



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**SKRIPSI**  
**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP**  
**KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PUSAT PT. BANK X**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar**  
**sarjana**

**AMBIA DHINNAR FEBRIANI**

**1006815732**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PROGRAM SARJANA EKSTENSI**

**KONSENTRASI ADMINISTRASI NIAGA**

**DEPOK**

**2012**



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya Saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah Saya nyatakan dengan benar.

Nama : Ambia Dhinnar Febriai

NPM : 1006815732

Tanda Tangan : 

Tanggal : 20 Juni 2012



## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Ambia Dhinnar Febriani  
NPM : 1006815732  
Judul Skripsi : Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja  
Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Kusnar Budi, M.Bus. (  )  
Penguji : Drs. Heri Fathurahman, M.Si. (  )  
Penguji : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (  )  
Penguji : Nurul Safitri S.Sos., MA (  )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 20 Juni 2012



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkah dan rahmat-Nya, Saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak mulai dari masa perkuliahan sampai dengan penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi Saya untuk dapat menyelesaikan sampa pada penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. DR. Bambang Shergi Laksmono, MSc. selaku dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
2. Drs. Asrori, MA, FLMI selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi
3. Fibria Indriati Dwi Liestiwati S.Sos., M.Si.
4. Drs. Kusnar Budi, MBus. Selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan Saya dalam penyusunan skripsi ini;
5. Drs. Heri Fathurahman, M.Si. selaku ketua sidang skripsi
6. Drs. Pantius Drahen Soeling M.Si. selaku penguji ahli sidang skripsi
7. Nurul Safitri S.Sos., MA selaku sekretaris sidang skripsi
8. Ibu Shinta Prihadiani dan Ibu Nina Febriana selaku perwakilan dari PT. Bank X yang telah banyak membantu Saya dalam usaha memperoleh data yang Saya perlukan;
9. Alm. Papa dan mama tercinta selaku orang tua yang telah dengan ikhlas memberikan doa, dukungan moril dan sprituil serta semangat yang tiada henti;
10. Uni, dilla dan dhiaz untuk semangat dan doanya;
11. Bhisma D. Mamora, my lovely untuk cinta, sayang, kebersamaan, doa, semangat dan dukungan selama penyelesaian skripsi ini;
12. Mami dan seluruh anggota keluarga Mamora untuk canda-tawa, dukungan dan semangatnya hingga skripsi ini dapat terselesaikan;



13. My blacky HP yang selalu bisa diajak kerjasama di dalam pengerjaan dan penyelesaian skripsi;
14. My whity curve, modem and my monza yang selalu bisa diandalkan dalam pencarian data;
15. Lancer MK yang selalu mengantar ke tempat penyelesaian tugas dan skripsi;
16. Ibu Ria dan Ibu Titik selaku sekretaris Pertamina *Engineering Center* yang telah memberikan izin sehingga penulis dapat menyelesaikan bimbingan dan skripsi ini;
17. Ibu Jane dan Mas Udin yang telah memberikan izin dan kesempatan untuk mencetak hasil skripsi ini;
18. Mas Agus yang telah membantu dalam hal memperbanyak kopi skripsi dan materi kuliah;
19. Pak Adi selaku sekuriti Pertamina *Engineering Center* yang telah melakukan pem-backup-an selama penulis meninggalkan tempat kerja untuk bimbingan dan penyelesaian skripsi ini;
20. Anggun, Ayu, Deti, Didi, Ina, Mimin dan Upay untuk kebersamaan, ilmu, canda dan tawa selama perkuliahan dan penyelesaian kuliah penulis;
21. Mas Fadli dan Mas Anwas selaku *messenger* Pertamina *Engineering Center* yang telah membantu penulis dalam hal penyebaran kuesioner, pengambilan dan pengembalian buku yang dibutuhkan penulis selama menyelesaikan skripsi ini;
22. Uthe untuk pengiriman pulsa modem dan telpon sehingga komunikasi dan pencarian data yang dilakukan penulis berjalan dengan lancar;
23. Karen dan Charlie untuk kebersamaan, canda dan tawa selama makan di mie ayam berkat;
24. Teman-teman Administrasi Niaga 63: Bunda Irin, Gege, Iksan, Bram, Ratry, Eki, Pras, Mba Yanti, Meta, Oji, Nurudin, Puti untuk kebersamaan dan kekompakan selama masa perkuliahan;
25. Mas Arian dan Pak Malum selaku IT Pertamina *Engineering Center* yang telah membantu penulis di dalam mendapatkan sumber internet yang paling oke;



26. Pak Totok, Pak Yoyok dan Pak Wahyu selaku karyawan Pertamina *Engineering Center* yang telah membantu membuka pikiran dan wawasan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini;
27. Teman-teman Pertamina *Engineering Center*: Deni, Mas Ali, Mas Tri, Mas Nugraha, Imam, Pak Rakhmat, Bu Mini, Mba Yuli, Mas hendra, Pak Rifai, Pak Sugi untuk canda dan tawa selama penulis berada di kantor;
28. Bapak-bapak karyawan Pertamina *Engineering Center* untuk tawa dan senyum yang dibagikan kepada penulis;
29. Debiria: Maul dan Desi untuk *support*-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan sripsi ini;
30. Sosialita: Luddy, Janz dan Ardit untuk indahnya kebersamaan dan yang telah menyemangati penulis dalam penyelesaian skripsi ini;
31. Mitasari untuk doa dan semangatnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan;
32. Teman-teman resepsionis Pertamina Gedung Kwarnas untuk dukungan dan semangatnya;
33. Teman-teman Niaga satu bimbingan: Atika, Nona, Arlin, Arini, Rini, Fauzan, Sekar, dan yang lainnya untuk senasib dan seperjuangan mengejar tanda tangan pak Kusnar;
34. Rekan-rekan yang telah banyak membantu Saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, Saya berharap Allah SWT membalas segala kebaikan seluruh pihak yang telah membantu Saya dalam penyusunan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan selanjutnya.

Depok, Juni 2012

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ambia Dhinnar Febriani

NPM : 1006815732

Program Studi : Administrasi Niaga

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah Saya yang berjudul:

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA KANTOR PUSAT PT. BANK X.**

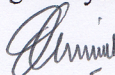
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir Saya selama tetap mencantumkan nama Saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Depok

Pada tanggal: 20 Juni 2012

Yang menyatakan



(Ambia Dhinnar Febriani)



## ABSTRAK

Nama : Ambia Dhinnar Febriani  
Program Studi : Administrasi Niaga  
Judul : Pengaruh *Talent Management* terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X

Pada dasarnya, setiap perusahaan ingin agar bisnis yang dijalankannya dapat terus tumbuh, berkembang dan meningkat, seiring dengan perubahan zaman dan perkembangan teknologi. Untuk dapat terus tumbuh dan berkembang di tengah perubahan lingkungan eksternal yang semakin pesat, sebuah perusahaan harus memfokuskan diri kepada perubahan faktor internalnya yaitu untuk mencari, menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik bagi perusahaan. Hanya orang-orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat dan dengan pendayagunaan yang optimal yang dapat mendorong perusahaan untuk terus berkembang. Untuk mendapatkan orang-orang terbaik inilah, sebuah perusahaan dapat menggunakan sistem manajemen talenta yang berfungsi untuk mengetahui kinerja dari orang-orang terbaik tersebut. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan paradigma penelitiannya adalah positivisme dimana penulisan skripsi ini didasarkan oleh teori yang telah ada, yaitu teori mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah penelitian eksplanatif yang memberikan penjelasan mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja pegawai. Data penelitian yang dikumpulkan terdiri dari data primer yang didapat dari kuesioner yang disebar ke seluruh responden dan data sekunder yang didapat dari berbagai literatur mengenai manajemen talenta dan kinerja pegawai serta dari data mengenai penerapan manajemen talenta di perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah membuktikan bahwa terdapat pengaruh dan hubungan antara *talent management* dengan kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X.

Keyword: *Talent Management*, Kinerja Pegawai

## ABSTRACT

Name : Ambia Dhinnar Febriani  
Study Program: Business Administration  
Title : The Effect of Talent Management Practices on Employee  
Performance at Head Quarter of PT. Bank X

Originally, each and every company desires to have a growing, expanding and sustainable business, towards the new age of civilization and technology. For one company to continuously grow, expand and sustain amidst of all the rapid changes of external environment, it must focus to spot on the change in the internal factor, among others are to search, attract and retain the best people in the company. Only with them, in a fair number of equation, and placed in the right position with maximum output of performance, will make the right ingredients for one company to prevail in the long run. To have these best employees, a company applies and implements talent management system, a business process that functions to map and discover the highlighted performance of them. The purpose of this research is to find out the effect of talent management practice towards the employees performance in Head Office of PT Bank X. This research was conducted quantitatively with research paradigm was directed in positivism, whereas the research was based on existing theories regarding the talent management effect towards to employee performance. Research data was a composition of primary data, compiled in questionnaires from the respondents, and secondary data from various literatures of talent management and employee performance management, also supporting information data from applied talent management system within the researched company. And the finding of this research proves an impact and connection between talent management and employee performance at headquarter of PT. Bank X.

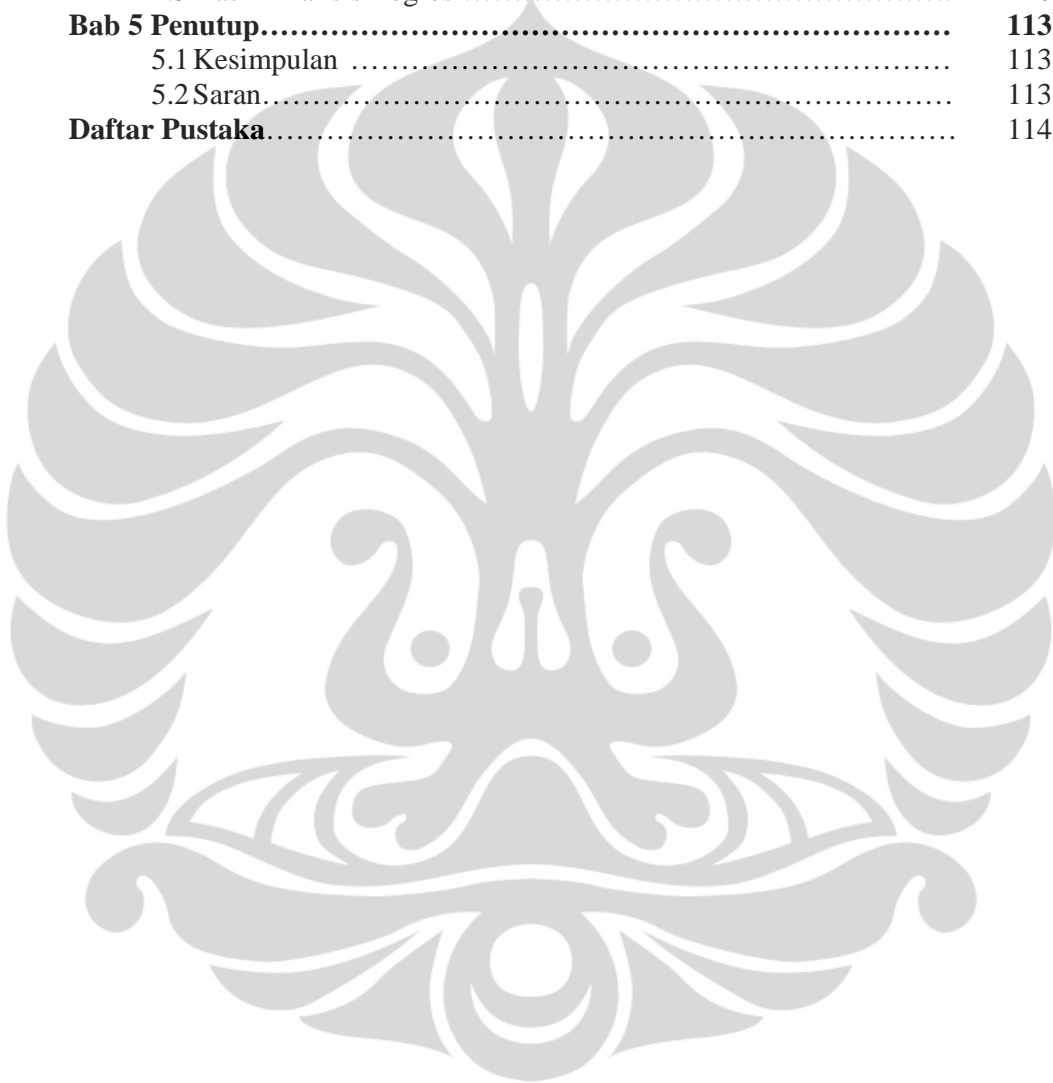
Keyword: *Talent Management, Kinerja Pegawai*



## DAFTAR ISI

|   |           |
|---|-----------|
| Halaman Pernyataan Orisinalitas   | i         |
| Halaman Pengesahan  | ii        |
| Kata Pengantar  | iii       |
| Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi  | v         |
| <b>Bab 1 Pendahuluan</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....  | 1         |
| 1.2 Pokok Permasalahan .....  | 5         |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....   | 7         |
| 1.4 Signifikansi Penelitian .....   | 7         |
| 1.5 Batasan Penelitian .....  | 7         |
| 1.6 Sistematika Penulisan .....   | 8         |
| <b>Bab 2 Tinjauan Pustaka</b> .....   | <b>10</b> |
| 2.1 Penelitian Terdahulu .....  | 10        |
| 2.2 Konstruksi Model Teoritis .....   | 15        |
| 2.2.1 <i>Human Resources Management</i> .....                                       | 15        |
| 2.2.1.1 Pengertian MSDM.....  | 15        |
| 2.2.1.2 Manajemen SDM yang Strategis.....   | 18        |
| 2.2.2 Kinerja Pegawai.....  | 19        |
| 2.2.2.1 Pengertian Kinerja dan Manajemen Kinerja.....                               | 19        |
| 2.2.2.2 Manfaat dan Tujuan Manajemen Kinerja .....                                  | 21        |
| 2.2.2.3 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai.....  | 22        |
| 2.2.2.4 Perencanaan Kinerja .....   | 23        |
| 2.2.2.5 Manajemen Kinerja sebagai Proses Berkelanjutan .....                        | 24        |
| 2.2.2.6 Karakteristik Manajemen Kinerja .....                                       | 25        |
| 2.2.3 <i>Talent Management</i> .....  | 26        |
| 2.2.3.1 Pengertian <i>Talent Management</i> .....                                   | 26        |
| 2.2.3.2 Proses <i>Talent Management</i> .....                                       | 30        |
| 2.2.3.3 Sumber Talenta.....   | 33        |
| 2.2.3.4 <i>Talent Management</i> dan Pengembangan Kinerja Pegawai.....              | 34        |
| 2.2.3.5 Perbedaan Rencana Suksesi Tradisional dengan <i>Talent Management</i> ..... | 35        |
| 2.3 Model Analisis .....  | 40        |
| 2.4 Hipotesis .....   | 40        |
| 2.5 Operasionalisasi Konsep .....   | 41        |
| <b>Bab 3 Metode Penelitian</b> .....  | <b>43</b> |
| 3.1 Pendekatan Penelitian .....   | 43        |
| 3.2 Jenis Penelitian.....   | 43        |
| 3.3 Teknik Pengumpulan Data .....   | 44        |
| 3.4 Populasi dan Sampel .....   | 45        |
| 3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas .....  | 45        |
| 3.5.1 Uji Validitas .....   | 45        |
| 3.5.2 Uji Reliabilitas .....  | 47        |
| 3.6 Teknik Analisis Data .....  | 48        |
| <b>Bab 4 Pembahasan</b> .....   | <b>51</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....  | 51        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.1.1 Sejarah PT. Bank X .....                            | 51         |
| 4.1.2 Struktur Organisasi .....                           | 52         |
| 4.1.3 Implementasi Praktik <i>Talent Management</i> ..... | 53         |
| 4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas .....                  | 58         |
| 4.2.1 Uji Validitas .....                                 | 59         |
| 4.2.2 Uji Reliabilitas .....                              | 69         |
| 4.3 Karakteristik Responden .....                         | 71         |
| 4.4 Pembahasan Data Jawaban Responden .....               | 73         |
| 4.5 Hasil Analisis Regresi.....                           | 110        |
| <b>Bab 5 Penutup</b> .....                                | <b>113</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....                                      | 113        |
| 5.2 Saran.....  | 113        |
| <b>Daftar Pustaka</b> .....                               | <b>114</b> |



## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu .....   | 11 |
| Tabel 2.2 Prinsip-prinsip <i>Talent Management</i> .....  | 37 |
| Tabel 2.3 Kerangka Kerja ( <i>Framework</i> ), Prinsip, Manfaat dan Tujuan serta Karakteristik <i>Talent Management</i> ..... | 38 |
| Tabel 2.4 Operasionalisasi Konsep .....   | 42 |
| Tabel 3.1 Ukuran KMO .....  | 46 |
| Tabel 3.2 Kategori Jawaban Responden .....  | 48 |
| Tabel 3.3 Nilai Koefisien Korelasi <i>Rank Spearman</i> .....   | 49 |
| Tabel 4.1 Kategori Nilai <i>Talent Review</i> .....   | 56 |
| Tabel 4.2 Nilai KMO.....  | 60 |
| Tabel 4.3 Validitas Dimensi <i>To Recruit &amp; To Select</i> .....   | 61 |
| Tabel 4.4 Validitas Dimensi <i>To Retain</i> .....  | 62 |
| Tabel 4.5 Validitas Dimensi <i>To Develop</i> .....   | 63 |
| Tabel 4.6 Validitas Dimensi Kualitas .....  | 64 |
| Tabel 4.7 Validitas Dimensi Kuantitas.....  | 65 |
| Tabel 4.8 Validitas Dimensi Ketepatan Waktu.....  | 66 |
| Tabel 4.9 Validitas Dimensi Efektivitas Biaya.....  | 67 |
| Tabel 4.10 Validitas Dimensi Kebutuhan Untuk Supervisi.....   | 68 |
| Tabel 4.11 Validitas Dimensi Dampak Interpersonal.....  | 69 |
| Tabel 4.12 Reliabilitas Dimensi Penelitian .....  | 70 |
| Tabel 4.13 Jawaban Responden Indikator <i>Talented Employee</i> .....   | 74 |
| Tabel 4.14 Jawaban Responden Indikator <i>Talented Employee</i> .....   | 75 |
| Tabel 4.15 Jawaban Responden Indikator <i>Risk Employee</i> .....   | 76 |
| Tabel 4.16 Jawaban Responden Indikator <i>Talent Mapping</i> .....  | 76 |
| Tabel 4.17 Jawaban Responden Indikator <i>Talent Mapping</i> .....  | 77 |
| Tabel 4.18 Jawaban Responden Indikator Kompensasi Berbasis Komitmen .....   | 78 |
| Tabel 4.19 Jawaban Responden Indikator Kompensasi Berbasis Komitmen .....   | 79 |
| Tabel 4.20 Jawaban Responden Indikator Kompensasi Berbasis Komitmen .....   | 79 |
| Tabel 4.21 Jawaban Responden Indikator Kompensasi Berbasis Komitmen .....   | 80 |
| Tabel 4.22 Jawaban Responden Indikator Kompensasi Fleksibel .....   | 81 |
| Tabel 4.23 Jawaban Responden Indikator Kompensasi Fleksibel .....   | 81 |
| Tabel 4.24 Jawaban Responden Indikator <i>Rotation</i> .....  | 82 |
| Tabel 4.25 Jawaban Responden Indikator <i>Executive Coaching</i> .....  | 83 |
| Tabel 4.26 Jawaban Responden Indikator <i>Executive Coaching</i> .....  | 83 |
| Tabel 4.27 Jawaban Responden Indikator <i>Internal Training</i> .....   | 84 |
| Tabel 4.28 Jawaban Responden Indikator <i>Internal Training</i> .....   | 85 |
| Tabel 4.29 Jawaban Responden Indikator <i>Internal Training</i> .....   | 85 |
| Tabel 4.30 Jawaban Responden Indikator <i>Internal Training</i> .....   | 86 |
| Tabel 4.31 Jawaban Responden Indikator <i>External Training</i> .....   | 87 |
| Tabel 4.32 Jawaban Responden Indikator <i>External Training</i> .....   | 87 |
| Tabel 4.33 Jawaban Responden Indikator <i>Workshop</i> .....  | 88 |
| Tabel 4.34 Jawaban Responden Indikator <i>Balanced Score Card</i> .....   | 89 |



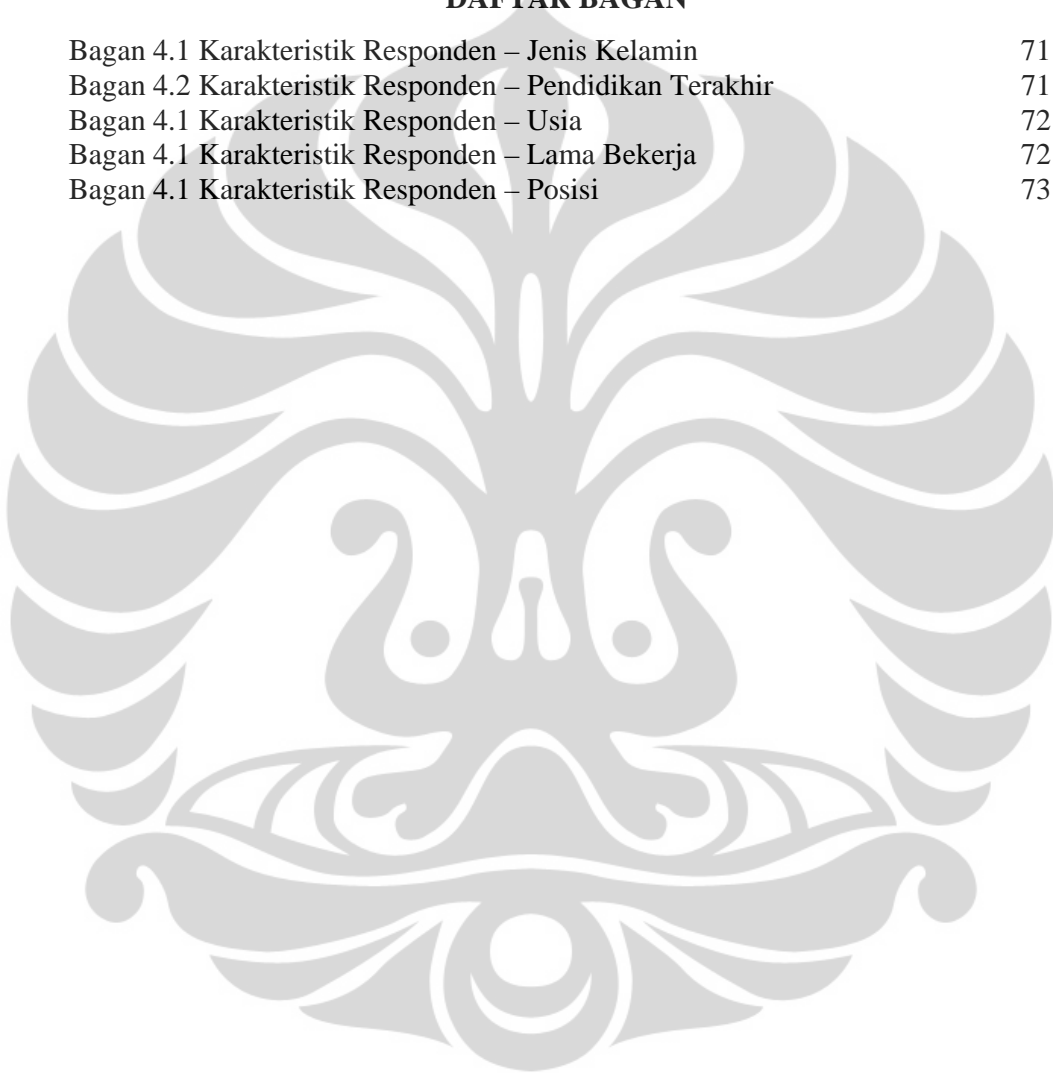
|  |     |
|--|-----|
| Tabel 4.35 Jawaban Responden Indikator <i>Balanced Score Card</i> .....                                | 89  |
| Tabel 4.36 Jawaban Responden Indikator Akurasi .....   | 90  |
| Tabel 4.37 Jawaban Responden Indikator Inovatif .....  | 91  |
| Tabel 4.38 Jawaban Responden Indikator Output yang dihasilkan dapat<br>diukur dengan satuan ukur ..... | 92  |
| Tabel 4.39 Jawaban Responden Indikator Output yang dihasilkan dapat<br>diukur dengan satuan ukur ..... | 92  |
| Tabel 4.40 Jawaban Responden Indikator Mengabaikan Kesalahan .....                                     | 93  |
| Tabel 4.41 Jawaban Responden Indikator Mengabaikan Kesalahan .....                                     | 94  |
| Tabel 4.42 Jawaban Responden Indikator Pekerjaan Selalu Diselesaikan<br>tepat waktu .....              | 95  |
| Tabel 4.43 Jawaban Responden Indikator Pekerjaan Selalu Diselesaikan<br>Tepat Waktu .....              | 95  |
| Tabel 4.44 Jawaban Responden Indikator Tidak Menunda Pekerjaan.....                                    | 96  |
| Tabel 4.45 Jawaban Responden Indikator Fokus Terhadap Pekerjaan.....                                   | 97  |
| Tabel 4.46 Jawaban Responden Indikator Waktu Yang Tersisa Untuk<br>Mengerjakan Pekerjaan Lain.....     | 98  |
| Tabel 4.47 Jawaban Responden Indikator Mengefektifkan Anggaran Biaya                                   | 99  |
| Tabel 4.48 Jawaban Responden Indikator Mengefektifkan Anggaran Biaya                                   | 99  |
| Tabel 4.49 Jawaban Responden Indikator Tidak Melakukan Pemborosan<br>Untuk Ide Baru .....              | 100 |
| Tabel 4.50 Jawaban Responden Indikator Memaksimalkan Teknologi Yang<br>Ada .....                       | 101 |
| Tabel 4.51 Jawaban Responden Indikator Memaksimalkan Hasil .....                                       | 102 |
| Tabel 4.52 Jawaban Responden Indikator Meminimalisasikan Kerugian...                                   | 102 |
| Tabel 4.53 Jawaban Responden Indikator <i>Periodic Coaching</i> .....                                  | 103 |
| Tabel 4.54 Jawaban Responden Indikator Umpan Balik Secara Berkala ...                                  | 104 |
| Tabel 4.55 Jawaban Responden Indikator Intervensi Pengawasan.....                                      | 105 |
| Tabel 4.56 Jawaban Responden Indikator Intervensi Pengawasan.....                                      | 105 |
| Tabel 4.57 Jawaban Responden Indikator Peningkatan dan Pengembangan<br>Diri.....                       | 106 |
| Tabel 4.58 Jawaban Responden Indikator Peningkatan dan Pengembangan<br>Diri.....                       | 107 |
| Tabel 4.59 Jawaban Responden Indikator Keterikatan Dengan Perusahaan                                   | 107 |
| Tabel 4.60 Jawaban Responden Indikator Kerjasama Tim.....  | 108 |
| Tabel 4.61 Jawaban Responden Indikator Aktualisasi Diri.....   | 109 |
| Tabel 4.62 Jawaban Responden Indikator Aktualisasi Diri .....  | 109 |
| Tabel 4.62 <i>Correlations Spearman</i> .....  | 111 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Siklus Manajemen Kinerja .....                                   | 25 |
| Gambar 2.2 <i>Talent Management Loop</i> .....                              | 39 |
| Gambar 2.3 Kerangka Kerja ( <i>framework</i> ) dari Kinerja Pegawai .....   | 39 |
| Gambar 2.4 Model Analisis <i>Talent Management</i> dan Kinerja Pegawai .... | 40 |

