Variabel exogen terdiri dari manajemen talenta, sedangkan variabel endogen terdiri dari kompetensi dan kinerja karyawan.

3. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan *structural*

Model yang telah disajikan dalam bentuk *path diagram* di atas, kemudian dinyatakan dalam persamaan-persamaan struktural dan persamaan yang menyatakan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) sebagaimana dijelaskan dalam Bab III. Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas yang terjadi antar berbagai konstruk. Sedangkan persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator.

4. Memilih matrik input untuk analisis data

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Matriks kovarian dipilih dibandingkan matriks korelasi dikarenakan matriks kovarians dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut hanya dilakukan pada matriks kovarians dan tidak dapat dilakukan oleh matriks korelasi.

5. Menilai Estimasi Model

Measurement Model adalah proses permodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki *undimensionalitas* dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten. Terdapat dua uji dasar, yaitu :

6. Uji Kesesuaian Model

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 4.21
Hasil Uji *Absolute Fit Measures*

Model	Cut Off Value	Disarankan	Default Model	Keterangan
Chi – square (CMIN)	0 – 2	Nilai berada diantara <i>saturated model</i> dengan <i>independence model</i>	68,844	Didasarkan pada tes signifikansi diharapkan kecil

CMIN / DF	1 – 5	< 5	3,499	Reasonable
GFI	0 – 1	$\geq 0,9$	0,828	Marginal Fit
RMSEA	0,05 – 0,08	0,05 – 0,08	0,061	Baik

Sumber : Data Diolah AMOS, 2017

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

Tabel
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

Tabel
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	$\leq 0,05$	0,766	Marginal Fit
GFI	0 – 1	$\geq 0,9$	0,828	Marginal Fit
AGFI	0 – 1	> 0,9	0,880	Marginal Fit

Sumber : Data Diolah AMOS, 2017

Uji Signifikansi Bobot Faktor

Uji kedua yang dapat dilakukan adalah uji 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 4.24
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 $\rho <$

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

7. Mengevaluasi estimasi model

Evaluasi *goodness of fit* dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian

karyawan 0,005, dapat disimpulkan seluruh nilai P pada hubungan antar variabel adalah $p < 0,05$, maka dengan ini berarti menjelaskan bahwa hipotesis pada penelitian ini diterima (H_0 ditolak).

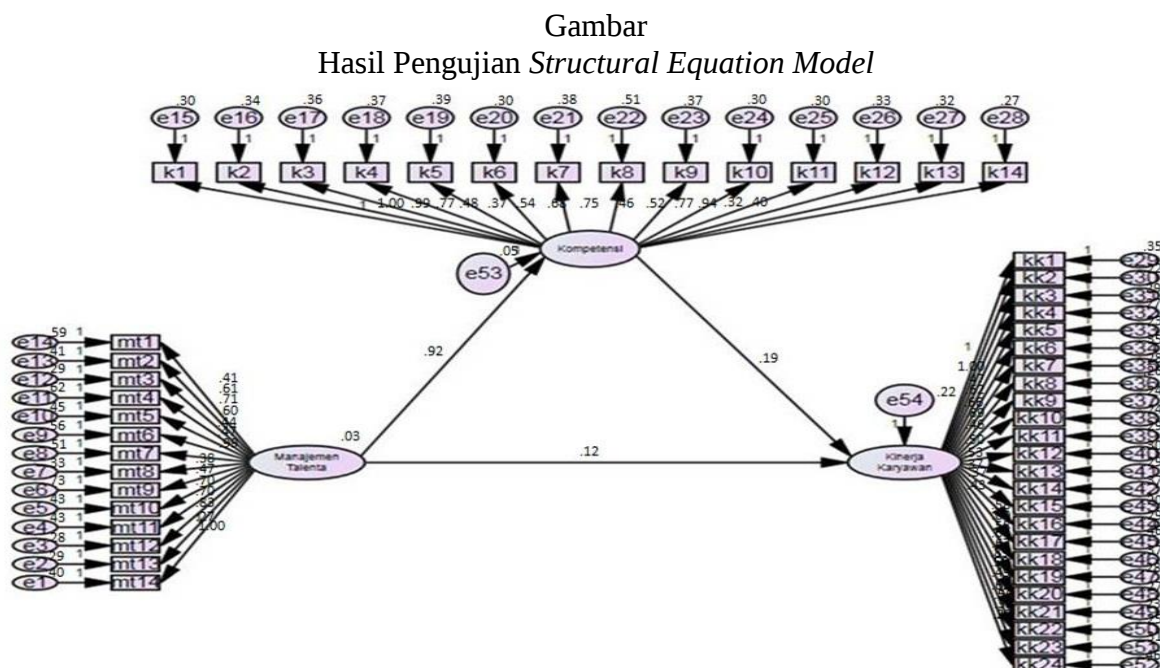
dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi criteria yang disyaratkan SEM.

Interprestasi terhadap model

Structural Equation Model

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 :



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 H_0 ditolak dan H_1 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

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 H_0 ditolak dan H_2 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 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.

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 efektivitas 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 H_0 ditolak dan H_3 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.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

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.

Rekomendasi

Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk agar lebih baik dari saat ini adalah manajemen harus selalu terus menerus memperbaiki dan memperbaharui proses manajemen talenta dan meningkatkan kompetensi para karyawannya, khususnya karyawan tetap 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.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

- Armstrong, Michael, (1994), *Performance Management*. London : British Library Cataloguing in Publication Data
- Armstrong, Michael, (2014), *Human Resource Management*. London : British Library Cataloguing in Publication Data
- Baron, Angela & Michael Armstrong, (2013), *Human Capital Management*. Jakarta : Penerbit PPM
- Borman, Waller C, (2003), *Handbook Of Psychology Industrial And Organizational Psychology* (Volume 12), New Jersey : John Wiley & Sons Inc
- Dessler, Gary, (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*, Jakarta : Salemba Empat
- Fahmi, Irham, (2016), *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Kinerja)*, Jakarta : Mitra Wacana Media
- Ferdinand, Augusty, (2014), *Metode Penelitian Manajemen (Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen)*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam, (2014), *Model Persamaan Structural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 22.0 Update Bayesian SEM*, Semarang : Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu S. P, (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Kaswir, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Depok : Rajawali Pers
- Kaswan, (2015), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung : Alfabeta
- Koopmans, Linda, (2014). *Measuring Individual Work Performance*, The Netherlands : CPI Koninklijke Wothrmann
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2014), *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : Refika Aditama
- _____, (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Moeheriono, (2014), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Depok : PT. Rajagrafindo Persada
- Motowidlo, Stephan J, (2003), *Handbook Of Psychology Industrial And Organizational Psychology* (Volume 12), New Jersey : John Wiley & Sons Inc
- Noe, (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, Mc Graw - Hill
- Pella, Darmin Ahmad, (2011), *Talent Management*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Permana, Nina Insania K, (2010), *Talent Management Implementation*, Jakarta : Penerbit PPM
- Siagian, Sondang P, (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Sugiyono, (2016), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung : Alfabeta

Triyonggo, Yunus, (2016), Standar Kompetensi praktisi MSDM Di Indonesia, Jakarta : Intipesan Pariwara

Wibowo, (2016), Manajemen Kinerja, Depok : Rajagrafindo Persada

Wirawan, (2015), Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Jakarta : Salemba Empat

PERATURAN PEMERINTAH :

Undang-undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

JURNAL, PROSIDING :

Adi, I Gede Purnawan dkk, (2016), “Pengaruh Promosi Jabatan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, Singaraja Indonesia : Universitas Pendidikan Ganesha, e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha, Jurusan Manajemen. Volume 4 Tahun 2016

Ardiansyah, (2014), “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan Departemen *research and Development* PT. Gatra Mapan Malang)”, Malang : Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 9 No. 1 April 2014

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

Judas, Agnetha dkk, (2013), “Mutasi Dan promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado”, ISSN 2303-1174, Jurnal EMBA. Vol. 1 No. 4 Desember 2013, Hal 1219-1228

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*

Lolowang, Melvin Grady dkk, (2016), “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado” atau “*The Influence Of Training And Human Resources Development To Employee performance In PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado*” Manado : Universitas Sam Ratulangi, ISSN 2303-1174, Jurnal EMBA. Vol. 4 No. 2 Juni 2016, Hal. 177-186

Montolalu, Ricky dkk, (2016), “Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja, Dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara”, Manado : Universitas Sam Ratulangi, Jurnal EMBA, Vol. 4 No. 1 Maret 2016, Hal 1318-1329, ISSN 2303-1174

Nisa, Ridha Choirun dkk, (2016), “Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)” Malang : Universitas Brawijaya,

- Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 39 No. 2 Oktober 2016
- Pattiasina, Markx dkk, Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado, Jurnal Administrasi Bisnis
- Potale, Billy Renaldo dkk, (2016), "Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo' (*The influence of the recruitment process for and selection of the performance of employees at PT. Bank Sulutgo*), Manado : Universitas Sam Ratulangi, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi. Volume 16 No. 04 Tahun 2016
- Raras, Dewi Sri, (2016), "Pengaruh Manajemen Talenta Dan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. XYZ" , Jakarta Barat : Universitas Mercu Buana
- Ratnasari, Sri Langgeng, (2016), "Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Quality Assurance* PT. PEB Batam". Batam : Universitas Batam, Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis & *Call For Paper* FEB UMSIDA 2016
- Rompas, Regina dkk, (2015), "*The Analysis Of Training And Development On Employee Performance at PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk, Manado*" atau "Analisa Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja karyawan Di PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk, Manado", *Faculty of Economics and Business, Internasional Business Administration (IBA) Program*, Universitas Sam Ratulangi University Manado, Jurnal EMBA, Vol. 3 No. 3 sept 2015, Hal 483-490, ISSN 2303-11
- Salmah, Ninin Non Ayu, (2012), "Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu". Universitas PGRI Palembang, Jurnal Ekonomi Dan Informasi Akuntansi (JENIUS). Vol. 2 No. 3 Sept 2012
- Satria, R. Oki dkk, (2013), "Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung", Bandung : STIE Pasundan Bandung, Jurnal Ekonomi, Bisnis & *Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 2, Oktober 2013, Hal 74-83, ISSN 2443-0633
- Savitri, Nurjanah dkk, (2013), "Analisa pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan (study kasus di PT. SIIX Electronics Indonesia)", Batam : Universitas Riau Kepulauan Batam, PROFESIENSI, 1(2) : 104-116 Desember 2013, ISSN Cetak : 2301-7244
- Simanjuntak, Winda Yulyarta dkk, (2015), "Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Media Grafika / Tribun Pekanbaru". Universitas Riau, Journals FISIP Vol. 2 No. 2 Oktober 2015
- Sukoco, Iwan & Ashar Rijal Fadillah, (2016), "*The Analysis Of Talent Mangement Strategy Using Organizational Competency Approach In PT. Pindad (Persero) Bandung City*". *Departemen Of Business Administration Science : Padjadjaran University*, Jurnal AdBispreneur. Vol. 1, No. 1, April 2016 (Hal. 85-102)
- Tjeng, Elaine dkk, (2013), "Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia, Tbk, Studi Kasus Pada Frontliner Bakti BCA KCU

- Banjarmasin), Banjarmasin :
 Universitas Lambung Mangkurat
 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
- <http://bri.co.id/subpage?id=14>
<http://superblogpedia.blogspot.com/2014/04/program-pengembangan-staf-pps-bri.html>
<http://bri.co.id/subpage?id=139>

TESIS DAN DISERTASI :

- Apriani, Migie, (2013),”Rancangan Peta
 Talenta (*Talent Pool*) pada
 Direktorat Produksi PT. MNC
 Pictures (MNCP)”. Bogor : Fakultas
 Ekonomi dan Manajemen Institut
 Pertanian Bogor
- Emmyah, (2009), “Pengaruh Kompetensi
 Terhadap Kinerja Pegawai Pada
 Politeknik Negeri Ujung Pandang”.
 Makassar : STIA LAN
- Jeddawi, Muhammad Fachril Husain,
 (2014), “Alternatif Strategi Dalam
 Implementasi *Talent Management*
 Pada PT. Umas Jaya Agrotama,
 Lampung Tengah”. Bogor : Fakultas
 Ekonomi dan Manajemen Institut
 Pertanian Bogor
- Pratitha, Noor Aini A,L, (2012),
 “Pengaruh Penerapan Promosi Dan
 Demosi Terhadap Prestasi Kerja
 Karyawan pada Master Kredit
 Cabang Medan”, Medan : Fakultas
 Ekonomi Universitas Sumatera
 Utara
- Sadana, (2015), “Mendesain Ulang
 Kompetensi Manajemen Sumber
 Daya Manusia Organisasi Perbankan
 (Riset Tindakan Berbasis *Soft
 Systems Methdology* Pada Bank
 BTN)”, Depok : Universitas
 Indonesia

MEDIA CETAK DAN ELEKTRONIK

- :
- Majalah Infobank No. 442, Bulan
 November 2015. Vol XXXVII
<http://www.bri.co.id/>