## DAFTAR BAGAN

|   |    |
|---|----|
| Bagan 4.1 Karakteristik Responden – Jenis Kelamin       | 71 |
| Bagan 4.2 Karakteristik Responden – Pendidikan Terakhir | 71 |
| Bagan 4.1 Karakteristik Responden – Usia                | 72 |
| Bagan 4.1 Karakteristik Responden – Lama Bekerja        | 72 |
| Bagan 4.1 Karakteristik Responden – Posisi              | 73 |



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi PT. Bank X
- Lampiran 2 Proses *Talent Management Review*
- Lampiran 3 *Talent Tracking Mapping*
- Lampiran 4 Proses Penilaian Kinerja Pegawai PT. Bank X
- Lampiran 5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Talent Management*  
Dimensi *To Recruit and To Select*
- Lampiran 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Talent Management*  
Dimensi *To Retain*
- Lampiran 7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Talent Management*  
Dimensi *To Develop*
- Lampiran 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai  
Dimensi Kualitas
- Lampiran 9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai  
Dimensi Kuantitas
- Lampiran 10 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai  
Dimensi Ketepatan Waktu
- Lampiran 11 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai  
Dimensi Efektivitas Biaya
- Lampiran 12 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai  
Dimensi Kebutuhan Untuk Supervisi
- Lampiran 13 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai  
Dimensi Dampak Interpersonal
- Lampiran 14 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 15 Daftar Riwayat Hidup



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini dikarenakan manusia dapat menemukan ide-ide yang kemudian ditransformasikan ke dalam suatu tindakan agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Pada dasarnya, setiap perusahaan ingin agar bisnis yang dijalaninya dapat terus tumbuh, berkembang dan meningkat, seiring dengan perubahan zaman dan perkembangan teknologi. Kemajuan perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal.

Untuk dapat terus tumbuh dan berkembang di tengah perubahan lingkungan eksternal yang semakin pesat, sebuah perusahaan harus memfokuskan diri kepada perubahan faktor internalnya yaitu untuk mencari, menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik bagi perusahaan. Hanya orang-orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat dan dengan pendayagunaan yang optimal yang dapat mendorong perusahaan untuk terus berkembang. Hal ini berlaku umum dan sama bagi setiap perusahaan, baik perusahaan yang bergerak dalam bidang produk maupun jasa.

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pemberian produk maupun jasa adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan. Terlebih lagi, saat ini keadaan perbankan di Indonesia sudah cukup membaik yang ditunjang oleh kinerja bank-bank nasional yang ada di Indonesia. Hal ini terlihat dari artikel *Detik Finance* (15 Februari 2011) yang mengutip data statistik perbankan dari Bank Indonesia bahwa terdapat sepuluh bank terbaik berdasarkan jumlah aset yang dimiliki. Jumlah keseluruhan aset yang dimiliki oleh kesepuluh bank tersebut mencapai 1.948,23 triliun atau sekitar 64.75% dari total aset perbankan Indonesia.

Salah satu dari kesepuluh bank yang dimaksud tersebut adalah PT. Bank X yang berhasil menduduki peringkat keenam di Indonesia berdasarkan jumlah aset yang dimiliki (berdasarkan artikel *Detik finance* tanggal 15 Februari 2011), dengan jaringan cabang terbesar kedua dan jumlah pegawai yang dimiliki sekitar 61.875 orang, perusahaan ini berfokus untuk merealisasikan visinya yaitu “Kita peduli dan membantu jutaan orang dalam mencapai kesejahteraan”. Perusahaan ini juga memiliki *corporate values* yang baik dan menjunjung tinggi sikap peduli, jujur, mengupayakan yang terbaik, kerjasama dan juga profesionalisme yang disiplin dimana *corporate values* inilah yang diharapkan dapat menjadi landasan dan juga tonggak bagi setiap pegawai, untuk mewujudkan suatu sikap keterikatan terhadap perusahaan (*Employee Engagement*).

Berdasarkan *Annual Report* yang dimiliki, PT. Bank X sering mendapatkan berbagai penghargaan dari sejumlah institusi dan media di Indonesia yang menegaskan posisinya dalam dunia perbankan Indonesia. Perusahaan ini juga meluncurkan *Online Banking*, layanan pertama di Indonesia yang memiliki sertifikat keamanan paling tinggi, EV-SSL security dari Verisign. Banyaknya pegawai yang dimiliki oleh PT. Bank X mengharuskan pihak manajemen untuk melakukan pemetaan secara keseluruhan yang diterapkan kepada seluruh tingkatan pegawai. Dengan demikian, akan didapatkan hasil yang dapat mencerminkan kondisi terkini dari penilaian pegawai yang dilakukan perusahaan. Pemetaan dilakukan tersebut berdasarkan tingkatan kepemimpinan, mulai dari level klerikal sampai dengan manajemen puncak. Pemetaan dilakukan di setiap divisi untuk mendapatkan bantuan mediasi dari pihak HRD.

Selain itu, PT. Bank X juga menyediakan fasilitas peningkatan kinerja bagi para pegawainya secara adil dan merata mulai dari level klerikal sampai dengan level manajemen atas dan mulai dari kantor pusat sampai dengan kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Peningkatan kinerja yang menjadi bagian dari pengembangan pegawai ditangani oleh salah satu bagian yang dinamakan *Group Resourcing and Talent Management (GRTM)*. GRTM

inilah yang akan melakukan suatu program yang dinamakan dengan *Talent Review*. *Talent review* sudah menjadi program rutin tahunan yang diadakan setahun sekali dan mengikutsertakan seluruh pegawai yang ada di level *first line and middle management*. Di dalam *talent review* akan diberikan retensi kepada para pegawai yang dianggap memiliki talenta.

Sejak diterapkannya sistem manajemen talenta yaitu pada tahun 2006 sampai sekarang, masih belum ada penelitian mengenai manajemen talenta yang dilakukan pada PT.Bank X yang menyebutkan bahwa adanya pengaruh antara manajemen talenta yang diterapkan oleh PT.Bank X dengan kinerja pegawai yang ada di dalamnya. Selain itu, untuk dapat mengetahui seberapa besar pengaruh antara manajemen talenta yang diterapkan dengan kinerja pegawai pada PT.Bank X dan alasan manajemen talenta tersebut diterapkan hanya untuk level manajemen tengah dan manajemen puncak.

Keberhasilan perusahaan perbankan di Indonesia untuk dapat terus bergerak maju memperbaiki perekonomian di Indonesia, tidak terlepas dari kinerja para pegawai yang dimiliki untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Untuk dapat terus memiliki pegawai yang berkinerja tinggi, perusahaan hendaknya mengikutsertakan seluruh pegawainya ke dalam program pelatihan dan pengembangan yang ada di setiap level kepegawaian. Pengembangan kinerja pegawai tersebut dapat berupa mengarahkan dan memberikan berbagai materi yang dapat menunjang kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki oleh para pegawai sesuai dengan level kepegawaiannya.

Proses pengembangan kinerja pegawai ini membutuhkan usaha yang khusus dan mendalam. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset yang dimiliki oleh perusahaan yang seharusnya dijaga dan dikembangkan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan kinerja pegawai tersebut diatur melalui manajemen kinerja. Sebuah perusahaan yang telah memiliki dan menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik dan kuat akan lebih baik kinerjanya dilihat dari segi keuangan dan non-finansial seperti

kepuasan pelanggan, retensi pegawai dan kualitas produk atau jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan pesaing dalam bidang yang sama.

Menurut Kaswan (2012:185), Manajemen kinerja merupakan kegiatan yang lebih dari sekedar penilaian tahunan dan wawancara yang menuntut kesediaan dan komitmen serta kerjasama antara pegawai dan pimpinan untuk memfokuskan pada perbaikan kinerja pada tataran individu atau tim setiap harinya yang memadukan penetapan sasaran organisasi, tim dan individu, umpan balik, pembinaan, penghargaan dan perkembangan individu yang bertujuan untuk mencapai peningkatan keefektivan organisasi, hasil kerja individu dan tim yang lebih baik, serta tingkat keterampilan, kompetensi, komitmen dan motivasi yang lebih baik pula.

Menurut Ivancevich yang dikutip oleh Kaswan (2012:185), proses manajemen kinerja yang efektif memiliki definisi kinerja yang unggul, menggunakan ukuran kinerja dan menyediakan umpan balik kepada pegawai tentang kinerjanya. Sedangkan menurut Budi W. Soetjipto menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan dengan tujuan untuk memperjelas dan menyepakati fungsi pokok pekerjaan bawahan, bagaimana pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, bagaimana bawahan dapat bekerjasama dengan atasan, bagaimana mengukur efektivitas kinerja bawahan dan mengidentifikasi berbagai hambatan efektivitas serta alternatif yang digunakan untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.

Menurut Rivai (2003:309), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Menurut Bernardin and Russel yang dikutip oleh Kaswan (2012:185), kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak atau seberapa besar pegawai memberi kontribusi kepada organisasi yang diukur ke dalam

**Universitas Indonesia**



enam kriteria yang digunakan sebagai dasar menilai kinerja, yaitu kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas biaya (*cost effectivity*), kebutuhan untuk supervisi (*supervision*) dan dampak interpersonal (*interpersonal effect*)

Peningkatan kinerja pegawai yang ada di dalam sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan cara menarik para pegawai yang bertalenta dan memiliki kredibilitas tinggi yang selanjutnya akan dikembangkan dan dipertahankan oleh perusahaan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Salah satu upaya untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki talenta adalah melalui manajemen talenta (*talent management*). Menurut Pella dan Afifah Inayati dalam bukunya yang berjudul *Talent Management* (2011:81), manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Menurut Cappelli dalam bukunya *Talent on Demand* (2008:1), *talent management is the process through which employers anticipate and meet their needs for human capital* (*talent management* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia). Sedangkan menurut Davis dalam bukunya yang berjudul *Talent Assessment* (2009:2), strategi manajemen talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi.

## **1.2 Pokok Permasalahan**

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang selalu melakukan penilaian kinerja para pegawai yang dimilikinya secara berkala. Dengan penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala, diharapkan tidak ada pegawai yang mengalami penurunan kualitas kinerja. Dengan kata lain, para pegawai akan dapat selalu meningkatkan kualitas kinerja terhadap pekerjaan masing-masing.

Selain itu, perusahaan juga harus melakukan usaha untuk mempertahankan dan mengembangkan kinerja para pegawainya. Hal ini dikarenakan lebih sulit untuk mempertahankan pegawai yang telah diketahui dan diakui memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan telah berpengalaman, daripada melakukan rekrutmen guna mendapatkan pegawai yang baru untuk menggantikan posisi pegawai lama tersebut.

Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja pegawai. Prestasi kerja pegawai merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat pegawai, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi pegawai. Jadi, kinerja pegawai merupakan hasil yang dicapai oleh seorang pegawai selama periode tertentu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Sebagai salah satu bank swasta nasional terbesar di Indonesia, PT. Bank X juga harus memperhatikan dan mempertahankan para pegawainya sehingga para pegawai tersebut sudah merasa terikat atau *engage* terhadap perusahaannya. Dalam hal mempertahankan para pegawainya yang memiliki tingkat kompetensi tinggi, PT. Bank X telah melakukan penilaian kinerja pegawai secara berkala yang dilakukan oleh salah satu bagian yang bernama *Group Resourcing and Talent Management (GRTM)*. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Bank X diadakan setiap enam bulan sekali yang diadakan melalui program yang bernama *Talent Review*. Penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala tersebut sangat berpengaruh terhadap talent review. Hal ini dikarenakan nilai hasil dari penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) akan menjadi salah satu faktor penting yang dijadikan pertimbangan di dalam menentukan nilai akhir dari pegawai yang diikutsertakan dalam program *talent review*.

Berdasarkan hal-hal yang telah dipaparkan sebelumnya di atas, maka pokok permasalahan yang diangkat di dalam penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan pada PT. Bank X ini adalah sebagai untuk mengetahui bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X.

### 1.4 Signifikansi Penelitian

#### a. Bagi Perusahaan atau Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat memperbaiki dan memberikan yang terbaik bagi pegawai. Sedangkan untuk pegawai, diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja dalam pekerjaan sehingga dapat dengan mudah mencapai posisi pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

#### b. Bagi Mahasiswa atau Signifikansi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu dan informasi bagi mahasiswa-mahasiswa dan dapat diterapkan di dalam dunia kerja. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan memberikan pemahaman di kalangan akademisi sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut melalui kegiatan pembelajaran.

### 1.5 Batasan Penelitian Penelitian

Penelitian ini memiliki batasan penelitian yang hanya difokuskan kepada pegawai-pegawai pada PT. Bank X yang sudah berada dan menjabat pada posisi *first line management* dan *middle management*. Sedangkan aspek yang diambil sebagai bahan penelitian adalah bagian *talent management* yang

**Universitas Indonesia**

masih berada dalam naungan Divisi Sumber Daya Manusia bagian *Group Resourcing and Talent Management (GRTM)* pada PT. Bank X.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan ini dibahas mengenai latar belakan masalah pengambilan dari topik penelitian. Pokok permasalahan yang akan diteliti dengan tujuan penelitian. Signifikansi penelitian yang menjelaskan kegunaan dari penelitian ini dilihat dari berbagai sudut pandang, melalui pihak akademisi, sosial maupun praktisi. Selain itu, bab ini juga berisi mengenai batasan penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab tinjauan pustaka ini berisis mengenai penelitian terdahulu, dimana topik yang sama sudah pernah dibahas sebelumnya oleh peneliti yang lain. Konstruksi model teoritis menjelaskan mengenai teori yang melandasi penelitian ini. Selain itu, bab ini juga membahas mengenai model analisis, hipotesis dan operasionalisasi konsep yang menjadi dasar pembuatan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai pendekatan penelitian yang digunakan peneliti, jenis penelitian dan teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti. Populasi dan sampel yang diambil peneliti untuk mendapatkan data, teknik analisis data yang digunakan untuk pembahasan data dan yang terakhir adalah uji validitas dan realibilitas.

### **BAB 4 PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dikupas mengenai pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Peneliti membahas hasil data yang telah didapat selama penyebaran kuesioner.

## **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai rangkuman dari keseluruhan proses penelitian dari awal sampai akhir.



## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki, terutama sumber daya manusia yang memiliki potensi dan talenta yang tinggi dibandingkan dengan yang lainnya di dalam suatu kelompok atau bagian dalam perusahaan. Dengan demikian, sebuah perusahaan harus dapat mengelola manusia sebagai modal dan aset yang dimiliki sehingga dapat memberikan dan menambah nilai tambah serta keunggulan kompetitif jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing dalam bisnis yang sama. Manajemen talenta merupakan cara untuk mendapatkan, menjaga dan mempertahankan pegawai-pegawai yang memiliki talenta tinggi sebagai salah satu usaha meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Manajemen talenta merupakan salah satu proses dari *human resource management* (HRM) yang muncul di awal tahun 1990-an dan sampai saat ini dalam kurun waktu kurang lebih dua puluh tahun, *talent management* terus diadopsi dan dipakai oleh beberapa perusahaan yang ada di Indonesia. Karena keunikan dan kegunaan yang sangat bermanfaat bagi perusahaan, banyak yang meneliti tentang manajemen talenta yang dilihat dari segala sisi. Secara umum, penelitian-penelitian yang telah mengangkat tema mengenai manajemen talenta ini mengatakan bahwa manajemen talenta banyak mempengaruhi fungsi manajemen SDM lainnya.

Untuk maksud tersebut, penulis mencoba membandingkan hasil penelitian ini dengan berbagai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Perbandingan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh penulis, dapat terlihat dalam tabel berikut yang menjelaskan secara ringkas dan mendalam mengenai penelitian-penelitian dengan tema *talent management* tersebut dari dahulu sampai yang sekarang sedang dilakukan oleh penulis.



Tabel 2.1: Perbandingan Penelitian Terdahulu

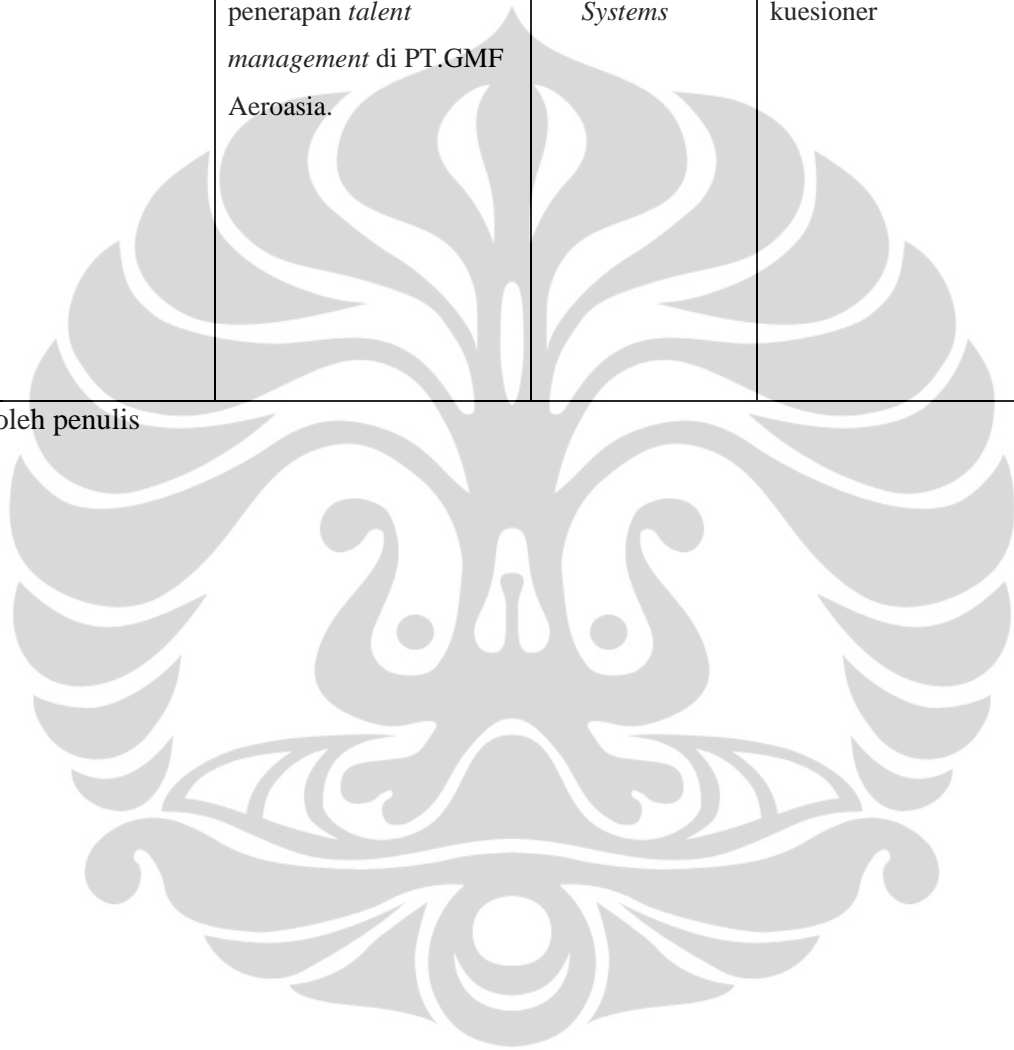
| No. | Nama Peneliti dan Tahun Penelitian                        | Judul Penelitian  | Tujuan Penelitian   | Variabel Penelitian  | Metode Analisis dan Teknik Analisis Data   | Hasil Penelitian  |
|-----|---|---|---|--|--|---|
| 1   | Jyotsna Bhatnagar, tahun 2007                             | <i>Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employee : Key to Retention</i>                               | Menginvestigasi hubungan antara <i>talent management</i> dengan tingkatan keterlibatan pegawai ( <i>employee engagement</i> ) pada perusahaan IT di India | - <i>Talent Management</i><br>- <i>Employee Engagement</i><br>- <i>Retention</i> | Pengujian variabel menggunakan Chronbach. Teknik pengumpulan data menggunakan <i>mixed method</i> dengan <i>self-completed questionnaires, focus group interviews, secondary sources</i> | <i>Employee engagement</i> , strategi <i>talent management</i> dan <i>retention</i> yang lebih baik dapat diimplikasikan pada sektor BPO/ITES di India. |
| 2   | Constantine Kontoghiorghes & Kalomyra Frangou, tahun 2009 | <i>The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance: Quarterly Journal</i> | Penelitian difokuskan kepada pemberian retensi dari organisasi kepada pegawai yang <i>talent</i> .  | - <i>Talent Retention</i><br>- <i>Performance Appraisal</i>                      | Pengujiannya menggunakan Chronbach dan korelasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner berdasarkan <i>climate, culture and performance dimensions</i>                  | Sebaiknya perusahaan lebih menitikberatkan perhatiannya kepada pemberian retensi guna meningkatkan kinerja para pegawainya. Jika                        |

Universitas Indonesia

|   |  |   |   |   |  |  |
|---|--|---|---|---|--|--|
|   |  |   |   |   |  | kinerja pegawai sudah meningkat, <i>employee turnover</i> nya juga akan menurun.   |
| 3 | Opas Piansoongnern, Pacapol Anurit, tahun 2010 | <i>Talent Management : Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in Thailand</i> | Menginvestigasi perspektif praktisi SDM di Thailand pada <i>talent management</i> dan menganalisa faktor kunci yang mendukung efektivitas <i>talent management</i> di Thailand dan di negara lain | - <i>Perspective of Talent Management based on HR Practitioners</i><br>- <i>Performance Appraisal</i> | Pengujian variabel menggunakan Chronbach. Teknik pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner, mewawancarai 40 orang praktisi SDM dan <i>telephone interview</i> dengan konsultan | Setiap organisasi atau perusahaan yang ada di Thailand memiliki program <i>talent management</i> dengan istilah yang berbeda. <i>Talent management</i> yang dilaksanakan sangat mempengaruhi high performance appraisal dari karyawannya |
| 4 | Ivon Christiany Sapatra, tahun 2011            | Evaluasi Perubahan Strategi <i>Talent Management</i> pada PT. GMF Aeroasia                      | Peneliti ingin mengetahui permasalahan apa saja yang terdapat dalam <i>talent management strategy</i> dan <i>critical problem</i> yang terjadi serta  | - <i>Talent Management Strategy</i><br>- <i>Talent Management</i>                                     | Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan wawancara, pengumpulan data sekunder dan pengamatan di lapangan yang didukung dengan penyebaran                       | Penerapan <i>talent management</i> menjadi hal yang sangat krusial bagi tercapainya tujuan perusahaan.   |

|  |  |  |  |                |           |  |
|--|--|--|--|----------------|-----------|--|
|  |  |  | penerapan <i>talent management</i> di PT.GMF Aeroasia. | <i>Systems</i> | kuesioner | Peninjauan kembali terhadap <i>talent management system</i> merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan <i>performance</i> dari <i>talent</i> yang dihasilkan |
|--|--|--|--|----------------|-----------|--|

Disusun dalam tabel oleh penulis



Berdasarkan analisa penulis, keempat penelitian terdahulu diatas memiliki persamaan tentang penerapan dan pelaksanaan *talent management* dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Jyotsna Bhatnagar (2007) pada jurnal pertama, *talent management* yang diterapkan dalam perusahaan IT di India yang menjadi dasar pemberian *talent retention* agar pegawai yang diberikan retensi tersebut akan memberikan kinerja yang lebih baik bagi perusahaan. Kinerja yang diberikan oleh pegawai tersebut dapat menghasilkan *employee engagement*. Menurut jurnal pertama tersebut, *employee engagement* dan penerapan strategi *talent management* dan *talent retention* yang lebih baik dapat mengindikasikan bahwa tenaga kerja yang *engaged* dalam segala aspek memiliki hasrat (*passion*) untuk lebih giat belajar dan menerima tantangan melalui hubungan kepegawaian yang positif. Desain kinerja HRD yang baik akan membuat pegawai merasa *engaged* dengan perusahaan. Perusahaan yang menganggap pegawainya sebagai pencipta kemajuan perusahaan, dapat membantu pegawai tersebut merasakan kepuasan dalam bekerja.

Menurut Constantine Kontoghiorghes dan Kalomyra Frangou (2009), pada jurnal yang kedua dijelaskan bahwa *talent management* dijadikan dasar untuk mencapai efektivitas perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, perspektif dari para praktisi SDM mengenai talent management juga mempengaruhi seberapa besar efektivitas perusahaan. *Talent management* meminimalisasikan HRD untuk mengorganisasikan pegawai-pegawai yang *talent* untuk perhitungan apakah pegawai tersebut mampu untuk menangani suatu proyek yang sedang dikerjakan oleh perusahaan. Menurut Opas Piansoongnern dan Pacapol Anurit (2010) pada penelitian yang ketiga dijelaskan bahwa *talent retention* memainkan peranan penting dalam suatu perusahaan. Pemberian *talent retention* yang baik akan mengilustrasikan kinerja pegawai dan perusahaan yang baik pula. Sedangkan menurut Ivon Christiany Sapatra (2011) pada penelitian yang keempat membahas perubahan strategi *talent management* yang dapat digunakan perusahaan untuk menghadapi perubahan yang terjadi baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah untuk mengidentifikasi bagaimana sistem *talent management* yang diterapkan dalam sebuah perusahaan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai atau tidak. Bertolak dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan yang telah dipaparkan di atas, penulis ingin membuktikan apakah sistem *talent management* yang diterapkan dan dilakukan oleh perusahaan tersebut berjalan dengan seharusnya atau tidak. Karena berdasarkan dari penelitian sebelumnya tersebut, perusahaan yang telah menerapkan sistem *talent management* yang baik dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja dari para pegawai yang dipekerjakannya. Hal tersebut berkaitan dengan program retensi dan pengembangan pegawai yang menjadi proses dari sistem *talent management* tersebut.

## **2.1 Konstruksi Model Teoritis**

Pada bab dua ini akan dibahas dan dipaparkan secara jelas landasan teori yang digunakan peneliti dalam menyusun tugas skripsi ini. Sesuai dengan topik yang dibahas dalam skripsi ini, teori-teori yang akan digunakan sebagai acuan agar pembahasan tidak melebar dan tetap pada satu titik. Maka teori-teori yang digunakan yang sesuai dengan topik yang diambil adalah teori *Human Resource Management*, teori *Talent Management* dan teori kinerja pegawai.

### **2.2.1 Human Resources Management**

#### **2.2.1.1 Pengertian MSDM**

Menurut Dessler (1997:2) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, manajemen sumber daya manusia merujuk kepada praktik dan kebijakan yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian. Proses manajemen itu sendiri terdiri dari lima fungsi dasar yaitu (Dessler, 2000:2) :

- a. Perencanaan (*planning*): membangun tujuan dan standar; mengembangkan peraturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan peramalan – memprediksi beberapa kejadian yang akan terjadi pada masa yang akan datang.
- b. Pengorganisasian (*organizing*): memberikan tugas secara spesifik kepada bawahan; membangun otorisasi dengan bawahan; membangun komunikasi yang efektif dengan bawahan; mengkoordinasikan pekerjaan dengan bawahan.
- c. Penempatan Staff (*staffing*): memutuskan tipe SDM yang akan dipekerjakan; merekrut pegawai yang memiliki prospek ke depan; menseleksi pegawai; menyusun standar kinerja; memberikan kompensasi kepada pegawai; mengevaluasi kinerja; konseling pegawai; pelatihan dan pengembangan pegawai.
- d. Pemimpin (*leading*): membiarkan orang lain menyelesaikan pekerjaannya; memelihara moral; memberikan motivasi kepada bawahan.
- e. Pengawasan (*controlling*): menyusun standar seperti kuota, standar kualitas atau tingkat produksi; memeriksa bagaimana kinerja aktual jika dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Menurut Rivai (2004:2), Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien, efektif dan produktif untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Rivai (2004:8), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.



Menurut Rivai (2004:9), sasaran manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi empat, yaitu sasaran perusahaan, sasaran fungsional, sasaran sosial dan sasaran pribadi karyawan. Sasaran perusahaan ditujukan untuk mengenali manajemen SDM dalam rangka memberikan kontribusi atas efektivitas perusahaan, selain itu ada juga untuk perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian dan hubungan pekerja. Untuk sasaran fungsional, ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan. Sasaran sosial ditujukan untuk selalu tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalisasikan dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan. Sedangkan sasaran pribadi karyawan yaitu untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi yang dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

Menurut Rivai (2004:14-16), fungsi manajemen SDM terbagi atas dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) pengendalian (*controlling*). Selain itu, manajemen SDM memiliki fungsi operasional yang terdiri dari pengadaan SDM, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Selain fungsi, manajemen SDM juga memiliki peran yang terdiri dari dasar untuk melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru, menetapkan upah, gaji dan kompensasi, memberikan insentif dan kesejahteraan, melakukan evaluasi kinerja, mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan dan menegakkan disiplin kerja, memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan serta membangun komitmen kerja.

**Universitas Indonesia**

Menurut Werther and Davis (1996:8), SDM berkontribusi untuk memberikan produktivitas secara langsung dengan menemukan jalan yang lebih efektif untuk mencapai tujuan dan secara tidak langsung dengan meningkatkan kualitas kerja dari para pegawai. Sedangkan tujuan dari MSDM itu sendiri adalah untuk meningkatkan kontribusi produktivitas pegawai kepada organisasi dalam hal strategi, etik dan tanggung jawab sosial.

#### **2.2.1.2 Manajemen SDM yang Strategis**

Manajemen SDM yang strategis merupakan tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan yang berarti kemampuan perusahaan mencapai tujuannya. Strategi SDM keseluruhan mengarah kepada membangun suatu angkatan kerja yang setia, lebih disukai dalam lingkungan kerja dan bukan serikat kerja. Sasaran dari strategi SDM ini untuk membangun komunikasi dua arah yang sehat, memberikan kompensasi yang sangat bersaing dan insentif pembayaran kinerja, menjamin seluas mungkin perlakuan yang adil dan keamanan karyawan bagi semua karyawan, melembagakan berbagai kegiatan promosi dari dalam yang diarahkan pada pemberian karyawan setiap peluang untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan bakat ketika bekerja.

Menurut Dessler (1997:21), perusahaan merumuskan tiga tipe strategi yang terdiri dari strategi korporasi yang mengidentifikasi ramuan bisnis yang akan dimasuki perusahaan. Kedua, strategi bersaing tingkat bisnis yang mengidentifikasi bagaimana masing-masing bisnis perusahaan akan bersaing dan masing-masing bisnis. Ketiga, strategi fungsional yang mengidentifikasi bagaimana manufakturing, penjualan dan fungsi lain dari unit akan menyumbang kepada strategi bisnis. Peran SDM sebagai mitra strategik antara lain dalam perumusan strategi yang

**Universitas Indonesia**

menuntut pengidentifikasian, penganalisisan dan pembangunan dua perangkat kekuatan. Menurut Dessler (1997:24), SDM dalam strategi pelaksanaan yang memainkan peran penting dalam eksekusi atau implementasi yang berhasil dari sebuah rencana strategik perusahaan.

## **2.2.2 Kinerja Pegawai**

### **2.2.2.1 Pengertian Kinerja dan Manajemen Kinerja**

Menurut Rivai (2003:309), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja.

Menurut Simanjuntak (2011:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi. Menurut Simamora (2002), kinerja seorang pegawai pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, faktor psikologis dan faktor organisasi yang terdiri dari penghargaan. Penghargaan tersebut dapat berupa kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para pegawainya. Sedangkan Timpe (1996) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang yang pertama adalah faktor internal (*dispositional*) merupakan

faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor yang kedua adalah faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Kaswan (2012:187) mengemukakan beberapa dimensi kinerja, yaitu kualitas (*quality*) merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Kuantitas (*quantity*) merupakan jumlah yang ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit atau umlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperlihatkan koordinasi output orang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Efektivitas biaya (*cost effectiveness*) merupakan tingkatan dimana sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar atau mengurangi kerugian yang timbul dari penggunaan suatu sumber daya yang ada. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan dimana seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan untuk saling menghargai dan bekerjasama antara pegawai yang satu dengan yang lain.

Menurut Simanjuntak (2011:19), manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan berbentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Menurut Armstrong (2010:198) manajemen kinerja merupakan suatu proses yang mendorong dialog, suatu percakapan reflektif (atau evaluatif) mengenai kinerja dan pengembangan. Manajemen kinerja harus mencakup baik kebutuhan individu maupun organisasi dimana arah dari manajemen kinerja adalah untuk bergerak dari proses yang mengendalikan menjadi proses yang memungkinkan

(*enabling*). Menurut Jose Pottinger, Personel Director of Cummins Engines Limited yang dikutip oleh Armstrong, manajemen kinerja akan memberikan kejelasan harapan, memberikan kaitan antara sasaran individu dengan sasaran organisasi dan memberikan fokus perbaikan yang terdiri dari menetapkan data yang diperlukan untuk melakukan perbaikan dan bentuk umpan baliknya.

#### **2.2.2.2 Manfaat dan Tujuan Manajemen Kinerja**

Menurut Kaswa (2012:185), strategi manajemen kinerja bertujuan untuk memberikan alat dimana hasil yang lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan yang disepakati, standar dan kebutuhan yang direncanakan. Manajemen kinerja memiliki beberapa manfaat, yaitu:

- a. Perbaikan kinerja dalam rangka mencapai keefektifan organisasi, tim dan individu
- b. Pengembangan pegawai yang berkaitan dengan kompetensi dasar organisasi dan kapabilitas individu dan tim
- c. Komunikasi dan keterlibatan yang bertujuan untuk menciptakan iklim yang kondusif
- d. Memastikan setiap pekerjaan pegawai berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja
- e. Dapat meningkatkan produktivitas

Sedangkan untuk tujuan dari proses manajemen kinerja adalah sebagai berikut (Kaswan, 2012:196):

- a. Mendorong pencapaian hasil yaitu manajemen kinerja memacu peningkatan hasil bisnis melalui penyelarasan tujuan, ukuran dan berbagi informasi kinerja individu, tim dan perusahaan.
- b. Mengembangkan kapabilitas yaitu manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapabilitas organisasi dan

**Universitas Indonesia**

individu dengan cara mengklarifikasi peran, kompetensi, menyampaikan umpan balik konstruktif dan secara formal melaksanakan pembinaan (*coaching*) dan *mentoring*.

- c. Menetapkan konsekuensi yaitu manajemen kinerja menentukan perbedaan tingkat kinerja pegawai sebagai sarana untuk menentukan imbalan (*reward*), baik yang berupa kompensasi, penugasan khusus, maupun penghargaan dalam bentuk lainnya.

### 2.2.2.3 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu:

- a. Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja, motivasi dan etos kerja. Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya. Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.
- b. Dukungan Organisasi, kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja serta kondisi dan syarat kerja. Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja termasuk ketersediaan alat-alat pelindung.

- c. Dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Dari setiap pemimpin dituntut juga kemampuan untuk mengenali kelemahan bawahan dan membantu mengatasinya.

#### **2.2.2.4 Perencanaan Kinerja**

Perencanaan merupakan tahap perumusan tujuan dan sasaran, penentuan tolok ukur dan metoda pengukuran serta rencana pengorganisasian, penganggaran dan dukungan sumber daya manusia.

- a. Model Perencanaan Kinerja, menurut Simanjuntak (2011:19), perencanaan kinerja adalah proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang. Rencana kinerja terdiri dari tiga komponen, yaitu: uraian jabatan, rencana tindakan kinerja dan rencana pendukung.
- b. Pembinaan Kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan setinggi mungkin
- c. Evaluasi Kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut. Evaluasi atau pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui dua pendekatan. Pertama, membandingkan hasil yang dicapai dengan standar atau tolok ukur hasil atau tujuan yang harus dicapai. Kedua, terutama untuk mengukur kinerja yang hasilnya non fisik, yaitu dengan membandingkan pekerjaan atau tugas yang nyata-nyata dilakukan dengan uraian jabatan

**Universitas Indonesia**

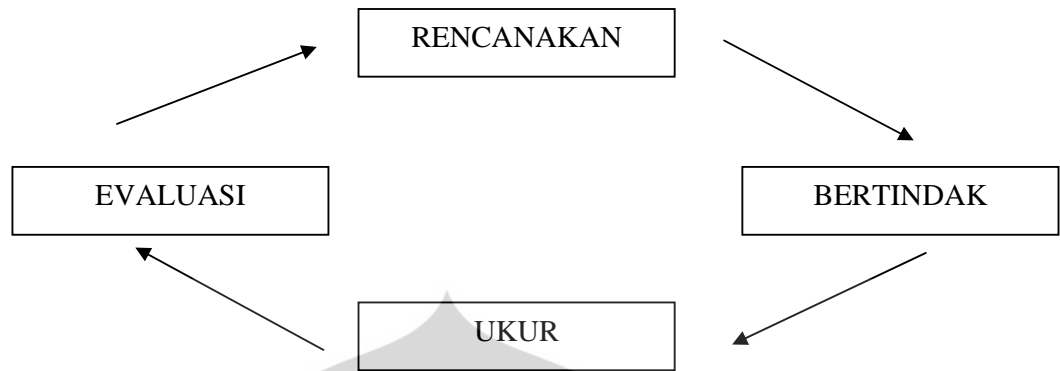


atau uraian tugas yang selayaknya dikerjakan dengan benar dan tepat.

Menurut Timpe (2002:247), kinerja yang dilakukan oleh para pegawai dalam suatu perusahaan harus berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja kerja yang dinamis. Standar kinerja dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan. Setiap pegawai mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada atasan langsung secara tertulis; bila kedua belah pihak menyepakati setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis. Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab pegawai, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerjanya akan diukur.

#### **2.2.2.5 Manajemen Kinerja Sebagai Proses Berkelanjutan**

Menurut Armstrong (2010:202), manajemen kinerja berada dalam kerangka kesepakatan harapan dan sasaran dengan mempertimbangkan tuntutan kompetensi dan kemampuan. Manajemen kinerja harus dipandang sebagai suatu proses berkelanjutan. Manajemen kinerja juga merupakan proses bersifat siklus seperti:



**Gambar 2.1 Siklus Manajemen Kinerja**

**Sumber: Michael Armstrong (2010:202)**

- Rencanakan merupakan kesepakatan sasaran target, berikut kebutuhan pengembangan kompetensi atau kemampuan serta siapkan rencana untuk mencapai sasaran, memperbaiki kinerja dan mengembangkan kemampuan
- Bertindak merupakan pengimplementasian rencana dalam pekerjaan sehari-hari dan melalui program khusus peningkatan dan pengembangan
- Ukur merupakan pemantauan kinerja dengan berpatokan pada ukuran kinerja yaitu membandingkan apa yang telah dicapai dengan apa yang seharusnya dicapai
- Evaluasi merupakan kegiatan wawancara secara teratur untuk mengevaluasi pencapaian rencana berdasarkan ukuran kinerja yang telah disepakati

#### **2.2.2.6 Karakteristik Manajemen Kinerja**

Menurut Armstrong (2010:206), karakteristik dari manajemen kinerja yang telah dikembangkan adalah sebagai berikut:

- Berkaitan dengan kinerja menyeluruh organisasi dan bagaimana tim atau individu berkontribusi pada pencapaian kinerja tersebut
- Dipandang sebagai proses menyeluruh, mengintegrasikan sasaran kororat, departemen, tim dan individu serta aspek-aspek lain manajemen kinerja
- Dipandang sebagai proses manajemen pekerjaan sehari-hari
- Proses didasarkan pada prinsip bahwa manajer, tim dan anggota adalah mitra bukan atasan bawahan
- Mementingkan kinerja tim dan kinerja individu
- Merupakan proses berkelanjutan bukan evaluasi formal setahun sekali
- Memfokuskan pada tuntutan kompetensi dan pencapaian sasaran
- Mementingkan peningkatan kinerja dan pengembangan pribadi
- Mengakui pentingnya pelatihan bagi seluruh anggota organisasi
- Menekankan pentingnya membuat kesepakatan bersama, mengelola kinerja sepanjang tahun, memantau dan mengevaluasi pencapaian kinerja

### ***2.2.3 Talent Management***

#### ***2.2.3.1 Pengertian Talent Management***

Kata *talent* jika diubah kedalam bahasa Indonesia menjadi talenta yang merupakan faktor pembeda kinerja setiap pegawai di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Jika sebuah

perusahaan ingin meningkatkan profit dalam lini bisnis yang sedang dijalani dan terus menumbuhkembangkan perusahaan yang ada, maka perusahaan wajib memfokuskan kepada mencari, menarik dan mempertahankan pegawai-pegawai yang terbaik. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dijalankan oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi (Pella & Afifah, 2011:70).

Pegawai-pegawai yang memiliki talenta inilah yang harus dikelola oleh perusahaan dengan baik dengan sistem manajemen yang baik pula. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan fungsi manajemen lainnya akan memberikan peningkatan kinerja bisnis dan kinerja pegawai yang nyata. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menciptakan budaya pengembangan talenta dengan baik. Budaya pengembangan talenta pegawai terdiri dari program-program yang secara spesifik terdiri dari strategi perusahaan dalam memilih pegawai yang tepat, menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, memberikan pelatihan dan pengembangan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja di dalam bekerja dan mempertahankan para pegawai dengan memberikan kompensasi (Pella & Afifah, 2011:75).

Manajemen talenta di dalam sebuah perusahaan memiliki dua peran utama. Peran pertama yaitu menjadi *value creator* dan peran kedua menjadi *value protector*. Sebagai *value creator*, tugas setiap manajer dan pimpinan di sebuah perusahaan adalah menghasilkan manusia-manusia yang memiliki nilai. Model *value creator* membuat setiap individu di dalam perusahaan bernilai tinggi yang kemudian menyebarkan nilai dalam hitungan deret ukur ke segala arah untuk

menghasilkan momentum perubahan berskala besar. Sebagai *value protector* berarti bahwa perusahaan melakukan segala macam cara untuk melindungi individu dengan talenta bernilai tinggi yang dihasilkan agar tidak hilang ditelan godaan organisasi lainnya (Pella & Afifah, 2011:77).

Untuk mengartikan manajemen talenta atau *talent management* harus memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan *talent* itu sendiri. *Talent* menurut Pella dan Afifah Inayati adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya. *Talent* juga dapat diartikan sebagai pegawai yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) (Pella & Afifah, 2011:81).

Berdasarkan pengertian *talent* tersebut, maka yang dimaksud dengan *talent management* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). *Talent management* juga dapat diartikan sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran *talent* dalam suatu perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan *talent* untuk menyelaraskan pegawai-pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan (Pella & Afifah, 2011:81).

Pengertian lain dari *talent management* adalah sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam

**Universitas Indonesia**

perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang memiliki talenta, menyeleksi, mengembangkannya dan memeliharanya. Arti lainnya menyebutkan bahwa *talent management* adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan *talent* yang terdiri atas sekumpulan sumber daya manusia perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*). Menurut Cappelli dalam bukunya *Talent on Demand* (Cappelli, 2008:1), *talent management is the process through which employers anticipate and meet their needs for human capital (talent management* adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia). Mendapatkan orang yang tepat dengan kemampuan dan keterampilan yang tepat serta ditempatkan di dalam posisi yang tepat merupakan definisi umum dari *talent management*.

Lain pakar lain lagi pemberian definisi mengenai *talent management* tersebut. Seperti yang diungkap oleh Davis dalam bukunya yang berjudul *Talent Assessment* (Davis, 2009:2), strategi manajemen talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mempekerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. *Talent management* memiliki manfaat bagi perusahaan seperti perusahaan akan mendapatkan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, orang yang bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar serta

pengangkatan dan pemilihan orang-orang bertalenta tersebut dapat diambil dari sumber internal.

Pegawai-pegawai yang memiliki kualifikasi dan keterampilan tinggi, dipilih dan dimasukkan ke dalam suatu program pusat pengembangan *talent (talent pool)*. Program ini bertujuan memastikan pegawai potensial tersebut diberikan perlakuan terbaik berupa pendidikan, pelatihan dan lain sebagainya untuk mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. *Talent management* merupakan proses yang berkesinambungan yang terdiri dari (Pella & Afifah, 2011:84):

- a. Membuat rencana kebutuhan talent
- b. Membangun citra untuk menarik *best talent* dari *talent pool*
- c. Memastikan *talent* yang baru masuk ke perusahaan ke dalam level produktif
- d. Melaksanakan program mempertahankan talent yang terbaik
- e. Memfasilitasi aliran talent terus-menerus ke unit, lokasi, departemen, strategy business unit (SBU) di perusahaan yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan perusahaan.

#### **2.2.3.2 Proses *Talent Management***

Menurut (Davis, 1999:2), *talent management* merupakan pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Jadi, menurut Davis, proses dari *talent management* itu sendiri adalah terdiri dari merekrut orang-orang yang *talent*, mempertahankan orang-orang yang *talent* tersebut agar tidak



berpindah ke perusahaan lain serta mengembangkan orang-orang yang *talent* tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya.

Tahapan program *talent management* memiliki berbagai variasi. Menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh Cappelli dalam bukunya yang berjudul *Talent on Demand* (2008:118), tahapan-tahapan dari program talent management adalah sebagai berikut:

a. Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*)

Langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi yang memiliki risiko tertinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program talent management. Selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang di dalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karir, kinerja dan *assignment* potensi.

b. Menyeleksi Group Pusat Pengembangan Talenta (*Talent Pool Selection*)

Pada tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk mengoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai di perusahaan untuk menjadi peserta program *talent management*. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talent selection*). Proses ini terdiri dari dua unsur, yaitu mengidentifikasi *talent* dan menarik talent untuk masuk dalam grup pusat pengembangan *talent*.

c. Membuat Program Percepatan Pengembangan *Talent Acceleration Development Program*)

Dalam tahap ini, dilakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program *talent management*.

d. Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Pada tahap ini dilakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program *talent management* yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

e. Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program *talent management* dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promo.

Menurut Bersin (2008) yang dikutip dalam disertasi Robert D. Jackson (2010) bahwa *talent management* memiliki dampak yang paling besar bagi organisasi yang meliputi kinerja, pengembangan kepemimpinan, perencanaan tenaga kerja atau untuk mengidentifikasi perbedaan *talent* diantara pegawai dan rekrutmen. Menurut Sweem dalam disertasinya, *talent management* bersinergi dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti *talent management* dapat digunakan untuk mengelola kinerja pegawai yang rendah melalui pemberian penghargaan dan pengakuan atas kinerja pegawai tersebut. *Talent management* juga dapat digunakan untuk

mengembangkan kinerja pegawai yang dapat dikategorikan rendah melalui program pelatihan dan pengembangan.

Strategi *talent management* memiliki dampak langsung kepada *employee engagement*, khususnya pada fungsi rekrutmen, pengembangan dan pemberian retensi. Jika dilihat dari perspektif pegawai, strategi *talent management* mempromosikan lingkungan kerja yang terbuka, komunikasi yang berjalan lancar dan lingkungan yang dapat meningkatkan kegiatan pembelajaran yang keseluruhannya akan mempengaruhi tingkat keterlibatan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Pegawai akan memiliki kesempatan mengembangkan kinerja dan karirnya melalui strategi *talent management*.

#### **2.2.3.3 Sumber Talenta (*Talent Pool*)**

Dalam menjalankan strategi manajemen talenta (*talent management strategy*) dibutuhkan yang namanya *talent pool* yaitu sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai suatu investasi. Di dalam mencari dan mendapatkan pegawai-pegawai yang *talent*, perusahaan memiliki dua sumber yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Perusahaan tidak memilih merekrut pegawai yang baru tetapi memilih pegawai-pegawai yang sudah bekerja di dalam perusahaan dengan asumsi bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengetahuan mengenai budaya perusahaan.

Menurut Davis (2009:8), untuk sumber internal, perusahaan dapat menggunakan metode *Talent Search Matrix* yang mengombinasikan sejumlah elemen yang dapat dikuantitatifkan dan yang tidak dapat dikuantitatifkan apabila digabungkan akan memberi gambaran profil seseorang yang dapat memberikan

hasil kinerja yang diharapkan. Dalam metode ini terdapat enam elemen yang dapat menjadi dasar penilaian, yaitu pengalaman, profil dan kualifikasi yang dapat dinilai secara obyektif sementara keahlian, potensi dan kuantifikasi hanya dapat dinilai secara subyektif. Pengalaman berisi deskripsi pengalaman yang akan digunakan oleh kandidat untuk menjalankan perannya. Profil dapat ditentukan dengan tes psikologi atau tes profil kepribadian. Kualifikasi mengidentifikasi level prestasi akademik dan profesional. Keahlian mengidentifikasi kekuatan pribadi dan pengetahuan yang dituntut. Potensi mengidentifikasi level tanggung jawab yang akan mampu dipikul oleh kandidat dan kuantifikasi merupakan level prestasi yang harus dicapai kandidat dalam aspek operasional.

Sedangkan sumber dari luar sebaiknya dijadikan pilihan kedua setelah sumber internal dan setelah yakin bahwa di dalam perusahaan tidak ada lagi calon yang memadai sesuai dengan persyaratan yang diajukan.

#### **2.2.3.4 *Talent Management* dan Pengembangan Kinerja Pegawai**

Menurut Lewis & Heckman, 2006 dalam disertasi Susan L.Sweem bahwa manajemen talenta tidak hanya fokus pada posisi spesifik saja, tetapi fokus kepada hal-hal berikut:

- a. Manajemen talenta mengelola talenta berdasarkan kinerja
- b. Manajemen talenta mengelola talenta sebagai suatu hal yang tidak berbeda dan muncul dari persepsi kemanusiaan dan demografis
  - Manajemen talenta ini sangat kritis untuk mengelola kinerja setiap pegawai
  - Manajemen talenta terdiri dari kerjasama dan komunikasi seluruh manajer di setiap level

Buckingham dan Vosburgh (2001) dalam Sweem (2009:22) mendefinisikan manajemen talenta merupakan suatu istilah untuk mengelola talenta berdasarkan kinerja dan sebagai sesuatu yang dapat dibedakan yang muncul baik dari persepsi humanistik dan demografis. Manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. Manajemen talenta merupakan strategi yang penting (Ashton & Morton, 2005) dalam Sweem (2009:24) karena ketika manajemen talenta berubah menjadi kompetensi inti, maka akan secara signifikan meningkatkan pelaksanaan strategi dan operasional yang baik.

#### **2.2.3.5 Perbedaan Rencana Suksesi Tradisional dan *Talent Management***

Menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh Cappelli (2008:27) dalam bukunya yang berjudul *Talent on Demand* mendeskripsikan bahwa sampai dengan pertengahan tahun 1880-an, tipe dari perusahaan sangat simpel yang merupakan satu unit operasi yang dilakukan oleh satu fungsi saja, seperti penjualan asuransi atau pembuatan sabun. Tetapi, sistem tersebut tidak berjalan lama. Seiring berjalannya waktu, orang-orang di dalam sebuah perusahaan menyadari bahwa sangat tidak mungkin untuk menjalani seluruh fungsi di perusahaan tanpa adanya seorang manajer atau seorang *professional executives*. Sedangkan menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati dalam bukunya yang berjudul *Talent Management* (2011:91) perbedaan utama antara rencana suksesi tradisional dan manajemen talenta dimana dalam rencana suksesi tradisional, strategi bisnis dianggap konsisten.

Sementara dalam program manajemen talenta diasumsikan bahwa selalu terjadi perubahan dalam strategi perusahaan. Ciri

**Universitas Indonesia**

kedua menurut Darmin adalah suksesi tradisional menganggap struktur organisasi stabil. Sedangkan dalam mengelola manajemen talenta, struktur organisasi bersifat cair yaitu dapat mengharapkan banyak terjadi perubahan-perubahan sedemikian sehingga terbuka untuk mengidentifikasi kandidat-kandidat mana yang bisa berputar-putar mengikuti spiral rotasi untuk mengisi kebutuhan bisnis yang dapat berubah sesuai dengan struktur organisasi yang baru saja diperbarui.

Ciri ketiga yaitu, perencanaan suksesi tradisional menganggap jabatan itu bersifat tetap. Sementara dalam pola manajemen talenta berasumsi bahwa terjadi perubahan-perubahan tanggung jawab dan pola pelaporan jabatan yang dapat sangat bervariasi dan berubah dengan cepat. Ciri keempat perencanaan suksesi tradisional juga menganggap SDM dalam perusahaan bergerak secara vertikal. Sedangkan manajemen talenta berasumsi bahwa setiap orang dapat berpindah baik secara vertikal maupun horizontal atau spiral.

Ciri yang terakhir adalah perencanaan suksesi tradisional beranggapan bahwa pengembangan SDM secara totalitas terjadi dalam organisasi. Sedangkan dalam manajemen talenta berasumsi bahwa pengembangan dapat berupa penugasan di luar organisasi.

Tabel 2.2: Prinsip-prinsip *Talent Management* (Pella & Afifah, 2011:111)

| PRINSIP  | DESKRIPSI   |
|--|---|
| <i>Talent Management</i> dimulai dari CEO            | Sebagai CEO, harus dapat mendelegasikan banyak hal kepada bawahan, menentukan strategi bisnis, kebutuhan terhadap talenta, kriteria talenta dan jumlah level kelompok pusat pengembangan talenta yang dibutuhkan serta bertanggung jawab pada kaderisasi kepemimpinan dalam organisasi yang dipimpinnya, program <i>talent management</i> di sebuah organisasi dimulai dari CEO.  |
| Organisasi perlu memperjelas kebutuhan talenta       | Inti dari program <i>talent management</i> adalah untuk menghasilkan sekelompok pegawai yang siap menduduki posisi puncak di dalam unit-unit usaha yang sedang berjalan dari berbagai level dalam organisasi. Dengan demikian, mudah dipahami bahwa pola pendidikan dalam program <i>talent management</i> dilakukan secara berjenjang.   |
| Kepesertaan program <i>talent</i> bersifat fleksibel | Fleksibel dalam hal ini adalah selama tahun berjalan, pegawai-pegawai yang termasuk ke dalam program <i>talent management</i> akan dinilai kinerjanya. Bila hasil dari penilaiannya tidak memenuhi standar yang sudah ditentukan, maka pegawai tersebut akan dikeluarkan dari program <i>talent management</i> tersebut. Tetapi, tidak menutup kemungkinan bahwa pegawai yang sebelumnya tidak terdaftar dalam program <i>talent management</i> tetapi dalam tahun berjalan memiliki kinerja yang baik, maka akan didaftarkan ke dalam program <i>talent management</i> . |
| Pemantauan program <i>talent management</i>          | Setiap pegawai yang masuk ke dalam program <i>talent management</i> dapat keluar dan masuk sesuai dengan hasil dari hasil dari kemajuan dan hasil setiap individu ( <i>individual progress and result</i> ). Oleh karena itu, seorang anggota dapat dikeluarkan dari kelompok akselerasi ( <i>talent acceleration pool</i> ) bila ia tidak berkembang seperti yang diharapkan pada penugasan pekerjaan yang diberikan kepadanya.  |
| Keberhasilan program dimonitor dengan saksama        | Ukuran keberhasilan program <i>talent management</i> sangat bervariasi. Hal ini dipengaruhi oleh jumlah posisi yang menjadi target sasaran, rasio seleksi yang digunakan dan ukuran organisasi perusahaan.  |
| Program <i>talent management</i> berbasis kompetensi | Kompetensi merupakan basis dari segala aktivitas terkait seleksi, perekrutan, pelatihan, pengembangan, penugasan, evaluasi dan imbal jasa. Dengan meletakkan persyaratan kompetensi di sebuah perusahaan, pegawai dan manajer dapat membuat rencana yang realistis untuk mengembangkan profesi dan meningkatkan karir.  |

Disusun dalam tabel oleh penulis

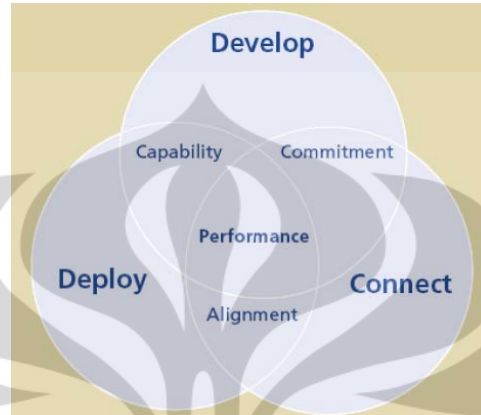


**Tabel 2.3: Kerangka Kerja (*Framework*), Prinsip, Manfaat dan Tujuan serta Karakteristik *Talent Management* (Pella & Afifah, 2011:80-95)**

|                    |  |
|--------------------|--|
| Kerangka           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses Perekrutan dan Seleksi terkait dengan pencarian pegawai-pegawai yang memiliki talenta atau <i>talent</i>.</li> <li>2. Proses Orientasi terkait dengan bagaimana perusahaan merancang program untuk menyambut <i>new talent</i> dalam perusahaan melalui orientasi formal dan program <i>on-boarding</i> informal untuk mendukung pegawai segera produktif pada tahun pertama bekerja.</li> <li>3. Proses Manajemen Kinerja terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten di seluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka pendek, menengah dan panjang.</li> <li>4. Proses Pengakuan dan Retensi terkait dengan bagaimana perusahaan mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talent, menjaga motivasi pegawai sesuai perbedaan preferensi individual pegawai.</li> <li>5. Proses Pendidikan dan Pelatihan terkait dengan bagaimana perusahaan mengembangkan pegawai dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan.</li> <li>6. Proses Pengembangan Kaderisasi (<i>Succession Planning</i>) terkait dengan pengembangan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting, kritis dan memiliki dampak tinggi bagi naik-turunnya kinerja perusahaan.</li> </ol> |
| Prinsip            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memproduksi <i>Talent</i></li> <li>2. Mengurangi ketidakpastian dalam permintaan <i>talent</i></li> <li>3. Perusahaan harus meningkatkan tingkat pengembalian investasi atas pengembangan pegawai</li> <li>4. Pegawai yang menentukan perubahan dan arah karirnya</li> </ol>   |
| Manfaat dan Tujuan | <ol style="list-style-type: none"> <li>b. Tersedianya pegawai yang mencapai potensi terbaik</li> <li>c. Meningkatkan reputasi nama perusahaan di mata publik</li> <li>d. Dapat meningkatkan kinerja serta loyalitas pegawai terhadap perusahaan</li> </ol>   |
| Karakteristik      | <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Memiliki <i>Development Mindset</i>, yaitu suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam perusahaan.</li> <li>b. Mengimplementasikan <i>performance culture</i> yang berarti perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta memiliki, menghayati dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi (<i>high performance culture</i>).</li> <li>c. Memiliki <i>Executive Sponsorship</i>, memiliki eksekutif puncak, <i>board of director</i>, atau pemimpin senior yang menjadi sponsor atau pendukung utama pengembangan pegawai-pegawai berpotensi tertinggi.</li> <li>d. Menerapkan <i>Good HR Information System</i>. Perusahaan yang bagus dalam mengelola program manajemen talenta ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi dan sistem SDM yang akurat.</li> </ol>  |

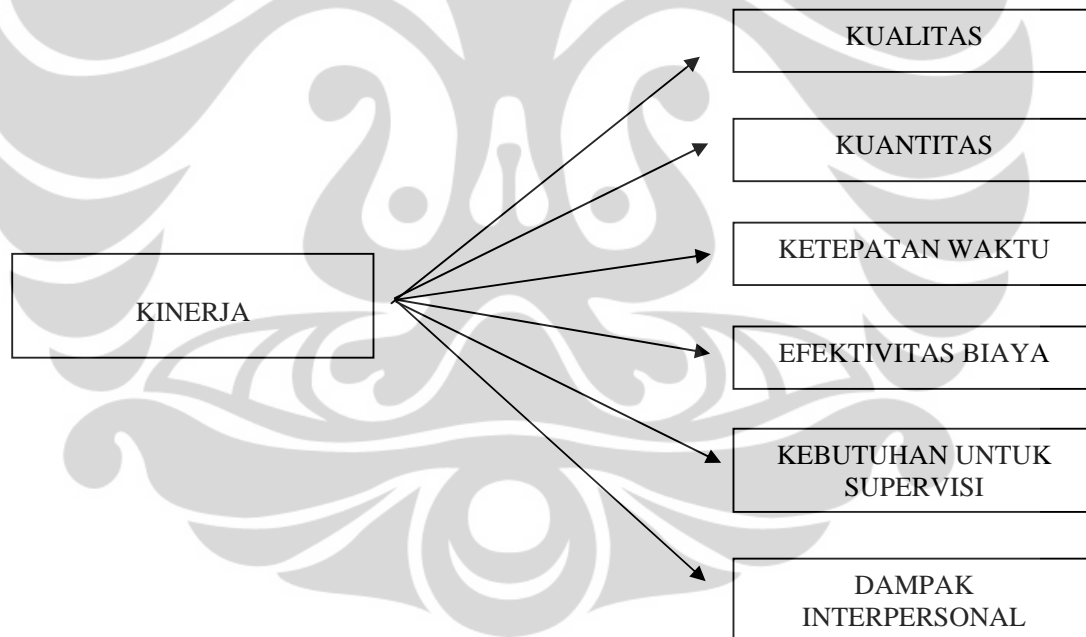
Berdasarkan penjabaran dan penjelasan yang telah disebutkan di atas tersebut, dapat disimpulkan oleh bagan kerangka kerja dari talent management dan kinerja pegawai. Bagan-bagan tersebut adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.2: Talent Management Loop**



(Sumber: Deloitte Research, 2004 dalam Disertasi Sibusiso Ntonga, 2007)

**Gambar 2.3: Kerangka Kerja (*framework*) dari Kinerja Pegawai**



Dibuat ke dalam diagram oleh penulis (sumber: Kaswan, 2012:187)

### 2.3 Model Analisis

Penulisan penelitian ini menggunakan model analisis yang terdiri dari dua variabel atau bivariat yaitu variabel *talent management* yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang diberikan untuk perusahaan. Proses *Talent management* dengan kinerja pegawai memiliki hubungan asimetris dimana proses *talent management* akan mempengaruhi kinerja yang dilakukan oleh pegawai. Sedangkan hubungan kedua variabel ini memiliki bentuk hubungan linier dan positif. Setiap penelitian yang dilakukan, biasanya dimulai dari kerangka kerja (*framework*) dari masing-masing variabel. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mencoba menggambarkan kerangka kerja (*framework*) dari masing-masing variabel yaitu kerangka kerja (*framework*) dari *talent management* dan kerangka kerja (*framework*) dari kinerja pegawai.

Menurut Buckingham & Vosburg, 2001; McCauley & Wakefield, 2006; Redford, 2005; Rothwell & Poduch, 2004 dalam disertasi yang ditulis oleh Susan L. Sween (2009) bahwa manajemen talenta secara umum memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hubungan antara kedua variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat dapat dilihat dari bagan berikut yang telah dirangkum oleh penulis:

**Gambar 2.4: Hubungan antara variabel bebas (proses *talent management*) dan variabel terikat**



Sumber: Buckingham & Vosburg, 2001 dalam Desertasi yang ditulis oleh Susan L.Sweem (2009:149)

### 2.4 Hipotesis

*Talent management* merupakan *independent variabel* (IV) dimana dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai yang merupakan *dependent variabel* (DV). Jadi, hipotesis yang dapat ditarik dari kedua variabel ini adalah “Hubungan *Talent Management* terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank X”.

Ho: Tidak ada pengaruh antara *talent management* dengan kinerja pegawai

Ha: Ada pengaruh antara *talent management* dengan kinerja pegawai

## 2.5 Operasionalisasi Konsep

*Talent management* didesain untuk meningkatkan proses merekrut dan mengembangkan manusia dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Aspek-aspek dari *talent management* adalah rekrutmen, seleksi, *on-boarding*, *mentoring*, manajemen kinerja, pengembangan karir, pengembangan kepemimpinan, perencanaan penggantian, perencanaan karir, pengakuan dan penghargaan (Romans and Lardner, 2006; Heinen and O'Neill, 2004; Scheweyer, 2004). *Talent management* tersebut digunakan untuk menjadi tolok ukur perusahaan dalam pemberian retensi yang selanjutnya akan diakhiri dengan tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi atau yang lebih dikenal dengan *employee retention*. *Talent Management* menurut Byham, 2001; Heinen & O'Neill, 2004; Olsen, 2000 merupakan sekumpulan dari praktik-praktik dalam departemen SDM (rekrutmen, seleksi, pengembangan, manajemen suksesi)

Menurut Simanjuntak (2011:1), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan, dipengaruhi oleh banyak faktor intern dan ekstern organisasi. Keseluruhan dari konsep, variabel, dimensi dan indikator dari penelitian ini tersusun secara lengkap dalam suatu susunan operasionalisasi konsep (OK). Operasionalisasi konsep (OK) tersebut akan dijadikan dasar penyusunan kuesioner penelitian yang akan dilakukan untuk mendapatkan data yang kemudian akan dilakukan uji validitas dan realibilitas. Operasionalisasi konsep (OK) tersusun dalam tabel di bawah ini:

TABEL 2.4: TABEL OPERASIONALISASI KONSEP (OK)

| KONSEP            | VARIABEL                  | DIMENSI   | INDIKATOR  | SKALA PENGUKURAN |
|-------------------|---------------------------|---|--|------------------|
| TALENT MANAGEMENT | Talent Management Process | Merekrut dan Menseleksi ( <i>To Recruit and To Select</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Talented Employee</i></li> <li>• <i>Risk Employee</i></li> <li>• <i>Critical Position People</i></li> <li>• <i>Talent Mapping</i></li> </ul>   | Skala Ordinal    |
|                   |                           | Mempertahankan ( <i>To Retain</i> )                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi Berbasis Komitmen</li> <li>• Kompensasi Fleksibel</li> </ul>   |                  |
|                   |                           | Mengembangkan ( <i>To Develop</i> )                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rotation</i></li> <li>• <i>Executive Coaching</i></li> <li>• <i>Internal Training</i></li> <li>• <i>External Training</i></li> <li>• <i>Workshop</i></li> </ul>  |                  |
| Kinerja Pegawai   | Kinerja Pegawai           | Kualitas / <i>Quality</i>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akurasi</li> <li>• Inovatif</li> </ul>  | Skala Ordinal    |
|                   |                           | Kuantitas / <i>Quantity</i>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Output yang dihasilkan dapat diukur dengan satuan ukur</li> <li>• Siklus pekerjaan yang lengkap</li> <li>• Mengabaikan kesalahan</li> </ul>   |                  |
|                   |                           | Ketepatan Waktu / <i>Timeliness</i>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pekerjaan selalu diselesaikan tepat waktu</li> <li>• Tidak menunda pekerjaan</li> <li>• Fokus terhadap pekerjaan</li> <li>• Waktu yang tersisa untuk menyelesaikan pekerjaan lain</li> </ul>                |                  |
|                   |                           | Efektivitas Biaya / <i>Cost Effectiveness</i>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengefektifkan anggaran biaya</li> <li>• Tidak melakukan pemborosan untuk ide baru</li> <li>• Memaksimalkan teknologi yang ada</li> <li>• Memaksimalkan hasil</li> <li>• Meminimalisasi kerugian</li> </ul> |                  |
|                   |                           | Kebutuhan untuk Supervisi / <i>Need for Supervision</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Periodic coaching</i></li> <li>• Umpan balik secara berkala</li> <li>• Intervensi Pengawasan</li> </ul>  |                  |
|                   |                           | Dampak Interpersonal / <i>Interpersonal Impact</i>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan dan pengembangan diri</li> <li>• Keterikatan dengan perusahaan</li> <li>• Kerjasama tim</li> <li>• Aktualisasi diri</li> </ul>  |                  |

Sumber: *Talent Management* (Byham, 2001; Heinen & O'neill, 2004; Olsen, 2000) ; *Kinerja* (Bernardin & Russel)

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Menurut Sekaran (2007:7), penelitian bisnis merupakan penyelidikan atau investigasi yang terkelola, sistematis, berdasarkan kata, kritis, objektif dan ilmiah terhadap suatu masalah spesifik yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawaban atau solusi terkait. Dalam melakukan penulisan penelitian skripsi ini, penulis memilih dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif ini bersifat tidak fleksibel dan harus diusahakan tidak akan terjadi perubahan apapun begitu digunakan di lapangan.

Penelitian kuantitatif memiliki karakteristik sampel yang banyak dan luas, representatif, kontrol terhadap variabel eksternal, ditentukan secara random dan harus mempertimbangkan validitas dan realibilitas. Penelitian kuantitatif memiliki data yang berbentuk angka, *coding*, memiliki hitungan / ukuran dan variabel yang dioperasionalkan. Penelitian yang dilakukan oleh penulis saat ini menggunakan penelitian kuantitatif yang menganalisis hubungan antar dua variabel. Kedua variabel tersebut adalah *talent management* sebagai variabel *independent* (X) dan kinerja pegawai sebagai variabel *dependent* (Y).

#### 3.2 Jenis Penelitian

Untuk jenis penelitian penulisan ini, jika dilihat berdasarkan manfaat dapat dikategorikan ke dalam penelitian terapan karena penelitian ini didasarkan kepada teori yang menyebutkan adanya pengaruh antara *talent management* dengan kinerja pegawai. Jika dilihat berdasarkan tujuan, maka penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam penelitian eksplanatif yang memberikan penjelasan mengenai seberapa besar pengaruh yang diberikan *talent management* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian *cross sectional* karena penelitiannya dilakukan dalam satu waktu. Dan jika dilihat berdasarkan dari metode penelitian, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian survei karena penulis

Melakukan survei untuk mendapatkan data dan hasil dari penelitian yang dilakukan.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai dapat berupa penelitian yang menggunakan teknik pengumpulan data secara kuantitatif dan teknik pengumpulan data secara kualitatif. Dalam hal ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data secara kuantitatif, yaitu data yang dipakai adalah data-data yang berbentuk angka-angka yang dapat diukur dan dihitung. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

a. Data Primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik individu atau perseorangan. Data primer yang digunakan oleh penulis kuesioner. Menurut Sekaran (2006:82), kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Dalam penelitian ini, penulis akan membagikan kuesioner kepada pegawai-pegawai menengah dan atas pada PT.Bank X yang memiliki bawahan. Kuesioner tersebut akan diisi untuk menilai kinerja bawahan selama satu tahun berjalan. Skala yang digunakan di dalam kuesioner adalah skala interval. Menurut Sekaran (2006:18-20) skala interval memungkinkan peneliti melakukan operasi aritmetika tertentu terhadap data yang dikumpulkan dari responden. Skala interval juga tidak hanya mengelompokkan individu menurut kategori tertentu dan menentukan urutan kelompok, namun juga mengukur besaran perbedaan preferensi antarindividu. Menurut Sekaran (2006:19), ada lima kelas yang terdapat dalam skala interval, yaitu:

- 1 : Sangat Tidak Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 3 : Tidak Sependapat
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat Setuju



- b. Data Sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data sekunder yang dikumpulkan oleh penulis adalah *existing data statistic* mengenai proses
- *Existing Data Statistic* mengenai proses suatu program hasil dari *talent management* yang bernama *talent review* yang akan menilai layak atau tidak seorang pegawai mendapatkan kompensasi dalam bentuk retensi dari perusahaan. Retensi tersebut kemudian akan mempengaruhi peningkatan kinerja yang dilakukan oleh pegawai.
  - Buku Literatur yang membahas mengenai *talent management* dan kinerja yang dapat menunjang pengetahuan mengenai *talent management* dan kinerja.

### 3.4 Populasi dan Sampel

Menurut Irawan (2006:237), populasi adalah keseluruhan atau total elemen (objek) yang akan dijelaskan oleh peneliti melalui penelitiannya.

- a. Populasi yang digunakan oleh peneliti adalah seluruh pimpinan unit kerja (PUK) yang berada pada posisi *first line management* dan *middle management* yang ditempatkan di kantor pusat PT.Bank X yang berjumlah 75 orang, dimana untuk pegawai yang berada pada posisi *first line management* terdiri dari 35 orang dan untuk pegawai yang berada pada posisi *middle management* terdiri dari 40 orang.
- b. Sampel yang diambil adalah menggunakan metode *total sampling* yang dikarenakan responden hanya berjumlah 75 orang pegawai.

| Kategori                     | Jumlah   |
|------------------------------|----------|
| <i>First Line Management</i> | 35 Orang |
| <i>Middle Management</i>     | 40 Orang |
| Jumlah                       | 75 Orang |

### 3.5 Uji Validitas dan Realibilitas

#### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner untuk dijadikan dasar bagi penelitian. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu adalah valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Terdapat dua cara untuk mengukur suatu validitas, yaitu pengukuran validitas eksternal dan validitas internal.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan analisis faktor untuk menjawab permasalahan pengaruh talent management terhadap kinerja pegawai. Terdapat ketentuan dalam analisis faktor ini, antara lain dilihat dari *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) harus memiliki nilai lebih besar dari 0,5 sampai dengan 1,0 ( $0,5 < \text{Nilai KMO} \leq 1$ ) dan memenuhi syarat signifikansi yakni di bawah 0,05. Jika tidak memenuhi syarat nilai tersebut, maka analisis faktor harus diulang sampai mendapatkan hasil yang memenuhi syarat KMO dan Bartlett's Test.

Analisis KMO dan Bartlett's Test merupakan pengukuran tingkat kesesuaian varian dari indikator-indikator yang dianalisis. Semakin tinggi dan semakin signifikan nilai KMO dan Bartlett's Test yang berarti indikator-indikator tersebut semakin layak untuk dianalisis.

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

**Tabel 3.1**  
**Ukuran KMO**

| Ukuran KMO  | Tafsiran                               |
|-------------|--|
| $\geq 0.90$ | Sangat Baik ( <i>Marvelous</i> )       |
| 0.80 – 0.89 | Berguna ( <i>Meritorious</i> )         |
| 0.70 - 0.79 | Biasa ( <i>Middling</i> )              |
| 0.60 – 0.69 | Cukup ( <i>Mediocre</i> )              |
| 0.50 – 0.59 | Kurang Baik ( <i>Miserable</i> )       |
| $\leq 0.50$ | Tidak diterima ( <i>Unacceptable</i> ) |

Sumber: (Kaiser, dalam Widarjono, 2010; 242)

### 3.5.2 Uji Realibilitas

Uji reabilitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil dari kuesioner yang ada dapat dipercaya untuk diolah menjadi hasil penelitian. Salah satu cirri kuesioner yang *reliable* adalah hasil dari data tersebut bersifat konsisten dari waktu ke waktu (Prasetya Irawan, 2006). Contoh pengukuran uji reliabilitas adalah pengukuran reliabilitas eksternal, pengukuran reliabilitas internal serta penentuan indeks reabilitas kasar (Prasetya Irawan, 2006).

Metode uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah metode pengukuran menggunakan teknik *Alpha Cronbach* yang digunakan untuk menghitung rata-rata interkorelasi di antara butir-butir pertanyaan dalam kuesioner. Jika nilai alpha dalam kuesioner tersebut lebih dari 0,30, maka kuesioner tersebut dinyatakan *reliable* untuk digunakan (Purwanto, 2007). Rumusnya ditulis sebagai berikut :

$$R_{11} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum s_b^2}{s_t^2} \right]$$

keterangan :

$R_{11}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyak butir pertanyaan

$s_t^2$  = deviasi standar total

$\sum s_b^2$  = jumlah deviasi standar butir

Jumlah varian butir ditetapkan dengan cara mencari nilai varian tiap butir, kemudian jumlahkan seperti yang di paparkan berikut ini (Umar, 2008 :171). Rumus deviasi standar yang digunakan :

$$S^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n-1}$$

keterangan :

$n$  = jumlah responden

$X$  = nilai skor yang dipilih (total nilai dari nomor-nomor butir pertanyaan)

Skala Likert yang digunakan penulis berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu (Prasetyo & Jannah, 2006:110). Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori jawaban memiliki intensitas yang sama. Keunggulan indeks ini adalah kategorinya memiliki urutan yang jelas mulai dari “sangat setuju”, “setuju”, “kurang setuju”, “tidak setuju” sampai “sangat tidak setuju”.

**Tabel 3.2**  
**Kategori Jawaban Responden**

| Jawaban             | Bobot Nilai |
|---------------------|-------------|
| Sangat Setuju       | 5           |
| Setuju              | 4           |
| Kurang Setuju       | 3           |
| Tidak Setuju        | 2           |
| Sangat Tidak Setuju | 1           |

Sumber: Moh. Nazir, 1998:339

### 3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, data yang telah didapat dari hasil penyebaran kuesioner yang dikembalikan oleh responden akan diolah dan dianalisis menggunakan *software* SPSS 16.0 dengan menggunakan perhitungan *Spearman Rank*. Pengolahan data menggunakan *spearman rank* bertujuan untuk mencari hubungan antara kedua variabel. Penelitian ini menggunakan skala ordinal yang menurut Sekaran (2006; 17), skala ordinal membantu peneliti untuk menentukan persentase responden yang dibedakan dalam bentuk berbagai kategori.

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$r_s$  = Koefisien korelasi *spearman*

$d$  = selisih peringkat untuk masing-masing pasangan

$n$  = jumlah pengamatan

Uji korelasi *spearman* digunakan untuk melihat kekuatan dari hubungan antara variabel *talent management* dengan variabel kinerja

pegawai. Nilai koefisien korelasi *Rank Spearman* ( $r_s$ ) berkisar antara  $-1 < r_s < 1$  tanda negatif atau positif yang diartikan sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Nilai Koefisien Korelasi *Rank Spearman***

| Interval Koefisien | Koefisien Korelasi | Tafsiran      |
|--------------------|--------------------|---------------|
| 0.00 – 0.199       | + dan -            | Sangat rendah |
| 0.20 – 0.399       | + dan -            | Rendah        |
| 0.40 – 0.599       | + dan -            | Cukup kuat    |
| 0.60 – 0.799       | + dan -            | Kuat          |
| 0.80 – 1.000       | + dan -            | Sangat kuat   |

Sumber: (Sugiono 2004; 183)

Dari analisis akan diperoleh besaran  $r$ . Jika koefisien korelasi ( $r$ ) positif ( $r > 0$ ) berarti terdapat hubungan yang positif atau searah. Artinya, jika terjadi kenaikan pada variabel  $X$  maka akan diikuti dengan penurunan variabel  $Y$ . Koefisien korelasi ( $r$ ) negatif ( $r < 0$ ) berarti apabila terjadi kenaikan pada variabel  $X$  maka akan diikuti oleh penurunan pada variabel  $Y$  atau sebaliknya. Dasar pengambilan keputusan dalam uji korelasi *spearman* ini yaitu:

- Jika probabilitasnya  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima
- Jika probabilitasnya  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak

Selanjutnya untuk mengetahui apakah koefisien korelasi tersebut signifikan secara statistik maka dilakukan uji  $Z$ . Adapun perhitungan uji  $Z$  tersebut adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{(r_s - \mu_r)}{\sigma_r}$$

$$\mu_r = 0$$

$$\sigma_r = \sqrt{\frac{1}{(n-1)}}$$

Keterangan:

$\sigma_r$  = simpangan baku pada distribusi sampling  $r_s$  dibawah asumsi tidak ada korelasi

$\mu_r$  = rata-rata pada distribusi sampling  $r_s$  dibawah asumsi tidak ada korelasi

$n$  = jumlah sampel yang diobservasi.

$r_s$  = nilai koefisien korelasi *Rank Spearman*.

Setelah didapatkan nilai  $z$  hitung melalui rumus diatas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya, berlaku ketentuan sebagai berikut:

- Jika  $z$  hitung  $>$   $z$  tabel, maka  $H_0$  ditolak (ada hubungan yang signifikan).
- Jika  $z$  tabel  $<$   $z$  hitung, maka  $H_0$  diterima (tidak ada hubungan yang signifikan).

Uji dilakukan *2-tailed* (2 sisi) karena yang akan dicari dalam analisis data ini adalah ada atau tidaknya hubungan di antara dua variabel yang diteliti dengan nilai Sig (*2-tailed*) atau probabilitas = 0,000 atau  $<$  0,050. Dengan melakukan teknik ini, peneliti dapat menemukan hasil akhir dari proses analisis data yang menyatakan apakah variabel-variabel yang diteliti memiliki hubungan yang signifikan atau tidak.

## BAB 4

### PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1 Sejarah PT. Bank X

PT Bank X didirikan pada tahun 1956 dan pada tahun 1976, berubah nama dari Bank Kopra. Pada 1988, Bank Indonesia meluncurkan paket reformasi perbankan yang dikenal dengan “Paket Oktober 1988” atau PAKTO 88. Tujuan utama PAKTO 88 adalah untuk membangun kompetisi dalam sektor perbankan dengan memberikan kemudahan persyaratan, termasuk liberalisasi peraturan tentang pendirian bank swasta domestik baru dan bank *joint-venture*. Sebagai hasil dari reformasi ini, PT Bank X menjadi salah satu bank valuta asing pertama di Indonesia, dan menjadi perusahaan publik yang tercatat di Bursa Efek Jakarta. Saat ini, PT Bank X adalah salah satu institusi keuangan terbesar di Indonesia dari jumlah pegawai – sekitar 61,875 (termasuk karyawan anak perusahaan) pada September 2011.

a. Visi:

“Kita peduli dan membantu jutaan orang mencapai kesejahteraan.”

b. Misi:

- Organisasi yang berpusat pada nasabah
- Organisasi yang melayani semua segmen, dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen; berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan, dengan didukung oleh teknologi kelas dunia
- Menjadi perusahaan pilihan untuk berkarya dan dihormati oleh semua pihak pemangku kepentingan

c. Tata Nilai:

- Peduli (*Caring*)
- Jujur (*Honesty*)
- Mengupayakan yang terbaik (*Passion to Excel*)
- Kerjasama (*Teamwork*)
- Profesionalisme yang disiplin (*Disciplined Professionalism*)



Tumpuan PT Bank X untuk memenuhi semua kebutuhan nasabahnya tercermin dari pendekatan bisnis. Fokus perbankan yang universal, diimplementasikan pada tahun 2003 menentukan arah ekspansi bisnis perusahaan ke depan. Pada akhir 2004, PT Bank X telah melengkapi rangkaian segmen usahanya, mulai dari *mass market*, perbankan komersial dan UKM, perbankan ritel, bisnis kartu kredit, perbankan syariah, perbankan korporasi, *treasury*, pasar modal dan lembaga keuangan, serta Adira Finance. Pada 2004 PT Bank X juga membangun bisnis asuransi dan bisnis keuangan rumah tangga lewat Adira Insurance dan Adira Kredit (dulunya Adira Quantum). Pembelian bisnis kartu *American Express* di Indonesia pada 2006 memposisikan PT Bank X sebagai salah satu penerbit kartu terbesar di Indonesia.

Sebagai *surviving entity* dari peleburan 9 Bank Taken Over (BTO) pada masa krisis keuangan Asia di akhir 1990-an, PT Bank X telah bangkit menjadi salah satu bank swasta terbesar dan terkuat di Asia. Didukung oleh lebih dari 50 tahun pengalaman, PT Bank X terus berupaya untuk memenuhi *brand promise*-nya untuk menjadi bank yang “bisa mewujudkan setiap keinginan nasabah”. Saat ini PT Bank X adalah bank keenam terbesar di Indonesia berdasarkan aset, dengan jaringan cabang kedua terbesar yaitu lebih dari 2,900 kantor cabang dan *point of sales*, termasuk unit simpan pinjam dan unit Syariah, serta kantor-kantor cabang anak perusahaannya. PT Bank X juga didukung oleh serangkaian fasilitas perbankan elektronik yang komprehensif.

#### **4.1.2 Struktur Organisasi**

PT Bank X memiliki Dewan Komisaris yang terdiri dari satu Komisaris Utama dibantu oleh satu Wakil Komisaris dan enam orang anggota dewan komisaris. Dewan komisaris yang ada pada PT Bank X tersebut membawahi dewan direksi untuk melimpahkan wewenang pekerjaan. Dewan direksi ini dipimpin oleh satu orang direktur utama dan dibantu beberapa direktur yang membawahi lini bisnis yang ada di perusahaan. Beberapa direktur tersebut adalah *Consumer Banking Director*, *Wholesale and Transaction Banking Director*, *SME and*

*Commercial & Corporate Director, Micro Banking Director, Operation Director, IT Director, Legal Compliance and Public Affairs Director, HR Director, Financial Director, Syariah Director dan Integrated Risk Director* (Lihat lampiran 1).

#### **4.1.3 Implementasi Praktik *Talent Management***

PT.Bank X merupakan salah satu bank swasta nasional terbesar di Indonesia yang memiliki puluhan ribu pegawai yang tersebar di seluruh cabang di Indonesia. Banyaknya pegawai yang dimiliki oleh PT. Bank X, mengharuskan pihak manajemen memperhatikan kinerja seluruh pegawainya secara seksama. Salah satu cara yang dilakukan oleh PT. Bank X di dalam melakukan pengontrolan kinerja seluruh pegawainya adalah dengan pelaksanaan praktik manajemen talenta. Praktik manajemen talenta ini dilaksanakan oleh satu bagian khusus yang berada langsung di bawah bagian *Human Resources Department*. Bagian khusus tersebut diberi nama *Group Resourcing and Talent Management* (GRTM). GRTM inilah yang ditunjuk oleh pihak manajemen untuk melaksanakan seluruh kegiatan manajemen talenta.

Talenta menurut PT. Bank X merupakan pegawai yang memiliki kinerja superior yang secara konsisten ditunjukkan seiring dengan tanggung jawab pekerjaan yang dimiliki. PT. Bank X menganggap pentingnya pelaksanaan manajemen talenta, hal ini berkaitan dengan hal-hal berikut:

- a. Untuk mengidentifikasi para pegawai yang berpotensi yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi perusahaan
- b. Untuk merencanakan program pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan potensi pegawai yang bertalenta dan mempersiapkan sebagai suksesor.
- c. Untuk memberikan kesempatan bagi pegawai yang bertalenta meningkatkan keterampilan dan pengetahuan serta mengambil tanggung jawab yang lebih besar.

- d. Untuk mempertahankan pegawai yang bertalenta dan menurunkan tingkat keluar masuknya pegawai
- e. Untuk mengurangi biaya dan waktu yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen

Proses praktik manajemen talenta yang dijalani oleh PT. Bank X sendiri memiliki beberapa tahapan, seperti:

a. Identifikasi Pegawai yang Bertalenta

Proses identifikasi pegawai yang bertalenta dibutuhkan karena untuk secara aktif mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi yang tinggi yang memiliki keterampilan kepemimpinan dan memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, untuk memperluas jaringan pemilihan pegawai yang akan dikembangkan potensinya serta secara akurat menseleksi pegawai yang bertalenta. Identifikasi pegawai yang bertalenta ini dengan melalui *talent tracking matrix* yang berisi klasifikasi kinerja yang diberikan oleh pegawai yang memiliki kategori-kategori yang dijadikan dasar sebagai penetapan pegawai yang bertalenta dan yang tidak. Berikut adalah kategori dari paling baik sampai paling buruk (lihat lampiran 3):

- *Star - 1* dimana dianggap memiliki talenta yang siap untuk peran dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Kategori ini dianggap mampu dalam memajukan perusahaan dalam jangka waktu tiga tahun kedepan, memiliki kinerja yang paling tinggi selama tiga tahun ke belakang.
- *Top Performer – 2A* yang dianggap memiliki potensi kepemimpinan yang dapat berkembang selama satu sampai dua tahun, memiliki pencapaian dalam penilaian kinerja yang sangat baik.
- *Top Performer – 2B* yang dianggap ahli di dalam pekerjaan yang dijalani saat ini, dapat ditingkatkan menjadi spesialis dan memiliki pencapaian yang baik.

- *Promising* – 3A dianggap memiliki inisiatif, keinginan untuk belajar dan keinginan untuk melakukan peningkatan
- *Promising* – 3B harus memiliki paling tidak nilai 3 di dalam penilaian kinerja pegawai, memiliki fokus pada keterampilan kepemimpinan dan kebutuhan untuk meningkatkan kinerja
- *Contributors* – 4A memiliki nilai 3 dalam penilaian kinerja pegawai, memiliki aspirasi karir ke dalam spesialis.
- *Contributors* – 4B memiliki nilai kinerja di bawah harapan dan membutuhkan aktivitas untuk dapat meningkatkan kinerja di dalam pekerjaan.
- *Contributors* – 4C tidak memiliki peningkatan kinerja sama sekali dalam dua sampai tiga tahun terakhir
- *Laggers* – 5 dianggap memiliki potensi yang sangat terbatas untuk melakukan peningkatan

Selain dari kategori-kategori tersebut, identifikasi pegawai yang bertalenta menggunakan *management review inventory* (MRI) yang berisi data-data dari pegawai-pegawai yang akan diikutsertakan ke dalam proses rekrutmen pegawai yang bertalenta. MRI ini berisi identitas, kualifikasi pendidikan, perjalanan karir, nilai kinerja pegawai selama tiga tahun terakhir, pencapaian yang diraih, pergerakan karir, program pengembangan yang akan diikuti, *strength profile* dan komentar dari atasan.

#### b. Retensi Pegawai yang Bertalenta

Sebagian besar alasan pegawai meninggalkan perusahaan yang sekarang adalah tidak memiliki kesempatan dan kejelasan peningkatan karir, mendapatkan tawaran kompensasi yang lebih baik dari perusahaan lain, mendapatkan prospek untuk sukses yang lebih baik dari perusahaan lain, penawaran pelatihan dan pengembangan yang lebih baik dari perusahaan lain dan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan pada perusahaan lain. Untuk menghindari

hal-hal tersebut, PT. Bank X menjalankan beberapa cara untuk meningkatkan tingkat loyalitas pegawai pada perusahaan. Cara tersebut yaitu memberikan kesempatan yang luas bagi pegawai untuk tumbuh dan berkembang, secara berkelanjutan memberikan kesempatan untuk memperkaya pengalaman, mengatasi stress yang dialami pegawai dan memberikan peluang untuk menjadi senior eksekutif.

Program retensi yang diterapkan oleh PT. Bank X merupakan imbalan balas jasa kinerja yang telah diberikan pegawai. Pemberian program retensi ini disesuaikan dengan hasil dari kategori TTM yang didapat oleh pegawai. Program retensi ini memiliki kategori dengan pendekatan dan investasi yang berbeda. Oleh karena itu, pihak manajemen harus mengelola setiap kategori secara sesuai. Berikut adalah kategori dari program retensi yang dijadikan dasar pemberian retensi pegawai.

Tabel 4.1 Kategori Nilai *Talent Review*

| Category   | Career Paths     | Training/ Development   | Compensation  |
|--|------------------|---|---------------|
| <b>STAR</b>  | Very Rapid       | Major Investment  | Differentiate |
| <b>Top Performer</b>                                     | Rapid            | Substantial Investment  | Competitive   |
| <b>Promising<br/>( 3A &amp; 3B) and<br/>Contributors</b> | Moderate to none | Investments only to enhance competencies for current/ future business situations      | At market     |
| <b>Laggers</b>   | None             | Only to improve fit now or for next job if it has a reasonable probability of success | No Increase   |

c. Pengembangan Pegawai yang Bertalenta

Tahapan praktik manajemen talenta yang ketiga yang dilaksanakan oleh PT. Bank X adalah pengembangan. Hal ini berkaitan dengan pengembangan pegawai yang sudah mendapatkan predikat bertalenta dan yang telah memenuhi persyaratan untuk menjadi pegawai yang bertalenta. Untuk mewujudkan hal tersebut,

pihak manajemen PT. Bank X telah merumuskan rencana pengembangan personal pegawai yang bertalenta. Rencana pengembangan personal pegawai yang bertalenta ini merupakan suatu rencana tindakan untuk mengembangkan atau menguatkan beberapa kompetensi yang didasarkan kepada hasil profiling dan hasil penilaian kinerja. Rencana pengembangan ini juga terdiri dari metode pengembangan, kerangka waktu untuk program pengembangan, keterlibatan pegawai yang lain dan mendapatkan sumber-sumber untuk mengetahui hasil dari program pengembangan tersebut.

Tujuan dari rencana pengembangan personal pegawai ini adalah untuk mendukung pegawai yang bertalenta untuk menentukan kebutuhan keterampilan yang akan datang berdasarkan rencana karir, membantu dalam mengidentifikasi aktivitas pengembangan, memberikan akses pegawai yang bertalenta untuk tumbuh dan berkembang, memberikan penghargaan untuk tumbuh, memberikan tantangan bagi pegawai yang bertalenta tersebut untuk secara berkesinambungan tumbuh dan belajar serta memberikan umpan balik dan pembinaan secara berkelanjutan.

Rencana pengembangan personal dari pegawai yang bertalenta ini dirumuskan oleh atasan langsung atau *HR Business Partner* bersama dengan pegawai. Keterlibatan pegawai bertujuan untuk memberitahukan pegawai yang bersangkutan mengenai harapan perusahaan kepada pegawai tersebut. Rencana pengembangan personal pegawai yang bertalenta ini disesuaikan dengan kebutuhan dari pegawai yang bersangkutan. Beberapa menu pilihan program pengembangan telah disediakan oleh pihak manajemen, yaitu:

- a. *Special Assignment* dimana dapat mengembangkan kemampuan kepemimpinan dari pegawai yang bersangkutan, dapat meningkatkan inovasi serta dapat menyesuaikan beban kerja dengan kontribusi yang akan diberikan.

- b. *Job Rotation* yang dapat memperluas pengetahuan bisnis pegawai dan meningkatkan jaringan bisnis pegawai di dalam organisasi.
- c. Peran Kerja dan Akuntabilitas yang lebih luas yang dapat membuat pegawai mempersiapkan mental serta keterampilan untuk tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi, mengurangi waktu di dalam mempersiapkan pekerjaan yang lebih tinggi serta membiarkan organisasi untuk menilai pegawai apakah sesuai untuk peningkatan jabatan atau tidak.
- d. *Secondment* dapat meningkatkan pemahaman kebutuhan bisnis dan tantangan organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan lingkungan yang baru.
- e. *Mentoring* yang bertujuan untuk pencapaian kepuasan pekerjaan dan pencapaian tujuan dari pegawai dan meminimalisasikan kesalahan dalam bekerja
- f. *Executive Coaching* bertujuan untuk meningkatkan keterampilan pegawai, meningkatkan rasa keterikatan dengan organisasi, meningkatkan kinerja dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam menerima masukan dari pembinaan tersebut.
- g. *Training, workshop and seminar* untuk memastikan pegawai meningkatkan keterampilan yang dimiliki, meningkatkan motivasi, kemampuan dan rasa percaya diri, meningkatkan kinerja dalam jangka pendek dan menyediakan pegawai teknologi yang dapat meningkatkan kinerja.

#### **4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Dalam penelitian ini penulis melakukan *pre-test* untuk memastikan bahwa kuesioner yang dijadikan instrumen dalam pengumpulan data dapat dipahami oleh responden. Pemahaman responden terhadap pernyataan pada kuesioner merupakan aspek yang penting, baik pemahaman terhadap inti pernyataan maupun kalimat yang tertuang pada kuesioner.

Tujuan dari dilakukannya *pre-test* dimaksudkan untuk memudahkan identifikasi konstruk dan mengeliminasi masalah-masalah yang timbul dari kuesioner tersebut (Malhotra, 2004). *Pre-test* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas data dari jawaban responden yang tertera di dalam kuesioner yang telah terkumpul. Sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian sesungguhnya adalah data yang memiliki tingkat validitas serta reliabilitas yang tinggi. Dalam uji validitas dan reliabilitas saling memiliki keterkaitan indikasi, sehingga hasil uji validitas yang baik tentunya akan menghasilkan uji reliabilitas yang baik pula. Sebaliknya apabila hasil pengukuran dari uji reliabilitasnya tidak baik atau tidak *reliable*, bukan berarti mengindikasikan bahwa pengukuran tersebut tidak valid (Malhotra, 2004).

Penulis melakukan *pre-test* kepada sebanyak 30 orang pegawai yang bekerja pada PT. Bank X. *Pre-test* dilakukan dengan cara menyebarkan 30 buah kuesioner yang berisi 54 pernyataan yang terdiri dari 23 pernyataan dari variabel bebas dan 31 pernyataan dari variabel terikat. Data kuesioner yang didapat dari *pre-test* ini akan diuji validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan *software* SPSS versi 16.0.

#### **4.2.1 Uji Validitas**

Dalam melakukan uji validitas ini, pengukuran validitas tiap dimensi penelitian dilakukan dengan menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO). Nilai KMO dikatakan valid apabila nilainya sama dengan atau melebihi 0,5 ( $\geq 0.5$ ) dan untuk *Barlett Test of Sphericity* dikatakan valid apabila nilainya sesuai dengan atau kurang dari 0.05 ( $\leq 0.05$ ) (Santoso dan Ashari, 2005). Hasil analisis faktor untuk menguji validitas tersebut ditampilkan pada table 4.1.



**Tabel 4.2**  
**Nilai Kaiser-Mayer-Olkin Measure Sampling Adequacy,**  
**Barlett's Test of Sphericity pada Pre-test**  
**n = 30**

| Variabel                 | Dimensi                         | KMO  | Barlett's Test of Sphericity | Keterangan |
|--------------------------|---------------------------------|------|------------------------------|------------|
| <b>Talent Management</b> | <i>To Recruit and to select</i> | .762 | .000                         | Valid      |
|                          | <i>To Retain</i>                | .824 | .000                         | Valid      |
|                          | <i>To Develop</i>               | .721 | .000                         | Valid      |
| <b>Kinerja Pegawai</b>   | Kualitas                        | .592 | .000                         | Valid      |
|                          | Kuantitas                       | .664 | .000                         | Valid      |
|                          | Ketepatan Waktu                 | .705 | .000                         | Valid      |
|                          | Efektivitas Biaya               | .739 | .000                         | Valid      |
|                          | Kebutuhan untuk Supervisi       | .716 | .000                         | Valid      |
|                          | Dampak Interpersonal            | .775 | .000                         | Valid      |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, hasil secara keseluruhan terlihat bahwa setiap dimensi dari masing-masing variabel adalah valid karena memiliki nilai KMO lebih besar dari 0.5 dan nilai untuk *Barlett Test of Sphericity* kurang dari 0.05. Namun, untuk memastikan kembali nilai validitas dari tiap-tiap pernyataan yang digunakan dalam kuesioner, maka penulis juga mengujinya dengan analisis faktor yaitu dengan melihat nilai MSA (*Measure of Sampling Adequacy*). Pada tabel *Anti-Image Correlation*, pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dinyatakan valid apabila nilai dari MSA lebih besar dari 0.5 (Nasution dan Usman, 2008).

**Tabel 4.3**  
**Nilai *Anti-Image Correlation* Variabel *Talent Management***  
**Dimensi *To Recruit and To Select***

| No. | Indikator   | Anti-image Correlation | Keterangan  |
|-----|---|------------------------|-------------|
| 1.  | Perusahaan memiliki dan menerapkan strategi yang baik dalam merekrut dan menseleksi <i>talented employee</i>                  | .750                   | Valid       |
| 2.  | Strategi rekrutmen dan seleksi untuk <i>talented employee</i> didasarkan pada tingkat keterampilan yang dimiliki oleh pegawai | .741                   | Valid       |
| 3.  | Pegawai di area kerja Anda berisiko untuk berpindah ke perusahaan lain  | .743                   | Valid       |
| 4.  | Pegawai di area kerja Anda menduduki posisi yang strategis sehingga sulit untuk mendapatkan penggantinya                      | .454                   | Tidak Valid |
| 5.  | Area kerja Anda memiliki data terkini mengenai kebutuhan <i>talented employee</i> untuk posisi kunci                          | .810                   | Valid       |
| 6.  | Pemegang posisi kunci ditentukan oleh data kinerja pegawai terkini  | .888                   | Valid       |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, terdapat satu pernyataan yang tidak valid dan harus dikeluarkan untuk pengujian data berikutnya. Pernyataan tersebut adalah "Pegawai di area kerja Anda menduduki posisi yang strategis sehingga sulit untuk mendapatkan penggantinya" yang memiliki nilai *anti-image correlation* lebih rendah dari 0.5 (lihat lampiran 5).

Hal ini berarti bahwa PT. Bank X telah memiliki dan menerapkan strategi merekrut dan menseleksi pegawai yang bertalenta sesuai dengan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. PT. Bank X juga memiliki pegawai yang menduduki posisi yang berisiko untuk berpindah. Serta PT. Bank X juga memiliki data terkini mengenai

kebutuhan pegawai yang bertalenta untuk mengisi posisi kunci di dalam perusahaan.

**Tabel 4.4**  
**Nilai *Anti-Image Correlation* Variabel *Talent Management***  
**Dimensi *To Retain***

| No. | Indikator   | Anti-image Correlation | Keterangan |
|-----|---|------------------------|------------|
| 7.  | Perusahaan memiliki strategi untuk mempertahankan <i>the best talent</i> yang menduduki posisi kunci  | .821                   | Valid      |
| 8.  | Salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan <i>the best talent</i> adalah dengan memberikan kompensasi                 | .881                   | Valid      |
| 9.  | Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada <i>the best talent</i> didasarkan pada komitmen untuk memberikan kinerja terbaiknya               | .885                   | Valid      |
| 10. | Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada <i>the best talent</i> didasarkan pada keinginan untuk tetap berkomitmen tinggi kepada perusahaan | .886                   | Valid      |
| 11. | <i>The best talented</i> di area kerja Anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk tunai  | .635                   | Valid      |
| 12. | <i>The best talented</i> di area kerja Anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk non-tunai                                    | .721                   | Valid      |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, seluruh pernyataan dari dimensi dapat dikategorikan ke dalam kategori valid karena memiliki nilai *anti-image correlation* lebih dari 0.5 (lihat lampiran 6).

Hal ini berarti PT. Bank X memiliki strategi mempertahankan pegawai yang bertalenta melalui pemberian kompensasi yang didasarkan

pada komitmen bekerja dari setiap pegawai dan konsistensi pegawai dalam memberikan kinerja terbaiknya. Pegawai pada level *first line* dan *middle management* pada PT. Bank X mengharapkan pemberian kompensasi baik dalam bentuk tunai maupun nontunai.

**Tabel 4.5**  
**Nilai Anti-Image Correlation Variabel Talent Management**  
**Dimensi To Develop**

| No. | Indikator  | Anti-image Correlation | Keterangan  |
|-----|--|------------------------|-------------|
| 13. | Perusahaan melakukan rotasi jabatan kepada <i>the best talent</i> yang dipercaya mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar   | .834                   | Valid       |
| 14. | <i>Executive coaching</i> dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dari bawahan   | .826                   | Valid       |
| 15. | <i>Executive coaching</i> dilakukan secara berkala guna memantau kinerja dari bawahan  | .834                   | Valid       |
| 16. | Setiap pegawai di perusahaan mendapatkan hak yang sama untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kinerjanya              | .730                   | Valid       |
| 17. | Program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan memiliki tingkatan yang sesuai kebutuhan dari pegawai-pegawai yang ada di dalamnya | .879                   | Valid       |
| 18. | Perusahaan lebih sering melaksanakan program <i>internal training</i> daripada <i>external training</i>                            | .507                   | Valid       |
| 19. | <i>Internal training</i> diadakan untuk mengantisipasi pengeluaran biaya jika perusahaan mengadakan <i>external training</i>       | .472                   | Tidak Valid |
| 20. | Perusahaan memiliki satu bagian khusus untuk menangani <i>internal training</i> bagi para pegawainya                               | .664                   | Valid       |
| 21. | <i>External training</i> hanya diberikan perusahaan bagi <i>the best talent</i>  | .621                   | Valid       |
| 22. | <i>External training</i> yang disediakan perusahaan termasuk kepada pelatihan di luar negeri                                       | .697                   | Valid       |

|     |  |      |       |
|-----|--|------|-------|
| 23. | Pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti <i>workshop</i> dapat mengaplikasikan apa yang didapat dari <i>workshop</i> tersebut ke dalam pekerjaannya | .533 | Valid |
|-----|--|------|-------|

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, terdapat satu pernyataan yang tidak valid dan harus dikeluarkan untuk pengujian data berikutnya. Pernyataan tersebut adalah ”*Internal training* diadakan untuk mengantisipasi pengeluaran biaya jika perusahaan mengadakan *external training*” karena memiliki nilai *anti-image correlation* lebih rendah dari 0.5 (lihat lampiran 7).

PT. Bank X melakukan rotasi jabatan bagi pegawai yang bertalenta karena dianggap dapat mengemban tanggung jawab yang lebih besar. PT. Bank X juga memiliki beberapa program untuk mengembangkan potensi dan kinerja pegawai yang bertalenta, yaitu dengan *executive coaching*, *internal training*, *external training* dan *workshop*.

**Tabel 4.6**  
**Nilai Anti-Image Correlation Variabel Kinerja Pegawai**  
**Dimensi Kualitas**

| No. | Indikator   | Anti-image Correlation | Keterangan  |
|-----|---|------------------------|-------------|
| 24. | Anda menerapkan target kinerja berdasarkan aspek-aspek yang ada di dalam <i>balanced score card</i> | .574                   | Valid       |
| 25. | Anda menetapkan pembobotan besaran persentase aspek-aspek <i>balanced score card</i>                | .576                   | Valid       |
| 26. | <i>Output</i> yang Anda hasilkan memiliki tingkat keakurasian yang tinggi                           | .806                   | Valid       |
| 27. | Anda selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif  | .451                   | Tidak Valid |
| 28. | Ide inovatif yang Anda hasilkan tersebut kemudian Anda terapkan di dalam melakukan pekerjaan        | .598                   | Valid       |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, terdapat satu pernyataan yang tidak valid karena memiliki nilai anti-image kurang dari 0.5. Pernyataan yang

tidak valid tersebut adalah “Anda selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif” (lihat lampiran 8).

Berdasarkan tabel tersebut, pegawai-pegawai *first line* dan *middle management* pada kantor pusat PT. Bank X tersebut menerapkan target kinerja berdasarkan *balanced score card* dan menetapkan pembobotan besaran target yang ingin dicapai. Tingkat keakurasian keluaran *output* yang dihasilkan juga memiliki tingkat yang tinggi dan selalu menerapkan ide inovatif yang dihasilkan.

**Tabel 4.7**  
**Nilai *Anti-Image Correlation* Variabel Kinerja Pegawai**  
**Dimensi Kuantitas**

| No. | Indikator  | Anti-image Correlation | Keterangan  |
|-----|--|------------------------|-------------|
| 29. | <i>Output</i> yang Anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur misalnya jumlah                            | .684                   | Valid       |
| 30. | <i>Output</i> yang Anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur, misalnya dalam rupiah                     | .637                   | Valid       |
| 31. | <i>Output</i> yang Anda hasilkan sudah sesuai dengan siklus pekerjaan yang lengkap                         | .399                   | Tidak Valid |
| 32. | Anda pernah terjadi kesalahan dalam menghasilkan <i>output</i>   | .679                   | Valid       |
| 33. | Anda pernah mengabaikan kesalahan di dalam menghasilkan <i>output</i> sehingga mengganggu siklus pekerjaan | .843                   | Valid       |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.7 tersebut, terdapat tiga pernyataan yang tidak valid dan harus dikeluarkan untuk pengujian data berikutnya. Pernyataan tersebut adalah “*Output* yang Anda hasilkan sudah sesuai dengan siklus pekerjaan yang lengkap” karena memiliki nilai *anti-image correlation* lebih rendah dari 0.5 (lihat lampiran 9).

Menurut hasil yang dipaparkan dari tabel di atas, *output* yang dihasilkan oleh seluruh pegawai level *first line* dan *middle management*

dapat diukur dengan satuan ukur dan satuan hitung, seperti dalam jumlah dan dalam rupiah. Para pegawai tersebut juga dengan berani mengakui bahwa pernah melakukan kesalahan di dalam menghasilkan *output* dan pernah mengabaikan kesalahan tersebut sehingga mengganggu siklus pekerjaan.

**Tabel 4.8**  
**Nilai *Anti-Image Correlation* Variabel Kinerja Pegawai**  
**Dimensi Ketepatan Waktu**

| No. | Indikator  | Anti-image Correlation | Keterangan |
|-----|--|------------------------|------------|
| 34. | Anda selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya                     | .635                   | Valid      |
| 35. | Anda selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya                  | .780                   | Valid      |
| 36. | Anda tidak pernah menunda pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan     | .684                   | Valid      |
| 37. | Anda selalu fokus terhadap pekerjaan sampai pekerjaan tersebut selesai   | .646                   | Valid      |
| 38. | Anda selalu menyelesaikan pekerjaan lain jika memiliki waktu yang banyak | .803                   | Valid      |

Sumber: Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.8 tersebut, tidak terdapat pernyataan yang tidak valid atau dengan kata lain, seluruh pernyataan dari indikator dan dari dimensi tersebut adalah valid karena memiliki nilai *anti-image correlation* diatas nilai minimum yang telah ditetapkan (lihat lampiran 10).

Data tersebut di atas dapat berarti bahwa setiap pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya dan tidak pernah menunda pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan. Pegawai-pegawai tersebut juga selalu fokus terhadap pekerjaan sampai pekerjaan tersebut selesai serta jika masih memiliki waktu yang cukup banyak, pegawai tersebut menyelesaikan pekerjaan lain sehingga dapat diberikan ke atasan sebelum diminta.

**Tabel 4.9**  
**Nilai *Anti-Image Correlation* Variabel Kinerja Pegawai**  
**Dimensi Efektivitas Biaya**

| No. | Indikator   | Anti-image Correlation | Keterangan |
|-----|---|------------------------|------------|
| 39. | Anda telah melakukan penganggaran biaya untuk melakukan pekerjaan selama satu tahun ke depan      | .647                   | Valid      |
| 40. | Untuk menghasilkan <i>output</i> yang maksimal, Anda memaksimalkan anggaran bagian secara efektif | .831                   | Valid      |
| 41. | Anda tidak melakukan pemborosan biaya di dalam merealisasikan ide inovatif Anda                   | .774                   | Valid      |
| 42. | Anda mengefektifkan teknologi yang telah disediakan perusahaan                                    | .685                   | Valid      |
| 43. | Di dalam memaksimalkan hasil, Anda menggunakan biaya yang telah disediakan perusahaan             | .684                   | Valid      |
| 44. | Anda selalu meminimalisasikan kerugian yang akan terjadi  | .835                   | Valid      |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.9 tidak ada pernyataan yang tidak valid karena seluruh pernyataan memiliki hasil *anti-image correlation* di atas 0.5 (lihat lampiran 11). Dapat disimpulkan bahwa pegawai PT. Bank X telah melakukan penganggaran biaya sebelumnya, dan menggunakan anggaran biaya tersebut secara bijaksana untuk memaksimalkan hasil keluaran yang diperlukan oleh perusahaan. Selain itu, pegawai tersebut juga selalu meminimalisasikan kerugian yang akan terjadi sehingga anggaran biaya yang telah diberikan digunakan secara efisien dan efektif serta sesuai dengan tingkat keluaran *output* yang diharapkan.



**Tabel 4.10**  
**Nilai *Anti-Image Correlation* Variabel Kinerja Pegawai**  
**Dimensi Kebutuhan untuk Supervisi**

| No. | Indikator   | Anti-image Correlation Matrix | Keterangan |
|-----|---|-------------------------------|------------|
| 45. | Tim Anda selalu melakukan <i>periodic coaching</i> untuk memantau kinerja para pegawainya | .706                          | Valid      |
| 46. | Umpan balik selalu diberikan setiap kali Anda memberikan laporan pekerjaan                | .743                          | Valid      |
| 47. | Anda tidak membutuhkan intervensi pengawasan dari atasan                                  | .704                          | Valid      |
| 48. | Anda membutuhkan intervensi atasan  | .708                          | Valid      |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.10, terdapat tiga pernyataan yang tidak valid. Pernyataan-pernyataan dari dimensi tersebut adalah “Tim Anda selalu melakukan *periodic coaching* untuk memantau kinerja para pegawainya” ; “Anda tidak membutuhkan intervensi pengawasan dari atasan” ; “Anda membutuhkan intervensi atasan” karena memiliki nilai *anti-image correlation* dan *factor loading* dibawah nilai minimum yang telah ditetapkan (lihat lampiran 12).

PT. Bank X melakukan coaching secara berkala untuk memantau kinerja para pegawainya. Atasan memberikan umpan balik setiap bawahan memberikan laporan pekerjaan. Sebagian pegawai tersebut terkadang masih membutuhkan intervensi pengawasan dari atasan dan sebagian pegawai tidak membutuhkan intervensi dari atasan.

**Tabel 4.11**  
**Nilai *Anti-Image Correlation* Variabel Kinerja Pegawai**  
**Dimensi Dampak Interpersonal**

| No. | Indikator   | Anti-image Correlation Matrix | Keterangan |
|-----|---|-------------------------------|------------|
| 49. | Perusahaan memberikan kesempatan Anda untuk mengembangkan diri                | .763                          | Valid      |
| 50. | Perusahaan memberikan kesempatan Anda untuk meningkatkan kompetensi diri      | .714                          | Valid      |
| 51. | Anda merasa telah timbulnya rasa keterikatan terhadap perusahaan              | .860                          | Valid      |
| 52. | Kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja Anda                                 | .761                          | Valid      |
| 53. | Anda mendapatkan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri di dalam perusahaan | .803                          | Valid      |
| 54. | Kinerja Anda meningkat seiring dengan pengaktualisasian Anda di tempat kerja  | .808                          | Valid      |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.11 tersebut, seluruh pernyataan dari dimensi dampak interpersonal dari variabel kinerja pegawai memiliki nilai *anti-image correlation* di atas 0.5 yang dapat dikatakan seluruh pernyataan tersebut adalah valid (lihat lampiran 13). Berdasarkan tabel di atas, PT. Bank X memberikan kesempatan para pegawainya untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensi diri. Sehingga, menimbulkan rasa keterikatan pegawai terhadap perusahaan. Kerjasama tim juga dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut serta dalam mengaktualisasikan diri di dalam perusahaan.

#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

*Cronbach's Alpha Reliability* digunakan untuk uji reliabilitas. Konstruk yang dianggap *reliable* adalah lebih besar dari 0.6. Dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis, terdapat tiga dimensi dari variable bebas dan enam dimensi dari variable terikat. Dimensi pertama

dari variable bebas yaitu *to recruit and to retain*, hasil *Cronbach's Alpha Reliability* sebesar .761 termasuk ke dalam kategori *reliable*. Untuk dimensi kedua dan ketiga dari variable bebasnya adalah *to retain* dan *to develop* memiliki *Cronbach's Alpha Reliability* sebesar .875 dan .806 yang termasuk ke dalam kategori sangat *reliable* (lihat lampiran 5-7)).

Sedangkan untuk dimensi pertama, kedua dan ketiga dari variable terikat memiliki *Cronbach's Alpha Reliability* .671, .670 dan .726 termasuk ke dalam kategori *reliable*. Untuk dimensi keempat memiliki *Cronbach's Alpha Reliability* sebesar .820 termasuk ke dalam kategori sangat *reliable*. Untuk dimensi kelima, memiliki *Cronbach's Alpha Reliability* sebesar .723 termasuk dalam kategori *reliable*. Sedangkan untuk dimensi yaitu dampak interpersonal, memiliki *Cronbach's Alpha Reliability* sebesar .803 (lihat lampiran 8-13).

**Tabel 4.12**  
**Reliabilitas Dimensi Penelitian**

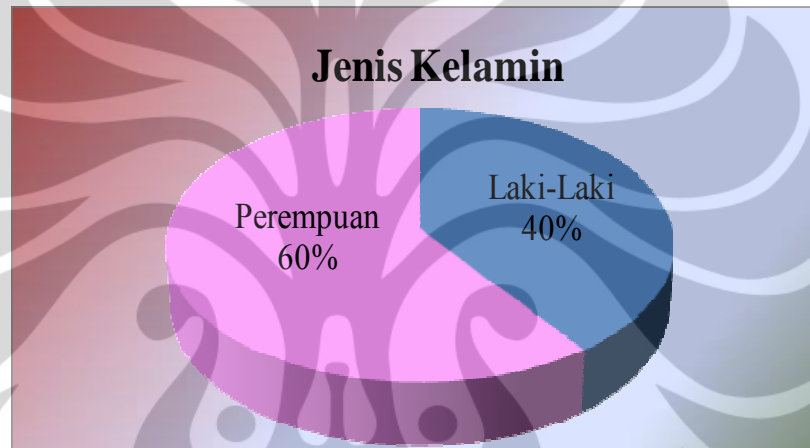
| No.                               | Dimensi                   | Cronbach's Alpha Reliability | Keterangan      |
|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------|-----------------|
| <b>Variabel Talent Management</b> |                           |                              |                 |
| 1.                                | To Recruit and To Select  | .761                         | Reliabel        |
| 2.                                | To Retain                 | .875                         | Sangat Reliabel |
| 3.                                | To Develop                | .806                         | Sangat Reliabel |
| <b>Variabel Kompensasi</b>        |                           |                              |                 |
| 1.                                | Kualitas                  | .671                         | Reliabel        |
| 2.                                | Kuantitas                 | .670                         | Reliabel        |
| 3.                                | Ketepatan Waktu           | .726                         | Reliabel        |
| 4.                                | Efektivitas Biaya         | .820                         | Sangat Reliabel |
| 5.                                | Kebutuhan untuk Supervisi | .723                         | Reliabel        |
| 6.                                | Dampak Interpersonal      | .803                         | Sangat Reliabel |

Sumber: Triton Prawira Budi dalam buku SPSS 13.0 Terapan: Riset Statistik Parametrik

### 4.3 Karakteristik Responden

Kuesioner yang disebar oleh penulis berjumlah seratus kuesioner, tetapi yang kembali hanya 75 kuesioner dan berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner ke pegawai-pegawai *first line management* dan *middle management* PT.Bank X didapatkan karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, terakhir posisi atau jabatan dan lama bekerja. Berikut ini akan diuraikan masing-masing data berikut:

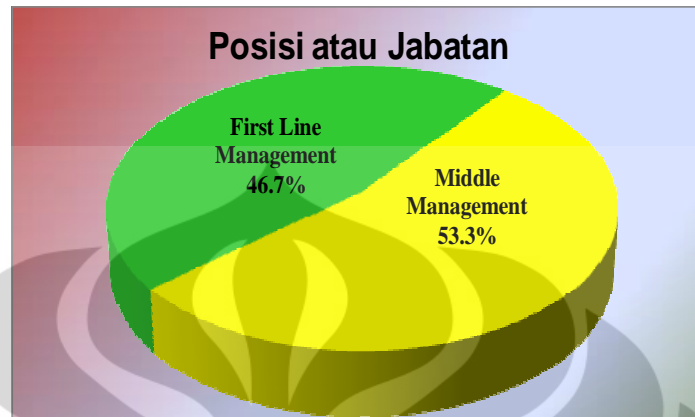
**Bagan 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**  
n=75



Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan bagan 4.1 tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan jumlah pegawai wanita pada kantor pusat PT. Bank X lebih banyak menduduki level *first line* dan *middle management*, yaitu sebanyak 45 orang daripada pegawai laki-laki sebanyak 30 orang.

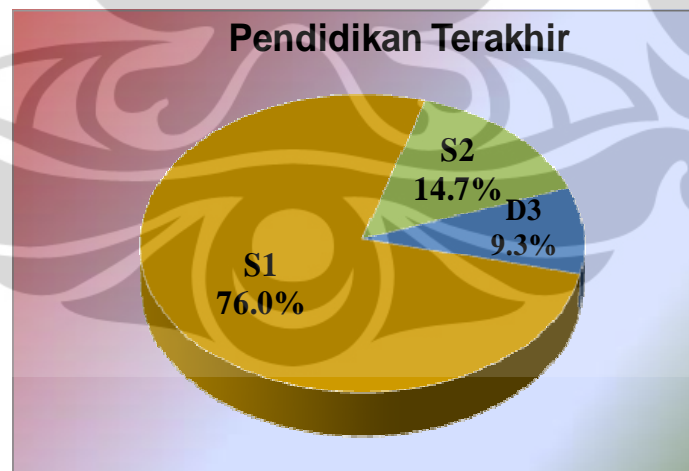
**Bagan 4.2**  
**Posisi Responden**  
 n=75



Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan bagan 4.2 tersebut dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang menduduki posisi atau jabatan pada level *first line management* adalah sebanyak 35 orang. Sedangkan untuk pegawai yang menduduki posisi atau jabatan pada level *middle management*, adalah sebanyak 40 orang.

**Bagan 4.3**  
**Pendidikan Terakhir Responden**  
 n=75

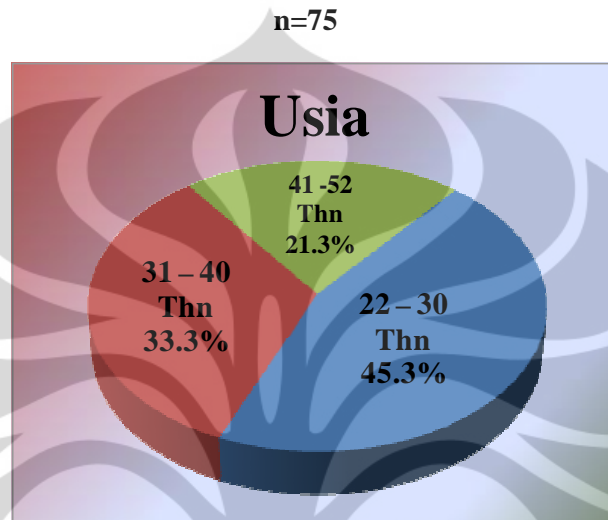


Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan bagan 4.3 tersebut dapat dilihat bahwa jumlah pegawai *first line* dan *middle management* pada kantor pusat PT. Bank X dengan tingkat

pendidikan terakhir adalah D3 sebanyak 7 orang, pegawai dengan pendidikan S1 sebanyak 57 orang, pegawai dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 11 orang. Sedangkan tidak ada pegawai yang memiliki pendidikan terakhir S3.

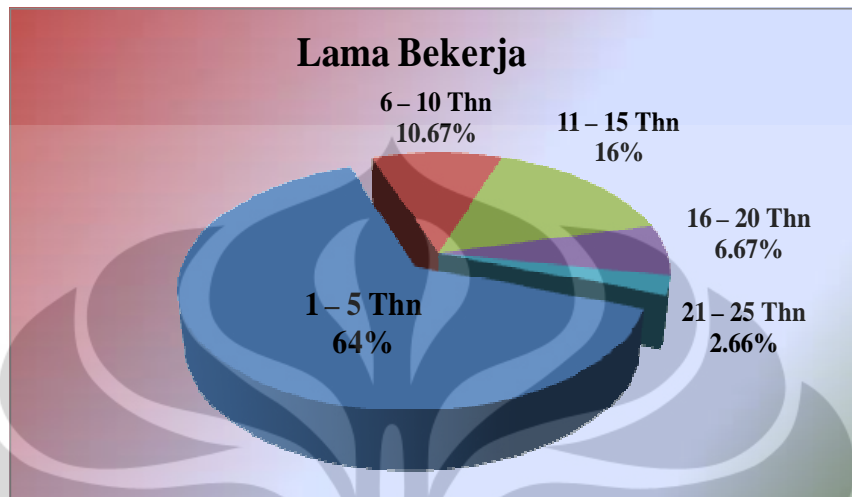
**Bagan 4.4**  
**Usia Responden**



Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan bagan 4.4 tersebut dapat dilihat bahwa pegawai *first line* dan *middle management* pada kantor pusat PT. Bank X lebih banyak berusia diantara 22 – 30 tahun yaitu berjumlah 34 orang. Sedangkan urutan kedua, pegawai berusia 31 – 40 tahun berjumlah 25 orang. Urutan yang terakhir adalah pegawai berusia diantara 41 – 52 tahun berjumlah 16 orang.

**Bagan 4.5**  
**Lama Bekerja Responden**  
**n=75**



Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan bagan 4.5 di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 48 orang pegawai memiliki masa kerja antara 1 – 5 tahun. Sebanyak 8 orang memiliki masa kerja antara 6 – 10 tahun. Sebanyak 12 orang memiliki masa kerja antara 11 – 15 tahun. Sebanyak 5 orang memiliki masa kerja antara 16 – 20 tahun. Sebanyak 2 orang memiliki masa kerja antara 21 – 25 tahun.

#### 4.3 Pembahasan Data Jawaban Responden

Bagian ini memaparkan seluruh jawaban dari responden yang telah mengembalikan kuesioner penelitian penulis. Pemaparan jawaban responden ini dilakukan berdasarkan frekuensi jawaban responden untuk masing-masing dimensi dari kedua variabel yang ada dan bertujuan untuk memudahkan membaca hasil penelitian yang telah ada. Pengolahan data jawaban responden ini menggunakan software SPSS melalui tabel distribusi frekuensi dengan melihat tingkat frekuensi jawaban dari para responden terhadap pilihan jawaban yang tersedia.

Dalam penelitian ini, terdapat dua buah variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dari penelitian ini adalah *talent management* sedangkan untuk variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Masing-masing

variabel memiliki beberapa dimensi yang dapat dihitung distribusi frekuensi jawaban terhadap kuesionernya. Untuk variabel *talent management*, terdapat tiga buah dimensi, yaitu dimensi *to recruit and to select*, *to retain* dan *to develop*. Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai terdapat enam dimensi yaitu dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan untuk supervisi dan dampak interpersonal.

#### 4.3.1 Dimensi *To Recruit and To Select* dengan Indikator *Talented Employee*

Dalam penelitian ini, penulis memaparkan tiga dimensi dari variabel *talent management*, yaitu *to recruit and to select*, *to retain* dan *to develop*. Bagian pertama, akan dibahas jawaban responden terhadap pernyataan kuesioner dari indikator *talented employee* dengan pernyataan “perusahaan ini memiliki dan menerapkan strategi yang baik dalam merekrut dan menseleksi *talented employee*”. Hasilnya adalah:

**Tabel 4.13**  
**Jawaban Responden Indikator *Talented Employee***  
**Pernyataan 1**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 1         | 1.3          |
| Tidak setuju        | 3         | 4.0          |
| Kurang setuju       | 14        | 18.7         |
| Setuju              | 49        | 65.3         |
| Sangat Setuju       | 8         | 10.7         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “perusahaan ini memiliki dan menerapkan strategi yang baik dalam merekrut dan menseleksi *talented employee*” sebanyak 1 orang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 3 orang menjawab tidak setuju, sebanyak 14 orang menjawab kurang setuju, sebanyak 49 orang menjawab setuju dan sebanyak 8 orang menjawab sangat setuju.



Hal ini berarti bahwa PT. Bank X memang memiliki dan menerapkan strategi yang baik dalam hal merekrut dan menseleksi pegawai-pegawai yang bertalenta.

**Tabel 4.14**  
**Jawaban Responden Indikator *Talented Employee***  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 2                | 2.7                 |
| Kurang setuju       | 15               | 20.0                |
| Setuju              | 50               | 66.7                |
| Sangat Setuju       | 8                | 10.7                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “strategi rekrutmen dan seleksi untuk *talented employee* didasarkan pada tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2 orang menjawab tidak setuju, sebanyak 15 orang menjawab kurang setuju, sebanyak 50 orang menjawab setuju dan sebanyak 8 orang menjawab sangat setuju.

Data tersebut menunjukkan bahwa strategi rekrutmen dan seleksi yang diterapkan oleh PT. Bank X untuk pegawai-pegawai yang bertalenta memang didasarkan pada tingkat keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

#### **4.3.2 Dimensi *To Recruit and To Select* dengan Indikator *Risk Employee***

Untuk indikator kedua adalah *risk employee*, dimana distribusi frekuensi jawaban respondennya dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.15**  
**Jawaban Responden Indikator *Risk Employee***

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 2                | 2.7                 |
| Kurang setuju       | 15               | 20.0                |
| Setuju              | 39               | 52.0                |
| Sangat Setuju       | 19               | 25.3                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “pegawai di area kerja Anda beresiko untuk berpindah ke perusahaan lain”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 20% menjawab kurang setuju, sebanyak 52% menjawab setuju dan sebanyak 25.3% menjawab sangat setuju. Banyaknya persentase responden yang menjawab setuju dan sangat setuju merupakan refleksi dari adanya pegawai yang memang berisiko untuk berpindah ke perusahaan lain.

#### **4.3.3 Dimensi *To Recruit and To Select* dengan Indikator *Talent Mapping***

Untuk indikator ketiga dari dimensi pertama adalah *talent mapping*, dimana distribusi frekuensi jawaban respondennya dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**Jawaban Responden Indikator *Talent Mapping***  
**Pernyataan 1**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 1                | 1.3                 |
| Tidak setuju        | 6                | 8.0                 |
| Kurang setuju       | 23               | 30.7                |
| Setuju              | 41               | 54.7                |
| Sangat Setuju       | 4                | 5.3                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “area kerja Anda memiliki data terkini mengenai kebutuhan *talented employee* untuk posisi kunci”, ada 1.3% yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 8.0% menjawab tidak setuju, sebanyak 30.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 54.7% menjawab setuju dan sebanyak 5.3% menjawab sangat setuju.

Banyaknya responden yang menjawab setuju dapat dikatakan bahwa PT. Bank X ini memang memiliki data terkini mengenai kebutuhan pegawai yang bertalenta untuk menduduki posisi-posisi kunci yang ada di dalam perusahaan.

**Tabel 4.17**  
**Jawaban Responden Indikator *Talent Mapping***  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 1                | 1.3                 |
| Tidak setuju        | 9                | 12.0                |
| Kurang setuju       | 14               | 18.7                |
| Setuju              | 47               | 62.7                |
| Sangat Setuju       | 4                | 5.3                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “pemegang posisi kunci ditentukan oleh data kinerja pegawai terkini”, ada 1.3% menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 12% menjawab tidak setuju, sebanyak 18.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 62.7% menjawab setuju dan sebanyak 5.3% menjawab sangat setuju.

Data menunjukkan bahwa pemegang posisi kunci yang ada pada PT. Bank X tersebut memang ditentukan oleh data kinerja pegawai yang terkini dan sudah diperbaharui sehingga perusahaan tidak salah memilih dan memposisikan seorang pegawai pada jabatan tertentu.

#### 4.3.4 Dimensi *To Retain* dengan Indikator Kompensasi Berbasis Komitmen

Dimensi kedua dari penelitian ini adalah *to retain* yang memiliki dua indikator. Indikator pertama adalah kompensasi berbasis komitmen, yang distribusi frekuensi jawaban dari responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.18**  
**Jawaban Responden Indikator Kompensasi Berbasis Komitmen**  
**Pernyataan 1**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 6         | 8.0          |
| Kurang setuju       | 13        | 17.3         |
| Setuju              | 50        | 66.7         |
| Sangat Setuju       | 6         | 8.0          |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “perusahaan memiliki strategi untuk mempertahankan *the best talent* yang menduduki posisi kunci”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 8% menjawab tidak setuju, sebanyak 17.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 66.7% menjawab setuju dan sebanyak 8% orang menjawab sangat setuju.

Dari tabel tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Bank X memiliki dan menerapkan strategi jitu untuk mempertahankan pegawai-pegawai yang bertalenta untuk menduduki posisi kunci yang ada di dalam perusahaan.

**Tabel 4.19**  
**Jawaban Responden Indikator Kompensasi Berbasis Komitmen**  
**Pernyataan 2**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 1         | 1.3          |
| Tidak setuju        | 2         | 2.7          |
| Kurang setuju       | 7         | 9.3          |
| Setuju              | 58        | 77.3         |
| Sangat Setuju       | 7         | 9.3          |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan *the best talent* adalah dengan memberikan kompensasi”, sebanyak 1.3% menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 9.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 77.3% menjawab setuju dan sebanyak 9.3% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X menggunakan metode pemberian kompensasi sebagai salah satu strategi yang dilakukan untuk dapat mempertahankan pegawai-pegawai yang dimilikinya yang memegang posisi kunci di dalam perusahaan sehingga akan berisiko untuk berpindah ke perusahaan lain dan akan menyulitkan pihak manajemen untuk mencari pengganti pegawai yang bertalenta tersebut.

**Tabel 4.20**  
**Jawaban Responden Indikator Kompensasi Berbasis Komitmen**  
**Pernyataan 3**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 1         | 1.3          |
| Tidak setuju        | 3         | 4.0          |
| Kurang setuju       | 8         | 10.7         |
| Setuju              | 54        | 72.0         |
| Sangat Setuju       | 9         | 12.0         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “kompensasi yang diberikan perusahaan kepada *the best talent* didasarkan pada komitmen untuk memberikan kinerja terbaiknya”, sebanyak 1.3% menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 4% menjawab tidak setuju, sebanyak 10.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 72% menjawab setuju dan sebanyak 12% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.21**  
**Jawaban Responden Indikator Kompensasi Berbasis Komitmen**  
**Pernyataan 4**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 1                | 1.3                 |
| Tidak setuju        | 4                | 5.3                 |
| Kurang setuju       | 8                | 10.7                |
| Setuju              | 57               | 76.0                |
| Sangat Setuju       | 5                | 6.7                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.21 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “kompensasi yang diberikan perusahaan kepada *the best talent* didasarkan pada keinginan untuk tetap berkomitmen tinggi kepada perusahaan”, sebanyak 1.3% menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 5.3% menjawab tidak setuju, sebanyak 10.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 76% menjawab setuju dan sebanyak 6.7% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X memberikan kompensasi kepada pegawainya yang bertalenta didasarkan pada keinginan pegawai tersebut untuk tetap berkomitmen tinggi terhadap perusahaan dan didasarkan kepada keinginan pegawai tersebut untuk tetap memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan.

#### 4.3.5 Dimensi *To Retain* dengan Indikator Kompensasi Fleksibel

Indikator kedua dari dimensi *to retain* adalah kompensasi fleksibel, yang distribusi frekuensi jawaban dari responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.22**  
**Jawaban Responden Indikator Kompensasi Fleksibel**  
**Pernyataan 1**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 1         | 1.3          |
| Tidak setuju        | 3         | 4.0          |
| Kurang setuju       | 21        | 28.0         |
| Setuju              | 43        | 57.3         |
| Sangat Setuju       | 7         | 9.3          |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “*the best talented* di area kerja Anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk tunai”, sebanyak 1.3% menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 4% menjawab tidak setuju, sebanyak 28% menjawab kurang setuju, sebanyak 57.3% menjawab setuju dan sebanyak 9.3% orang menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.23**  
**Jawaban Responden Indikator Kompensasi Fleksibel**  
**Pernyataan 2**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 1         | 1.3          |
| Tidak setuju        | 13        | 17.3         |
| Kurang setuju       | 39        | 52.0         |
| Setuju              | 19        | 25.3         |
| Sangat Setuju       | 3         | 4.0          |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “*the best talented* di area kerja Anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk non-tunai”, sebanyak 1.3% menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 17.3%

menjawab tidak setuju, sebanyak 52% menjawab kurang setuju, sebanyak 25.3% menjawab setuju dan sebanyak 4% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X memang memberikan kompensasi untuk pegawai yang bertalenta dalam bentuk tunai dan nontunai. Hal ini akan disesuaikan dengan nilai dari hasil *talent review* yang didapat oleh pegawai bertalenta tersebut. Semakin tinggi nilai hasil *talent review* yang didapat, semakin tinggi kompensasi tunai yang didapat oleh pegawai tersebut.

#### 4.3.6 Dimensi *To Develop* dengan Indikator *Rotation*

Dimensi ketiga dari variabel *talent management* adalah *to develop* yang memiliki lima indikator. Indikator yang pertama adalah *rotation* yang distribusi frekuensi jawaban dari para responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.24**  
**Jawaban Responden Indikator *Rotation***

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 1         | 1.3          |
| Tidak setuju        | 2         | 2.7          |
| Kurang setuju       | 15        | 20.0         |
| Setuju              | 50        | 66.7         |
| Sangat Setuju       | 7         | 9.3          |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “perusahaan melakukan rotasi jabatan kepada *the best talent* yang dipercaya mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar”, sebanyak 1.3% menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 20% menjawab kurang setuju, sebanyak 66.7% menjawab setuju dan sebanyak 9.3% menjawab sangat setuju.

*Job rotation* merupakan salah satu langkah yang diambil pihak manajemen untuk memberikan penghargaan bagi pegawai yang bertalenta. *Job rotation* merupakan pemberian posisi yang lebih tinggi



dengan tanggung jawab yang lebih besar untuk pegawai yang bertalenta dan dianggap mampu untuk mengembannya.

#### 4.3.7 Dimensi *To Develop* dengan Indikator *Executive Coaching*

Indikator yang kedua adalah *executive coaching* yang distribusi frekuensi jawaban dari para responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.25**  
**Jawaban Responden Indikator *Executive Coaching***  
**Pernyataan 1**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 2         | 2.7          |
| Tidak setuju        | 3         | 4.0          |
| Kurang setuju       | 12        | 16.0         |
| Setuju              | 48        | 64.0         |
| Sangat Setuju       | 10        | 13.3         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “*executive coaching* dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dari bawahan”, sebanyak 2.7% menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 4% menjawab tidak setuju, sebanyak 16% menjawab kurang setuju, sebanyak 64% menjawab setuju dan sebanyak 13.3% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.26**  
**Jawaban Responden Indikator *Executive Coaching***  
**Pernyataan 2**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 3         | 4.0          |
| Tidak setuju        | 1         | 1.3          |
| Kurang setuju       | 12        | 16.0         |
| Setuju              | 50        | 66.7         |
| Sangat Setuju       | 9         | 12.0         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “*executive coaching* secara berkala guna

memantau kinerja dari bawahan”, sebanyak 4% menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1.3% menjawab tidak setuju, sebanyak 16% menjawab kurang setuju, sebanyak 66.7% menjawab setuju dan sebanyak 12% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X melakukan *executive coaching* secara berkala. Hal ini dilakukan guna memantau kinerja pegawai yang bertalenta apakah memenuhi target *goal setting* atau tidak. *Executive coaching* ini tidak bertujuan untuk menghakimi pegawai jika pegawai tersebut melakukan kesalahan, tetapi lebih ke arah membina kinerja pegawai tersebut untuk lebih baik lagi.

#### 4.3.8 Dimensi *To Develop* dengan Indikator *Internal Training*

Indikator yang ketiga dari dimensi ini adalah *internal training*, dimana penyebaran jawaban dari responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.27**  
**Jawaban Responden Indikator *Internal Training***  
**Pernyataan 1**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 2         | 2.7          |
| Kurang setuju       | 13        | 17.3         |
| Setuju              | 46        | 61.3         |
| Sangat Setuju       | 14        | 18.7         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “setiap pegawai di perusahaan mendapatkan hak yang sama untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kinerjanya”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 17.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 61.3% menjawab setuju dan sebanyak 18.7% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.28**  
**Jawaban Responden Indikator *Internal Training***  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 1                | 1.3                 |
| Tidak setuju        | 2                | 2.7                 |
| Kurang setuju       | 10               | 13.3                |
| Setuju              | 53               | 70.7                |
| Sangat Setuju       | 9                | 12.0                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan memiliki tingkatan yang sesuai kebutuhan dari pegawai-pegawai yang ada di dalamnya”, ada 1.3% yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 13.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 70.7% menjawab setuju dan sebanyak 12% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.29**  
**Jawaban Responden Indikator *Internal Training***  
**Pernyataan 3**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 4                | 5.3                 |
| Kurang setuju       | 11               | 14.7                |
| Setuju              | 51               | 68.0                |
| Sangat Setuju       | 9                | 12.0                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.29 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “perusahaan lebih sering melaksanakan program *internal training* daripada *external training*”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 5.3% menjawab tidak setuju, sebanyak 14.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 68% menjawab setuju dan sebanyak 12% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.30**  
**Jawaban Responden Indikator *Internal Training***  
**Pernyataan 4**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 2                | 2.7                 |
| Kurang setuju       | 2                | 2.7                 |
| Setuju              | 55               | 73.3                |
| Sangat Setuju       | 16               | 21.3                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “perusahaan memiliki satu bagian khusus untuk menangani *internal training* bagi para pegawainya”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 73.3% menjawab setuju dan sebanyak 21.3% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X memberikan hak yang sama kepada setiap pegawainya untuk mendapatkan pelatihan guna meningkatkan kinerja dan kompetensi dari pegawai yang bersangkutan. Untuk pegawai yang bertalenta, perusahaan menyediakan paket pelatihan yang lebih baik daripada paket pelatihan yang diterima pegawai yang tidak termasuk kategori bertalenta. Pemberian pelatihan bagi para pegawainya didasarkan kepada tingkat kebutuhan dari pegawai yang bersangkutan dan program pelatihan ini dijalankan oleh satu bagian khusus yang bernama PT. Bank X *Learning Center Unit*.

#### **4.3.9 Dimensi *To Develop* dengan Indikator *External Training***

Indikator yang keempat dari dimensi ini adalah *external training*, dimana penyebaran jawaban dari responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.31**  
**Jawaban Responden Indikator *External Training***  
**Pernyataan 1**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 2                | 2.7                 |
| Tidak setuju        | 14               | 18.7                |
| Kurang setuju       | 32               | 42.7                |
| Setuju              | 25               | 33.3                |
| Sangat Setuju       | 2                | 2.7                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.31 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “*external training* hanya diberikan perusahaan bagi *the best talent*”, ada 2.7% yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 18.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 42.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 33.3% menjawab setuju dan sebanyak 2.7% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.32**  
**Jawaban Responden Indikator *External Training***  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 6                | 8.0                 |
| Kurang setuju       | 9                | 12.0                |
| Setuju              | 51               | 68.0                |
| Sangat Setuju       | 9                | 12.0                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.32 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “*external training* yang disediakan perusahaan termasuk kepada pelatihan di luar negeri”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 8% menjawab tidak setuju, sebanyak 12% menjawab kurang setuju, sebanyak 68% menjawab setuju dan sebanyak 12% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X memberikan program pelatihan ke luar negeri bagi pegawai yang memiliki nilai tertinggi dalam hasil penilaian program *talent review*. Pelatihan di luar negeri ini dapat dikategorikan hadiah yang dapat diterima oleh pegawai yang bertalenta.

#### 4.3.10 Dimensi *To Develop* dengan Indikator *Workshop*

Indikator yang kelima dari dimensi ini adalah *workshop*, dimana penyebaran jawaban dari responden adalah sebagai berikut (lihat lampiran 30):

**Tabel 4.33**  
**Jawaban Responden Indikator *Workshop***

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 1                | 1.3                 |
| Kurang setuju       | 10               | 13.3                |
| Setuju              | 52               | 69.3                |
| Sangat Setuju       | 12               | 16.0                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.33 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti *workshop* dapat mengaplikasikan apa yang didapat dari *workshop* tersebut ke dalam pekerjaannya”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1.3% menjawab tidak setuju, sebanyak 13.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 69.3% menjawab setuju dan sebanyak 16% menjawab sangat setuju.

#### 4.3.11 Variabel Kinerja Pegawai, Dimensi Kualitas dengan Indikator *Balanced Score Card*

Untuk variabel terikat dari penelitian ini adalah kinerja pegawai yang memiliki enam dimensi. Dimensi pertama adalah kualitas yang memiliki tiga indikator. Indikator pertama adalah *balanced score card*, yang penyebaran jawaban dari responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.34**  
**Jawaban Responden Indikator *Balanced Score Card***  
**Pernyataan 1**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 3                | 4.0                 |
| Kurang setuju       | 9                | 12.0                |
| Setuju              | 53               | 70.7                |
| Sangat Setuju       | 10               | 13.3                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda menerapkan target kinerja berdasarkan aspek-aspek yang ada di dalam *balanced score card*”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 4% menjawab tidak setuju, sebanyak 12% menjawab kurang setuju, sebanyak 70.7% menjawab setuju dan sebanyak 13.3% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.35**  
**Jawaban Responden Indikator *Balanced Score Card***  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 1                | 1.3                 |
| Tidak setuju        | 3                | 4.0                 |
| Kurang setuju       | 10               | 13.3                |
| Setuju              | 52               | 69.3                |
| Sangat Setuju       | 9                | 12.0                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.35 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda menetapkan pembobotan besaran persentase aspek-aspek *balanced score card*”, ada 1.3% yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 4% menjawab tidak setuju, sebanyak 13.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 69.3% menjawab setuju dan sebanyak 12% menjawab sangat setuju.

Penetapan kinerja yang dilakukan oleh PT. Bank X didasarkan pada *balanced score card* dimana dari keempat aspek yang ada memiliki persentase dan bobot yang disesuaikan dengan bagian dimana pegawai tersebut berada.

#### 4.3.12 Dimensi Kualitas dengan Indikator Akurasi

Indikator kedua dari dimensi kualitas adalah akurasi, berikut adalah hasil sebaran jawaban respondennya:

**Tabel 4.36**  
**Jawaban Responden Indikator Akurasi**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 2         | 2.7          |
| Kurang setuju       | 18        | 24.0         |
| Setuju              | 48        | 64.0         |
| Sangat Setuju       | 7         | 9.3          |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “*output* yang Anda hasilkan memiliki tingkat keakurasian yang tinggi”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 24% menjawab kurang setuju, sebanyak 64% menjawab setuju dan sebanyak 9.3% menjawab sangat setuju.

Jadi, sebagian besar pegawai pada kantor pusat PT. Bank X selalu menghasilkan hasil yang memiliki tingkat akurasi yang tinggi. Namun, ada beberapa pegawai yang pernah melakukan kesalahan dalam menghasilkan *output*, sehingga *output* yang dihasilkan memiliki tingkat akurasi yang tidak sempurna.

#### 4.3.13 Dimensi Kualitas dengan Indikator Inovatif

Indikator terakhir dari dimensi kualitas adalah inovatif. Berikut adalah sebaran jawaban dari responden:



**Tabel 4.37**  
**Jawaban Responden Indikator Inovatif**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 0                | 0                   |
| Kurang setuju       | 12               | 16.0                |
| Setuju              | 57               | 76.0                |
| Sangat Setuju       | 6                | 8.0                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.37 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “ide inovatif yang Anda hasilkan tersebut kemudian Anda terapkan di dalam melakukan pekerjaan”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, sebanyak 16% menjawab kurang setuju, sebanyak 76% menjawab setuju dan sebanyak 8% menjawab sangat setuju.

Dapat disimpulkan bahwa hampir sebagian besar pegawai yang berada di kantor pusat PT. Bank X memiliki inovasi di dalam menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan. Hal ini terbukti dari pencapaian penjualan yang dilakukan oleh PT. Bank X sehingga menjadi peringkat keenam seluruh bank nasional di Indonesia.

#### **4.3.14 Dimensi Kuantitas dengan Indikator *Output* yang dihasilkan dapat diukur dengan satuan ukur**

Dimensi kedua dari variabel kinerja pegawai adalah kuantitas dengan indikator *output* yang dihasilkan dapat diukur dengan satuan ukur. Berikut adalah sebaran jawaban dari para responden:

**Tabel 4.38**  
**Jawaban Responden Indikator *Output* yang Dihasilkan**  
**dapat diukur dengan satuan ukur**  
**Pernyataan 1**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 1                | 1.3                 |
| Tidak setuju        | 6                | 8.0                 |
| Kurang setuju       | 19               | 25.3                |
| Setuju              | 44               | 58.7                |
| Sangat Setuju       | 5                | 6.7                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.38 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “*output* yang Anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur misalnya dalam rupiah”, ada 1.3% yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 8% yang menjawab tidak setuju, sebanyak 25.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 58.7% menjawab setuju dan sebanyak 6.7% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.39**  
**Jawaban Responden Indikator *Output* yang Dihasilkan**  
**dapat diukur dengan satuan ukur**  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 2                | 2.7                 |
| Tidak setuju        | 9                | 12.0                |
| Kurang setuju       | 31               | 41.3                |
| Setuju              | 31               | 41.3                |
| Sangat Setuju       | 2                | 2.7                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.39 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “*output* yang Anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur misalnya dalam rupiah”, ada 2.7% yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 12% yang menjawab tidak setuju, sebanyak 41.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 41.3% menjawab setuju dan sebanyak 2.7% menjawab sangat setuju.

Berdasarkan tabel dari kedua pernyataan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *output* yang dihasilkan oleh seluruh pegawai kantor pusat PT. Bank X memang dapat diukur dalam satuan ukur baik dalam jumlah maupun dalam rupiah. Dalam jumlah, berapa banyak pegawai yang dapat dilayani dalam satu hari dan berapa banyak keluhan yang dapat diselesaikan dalam satu hari. Sedangkan dalam rupiah, berapa banyak keuntungan yang didapat setiap tahunnya.

#### 4.3.15 Dimensi Kuantitas dengan Indikator Mengabaikan Kesalahan

Indikator kedua dari dimensi kuantitas adalah mengabaikan kesalahan. Berikut adalah tabel distribusi frekuensi jawaban dari responden:

**Tabel 4.40**  
**Jawaban Responden Indikator Mengabaikan Kesalahan**  
**Pernyataan 1**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 1         | 1.3          |
| Tidak setuju        | 6         | 8.0          |
| Kurang setuju       | 12        | 16.3         |
| Setuju              | 55        | 73.3         |
| Sangat Setuju       | 1         | 1.3          |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.40 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda pernah melakukan kesalahan di dalam menghasilkan *output*”, ada 1.3% yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 8% yang menjawab tidak setuju, sebanyak 16.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 73.3% menjawab setuju dan sebanyak 1.3% menjawab sangat setuju.

Berdasarkan pernyataan di atas, sebagian pegawai kantor pusat PT. Bank X pernah melakukan kesalahan di dalam menghasilkan *output*. Jika terjadi kesalahan seperti ini, pihak manajemen akan berinisiatif untuk mengadakan *coaching* antara pegawai yang bersangkutan dengan atasan yang bertanggung jawab atas pegawai tersebut.

**Tabel 4.41**  
**Jawaban Responden Indikator Mengabaikan Kesalahan**  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 5                | 6.7                 |
| Tidak setuju        | 22               | 29.3                |
| Kurang setuju       | 29               | 38.7                |
| Setuju              | 19               | 25.3                |
| Sangat Setuju       | 0                | 0                   |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.41 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda pernah mengabaikan kesalahan di dalam menghasilkan *output* sehingga mengganggu siklus pekerjaan”, ada 6.7% yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 29.3% yang menjawab tidak setuju, sebanyak 38.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 25.3% menjawab setuju dan tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat setuju.

Berdasarkan pernyataan di atas, sebagian pegawai kantor pusat PT. Bank X pernah melakukan kesalahan di dalam menghasilkan *output* yang akhirnya dapat mengganggu siklus pekerjaan yang selalu dilakukan. Hal ini dapat berakibat fatal jika pihak manajemen tidak peka terhadap kesalahan yang dilakukan oleh pegawai. Dalam hal ini, kerjasama yang baik antara pegawai, atasan dengan manajemen harus terjalin sehingga kesalahan dalam menghasilkan *output* tersebut dapat diminimalisasikan.

#### **4.3.16 Dimensi Ketepatan Waktu dengan Indikator Pekerjaan selalu diselesaikan tepat waktu**

Dimensi ketiga dari kinerja pegawai adalah ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Ketepatan waktu ini terdiri dari empat indikator. Indikator yang pertama adalah pekerjaan selalu diselesaikan tepat waktu. Berikut adalah sebaran jawaban responden terhadap indikator ini:

**Tabel 4.42**  
**Jawaban Responden Indikator Pekerjaan selalu**  
**diselesaikan tepat waktu**  
**Pernyataan 1**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 5                | 6.7                 |
| Kurang setuju       | 21               | 28.0                |
| Setuju              | 41               | 54.7                |
| Sangat Setuju       | 8                | 10.7                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.42 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 6.7% yang menjawab tidak setuju, sebanyak 28% menjawab kurang setuju, sebanyak 54.7% menjawab setuju dan sebanyak 10.7% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.43**  
**Jawaban Responden Indikator Pekerjaan selalu**  
**diselesaikan tepat waktu**  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 0                | 0                   |
| Kurang setuju       | 12               | 16.0                |
| Setuju              | 56               | 74.7                |
| Sangat Setuju       | 7                | 9.3                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.43 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, sebanyak 16% menjawab kurang setuju, sebanyak 74.7% menjawab setuju dan sebanyak 9.3% menjawab sangat setuju.

Berdasarkan hasil yang didapat dari jawaban responden tersebut, disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai kantor pusat PT. Bank X dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Bahkan ada beberapa pegawai yang menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu penyelesaian pekerjaan habis.

#### 4.3.17 Dimensi Ketepatan Waktu dengan Indikator Tidak menunda pekerjaan

Indikator kedua dari ketepatan waktu adalah tidak menunda pekerjaan yang dapat dilihat sebaran jawabannya sebagai berikut:

**Tabel 4.44**  
**Jawaban Responden Indikator Tidak menunda pekerjaan**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 3         | 4.0          |
| Kurang setuju       | 11        | 14.7         |
| Setuju              | 51        | 68.0         |
| Sangat Setuju       | 10        | 13.3         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.44 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda tidak pernah menunda pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 4% menjawab tidak setuju, sebanyak 14.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 68% menjawab setuju dan sebanyak 13.3% menjawab sangat setuju.

Keberhasilan yang dicapai oleh PT. Bank X sampai sekarang didukung oleh pegawai yang berkinerja tinggi yang hampir sebagian besar pegawai pada kantor pusat PT. Bank X tidak pernah menunda pekerjaan yang diberikan oleh atasan. Penyelesaian pekerjaan yang diberikan oleh atasan ini selalu diusahakan oleh seluruh pegawai agar dapat diselesaikan sebelum waktunya sehingga memiliki waktu untuk dapat menghasilkan ide-ide yang kreatif.

#### 4.3.18 Dimensi Ketepatan Waktu dengan Indikator Fokus Terhadap Pekerjaan

Indikator ketiga dari ketepatan waktu adalah fokus terhadap pekerjaan, dimana sebaran dari pernyataan ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.45**  
**Jawaban Responden Indikator Fokus Terhadap Pekerjaan**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 1         | 1.3          |
| Kurang setuju       | 9         | 12.0         |
| Setuju              | 53        | 70.7         |
| Sangat Setuju       | 12        | 16.0         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.45 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda selalu fokus terhadap pekerjaan sampai pekerjaan tersebut selesai”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1.3% menjawab tidak setuju, sebanyak 12% menjawab kurang setuju, sebanyak 70.7% menjawab setuju dan sebanyak 16% menjawab sangat setuju.

Fokus terhadap pekerjaan menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan pegawai yang bersangkutan di dalam dunia kerja dan keberhasilan perusahaan di dalam mempertahankan bisnis yang dijalankannya. Hal inilah yang membuat PT. Bank X dapat mempertahankan bisnis perbankan yang dijalankannya. Pegawai-pegawai yang dimiliki oleh PT. Bank X selalu fokus terhadap pekerjaan yang diberikan oleh atasan sampai pekerjaan tersebut dapat terselesaikan.

#### 4.3.19 Dimensi Ketepatan Waktu dengan Indikator Waktu yang tersisa untuk mengerjakan pekerjaan lain

Indikator terakhir dari dimensi ketepatan waktu adalah indikator waktu yang tersisa untuk mengerjakan pekerjaan lain. Berikut ini adalah sebaran jawaban dari responden:

**Tabel 4.46**  
**Jawaban Responden Indikator Waktu yang Tersisa untuk mengerjakan pekerjaan lain**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 1                | 1.3                 |
| Kurang setuju       | 5                | 6.7                 |
| Setuju              | 54               | 72.0                |
| Sangat Setuju       | 15               | 20.0                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.46 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda selalu menyelesaikan pekerjaan lain jika memiliki waktu yang banyak”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1.3% menjawab tidak setuju, sebanyak 6.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 72% menjawab setuju dan sebanyak 20% menjawab sangat setuju.

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden tersebut, pegawai-pegawai kantor pusat PT. Bank X selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktunya, hal ini dikarenakan waktu yang tersisa tersebut dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang lain. Perusahaan akan memberikan imbalan yang sesuai dengan kinerja dan dedikasi yang diberikan oleh pegawai untuk keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan.

#### **4.3.20 Dimensi Efektivitas Biaya dengan Indikator Mengefektifkan anggaran biaya**

Dimensi keempat dari kinerja pegawai adalah efektivitas biaya dengan lima indikator. Indikator pertama adalah mengefektifkan anggaran biaya, yang sebaran jawabannya adalah:



**Tabel 4.47**  
**Jawaban Responden Indikator Mengefektifkan Anggaran Biaya**  
**Pernyataan 1**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 5                | 6.7                 |
| Kurang setuju       | 15               | 20.0                |
| Setuju              | 50               | 66.7                |
| Sangat Setuju       | 5                | 6.7                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.47 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda telah melakukan penganggaran biaya untuk melakukan pekerjaan selama satu tahun ke depan”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 6.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 20% menjawab kurang setuju, sebanyak 66.7% menjawab setuju dan sebanyak 6.7% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.48**  
**Jawaban Responden Indikator Mengefektifkan Anggaran Biaya**  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 1                | 1.3                 |
| Kurang setuju       | 7                | 9.3                 |
| Setuju              | 59               | 78.7                |
| Sangat Setuju       | 8                | 10.7                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.48 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Untuk menghasilkan *output* yang maksimal, Anda memaksimalkan anggaran bagian secara efektif”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1.3% menjawab tidak setuju, sebanyak 9.3% menjawab kurang setuju,

sebanyak 78.7% menjawab setuju dan sebanyak 10.7% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X telah melakukan dan memberikan anggaran biaya setiap tahunnya yang dapat digunakan sebagai biaya operasional proses yang dijalankan oleh seluruh bagian yang ada di dalamnya. Sudah menjadi tanggung jawab anggota dari masing-masing bagian untuk dapat mengefektifkan anggaran yang telah diberikan untuk menghasilkan keuntungan yang maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden untuk kedua pernyataan yang berhubungan dengan anggaran biaya yang diberikan perusahaan.

#### **4.3.21 Dimensi Efektivitas Biaya dengan Indikator Tidak melakukan pemborosan untuk ide baru**

Indikator kedua dari dimensi efektivitas biaya ini adalah tidak melakukan pemborosan untuk ide baru. Berikut ini adalah tabel distribusi frekuensi jawaban dari responden:

**Tabel 4.49**  
**Jawaban Responden Indikator Tidak Melakukan Pemborosan Untuk Ide Baru**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 2                | 2.7                 |
| Kurang setuju       | 8                | 10.7                |
| Setuju              | 59               | 78.7                |
| Sangat Setuju       | 6                | 8.0                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.49 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda tidak melakukan pemborosan biaya di dalam merealisasikan ide inovatif Anda”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 10.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 78.7% menjawab setuju dan sebanyak 8% menjawab sangat setuju.

Pihak manajemen dari PT. Bank X mengharuskan seluruh pegawainya untuk dapat mengefektifkan anggaran biaya yang telah diberikan pada awal tahun berjalan. Pegawai tersebut seharusnya tidak melakukan pemborosan yang dapat menghabiskan anggaran biaya yang telah diberikan untuk dapat merealisasikan ide inovatif yang ada.

#### 4.3.22 Dimensi Efektivitas Biaya dengan Indikator Memaksimalkan teknologi yang ada

Indikator selanjutnya dari efektivitas biaya adalah memaksimalkan teknologi yang ada. Penyebaran jawaban dari para responden adalah:

**Tabel 4.50**  
**Jawaban Responden Indikator Memaksimalkan Teknologi Yang Ada**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 1         | 1.3          |
| Kurang setuju       | 2         | 2.7          |
| Setuju              | 59        | 78.7         |
| Sangat Setuju       | 13        | 17.3         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.50 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda mengefektifkan teknologi yang telah disediakan perusahaan”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1.3% menjawab tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 78.7% menjawab setuju dan sebanyak 17.3% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X menyediakan seluruh perangkat teknologi yang berfungsi untuk dapat memudahkan pekerjaan para pegawainya dan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya tersebut. Seluruh pegawai yang ada wajib mengefektifkan teknologi yang telah disediakan oleh perusahaan untuk dapat merealisasikan ide-ide inovatif dan kreatif yang dimiliki tanpa merusak perangkat teknologi tersebut.

#### 4.3.23 Dimensi Efektivitas Biaya dengan Indikator Memaksimalkan Hasil

Indikator selanjutnya dari efektivitas biaya adalah memaksimalkan hasil yang penyebaran jawabannya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.51**  
**Jawaban Responden Indikator Memaksimalkan Hasil**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 0         | 0            |
| Kurang setuju       | 4         | 5.3          |
| Setuju              | 63        | 84.0         |
| Sangat Setuju       | 8         | 10.7         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.51 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Di dalam memaksimalkan hasil, Anda menggunakan biaya yang telah disediakan perusahaan”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, sebanyak 5.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 84% menjawab setuju dan sebanyak 10.7% menjawab sangat setuju.

#### 4.3.24 Dimensi Efektivitas Biaya dengan Indikator Meminimalisasikan Kerugian

Indikator terakhir dari efektivitas biaya adalah meminimalisasikan kerugian. Penyebaran dari jawaban responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.52**  
**Jawaban Responden Indikator Meminimalisasikan Kerugian**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 0         | 0            |
| Kurang setuju       | 0         | 0            |
| Setuju              | 63        | 84.0         |
| Sangat Setuju       | 12        | 16.0         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.52 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda selalu meminimalisasikan kerugian yang akan terjadi”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, tidak setuju dan kurang setuju, sebanyak 84% menjawab setuju dan sebanyak 16% menjawab sangat setuju.

Seluruh pegawai yang ada di kantor pusat PT. Bank X dituntut untuk dapat memaksimalkan hasil dengan meminimalisasikan kerugian yang akan terjadi. Kegiatan memaksimalkan hasil tersebut digunakan melalui anggaran biaya yang telah disediakan oleh perusahaan.

#### 4.3.25 Dimensi Kebutuhan untuk Supervisi dengan *Periodic Coaching*

Dimensi yang kelima dari kinerja pegawai adalah kebutuhan untuk supervisi yang memiliki tiga indikator. Indikator yang pertama adalah *periodic coaching*. Penyebaran jawabannya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.53**  
**Jawaban Responden Indikator *Periodic Coaching***

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 3         | 4.0          |
| Kurang setuju       | 16        | 21.3         |
| Setuju              | 41        | 54.7         |
| Sangat Setuju       | 15        | 20.0         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.53 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Tim Anda selalu melakukan *periodic coaching* untuk memantau kinerja para pegawainya”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 4% menjawab tidak setuju, sebanyak 21.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 54.7% menjawab setuju dan sebanyak 20% menjawab sangat setuju.

#### 4.3.26 Dimensi Kebutuhan untuk Supervisi dengan Umpan Balik Secara Berkala

Indikator kedua dari kebutuhan supervise adalah umpan balik secara berkala (*periodically feedback*) yang penyebaran jawabannya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.54**  
**Jawaban Responden Indikator Umpan Balik Secara Berkala**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 3         | 4.0          |
| Kurang setuju       | 15        | 20.0         |
| Setuju              | 49        | 65.3         |
| Sangat Setuju       | 8         | 10.7         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.54 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “umpan balik selalu diberikan setiap kali Anda memberikan laporan pekerjaan”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 4% menjawab tidak setuju, sebanyak 20% menjawab kurang setuju, sebanyak 65.3% menjawab setuju dan sebanyak 10.7% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X selalu berusaha memantau kinerja yang dihasilkan oleh seluruh pegawainya. Jika ada pegawai yang menunjukkan kinerja yang menurun, maka atasan harus dengan peka mengetahui perubahan kinerja tersebut. Untuk kembali menaikkan kinerja pegawai, perusahaan mengadakan *periodic coaching* yang bertujuan memantau kinerja dari pegawai yang bersangkutan.

#### 4.3.27 Dimensi Kebutuhan untuk Supervisi dengan Indikator Intervensi Pengawasan

Indikator selanjutnya dari dimensi kebutuhan untuk supervisi adalah intervensi pengawasan. Penyebaran jawaban respondennya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.55**  
**Jawaban Responden Indikator Intervansi Pengawasan**  
**Pernyataan 1**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 8                | 10.7                |
| Kurang setuju       | 34               | 45.3                |
| Setuju              | 25               | 33.3                |
| Sangat Setuju       | 8                | 10.7                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.55 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda tidak membutuhkan intervensi pengawasan dari atasan”, tidak ada satu orang pun yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 10.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 45.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 33.3% menjawab setuju dan sebanyak 10.7% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.56**  
**Jawaban Responden Indikator Intervansi Pengawasan**  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 1                | 1.3                 |
| Tidak setuju        | 11               | 14.7                |
| Kurang setuju       | 14               | 18.7                |
| Setuju              | 45               | 60.0                |
| Sangat Setuju       | 4                | 5.3                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.56 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda membutuhkan intervensi atasan”, ada 1.3% orang yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 14.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 18.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 60% menjawab setuju dan sebanyak 5.3% menjawab sangat setuju.

Sebagian pegawai kantor pusat PT. Bank X masih membutuhkan intervensi pengawasan dari atasan yang digunakan sebagai garis batas agar kinerjanya tidak menurun. Tetapi, ada sebagian pegawai yang tidak membutuhkan intervensi karena dianggap dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan sendiri dan atasan hanya tinggal menerima hasilnya.

#### 4.3.28 Dimensi Dampak Interpersonal dengan Indikator Peningkatan dan Pengembangan Diri

Dimensi terakhir dari kinerja pegawai adalah dampak interpersonal dengan indikator pertama yaitu peningkatan dan pengembangan diri. Frekuensi jawaban respondennya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.57**  
**Jawaban Responden Indikator Peningkatan dan Pengembangan Diri**  
**Pernyataan 1**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 2                | 2.7                 |
| Kurang setuju       | 8                | 10.7                |
| Setuju              | 54               | 72.0                |
| Sangat Setuju       | 11               | 14.7                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.57 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “perusahaan memberikan kesempatan Anda untuk mengembangkan diri”, tidak ada satu orang responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 10.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 72% menjawab setuju dan sebanyak 14.7% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri secara adil bagi seluruh pegawai yang ada di dalam perusahaan. Kesempatan pengembangan diri yang diberikan oleh perusahaan salah satunya dengan cara pemberian program pelatihan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan.



**Tabel 4.58**  
**Jawaban Responden Indikator Peningkatan dan**  
**Pengembangan Diri**  
**Pernyataan 2**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 0                | 0                   |
| Kurang setuju       | 11               | 14.7                |
| Setuju              | 53               | 70.7                |
| Sangat Setuju       | 11               | 14.7                |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.58 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “perusahaan memberikan kesempatan Anda untuk meningkatkan kompetensi diri”, tidak ada satu orang responden yang menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju, sebanyak 14.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 70.7% menjawab setuju dan sebanyak 14.7% menjawab sangat setuju.

#### **4.3.29 Dimensi Dampak Interpersonal dengan Indikator Keterikatan dengan Perusahaan**

Indikator kedua dari dampak interpersonal adalah keterikatan dengan perusahaan. Frekuensi jawaban dari para respondennya adalah:

**Tabel 4.59**  
**Jawaban Responden Indikator Keterikatan dengan Perusahaan**

| <b>Kategori</b>     | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|
| Sangat tidak setuju | 0                | 0                   |
| Tidak setuju        | 3                | 4.0                 |
| Kurang setuju       | 30               | 40.0                |
| Setuju              | 36               | 48.0                |
| Sangat Setuju       | 6                | 8.0                 |
| <b>Total</b>        | <b>75</b>        | <b>100</b>          |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.59 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda merasa telah timbulnya rasa keterikatan terhadap perusahaan”, tidak ada satu orang responden yang

menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 4% menjawab tidak setuju, sebanyak 40% menjawab kurang setuju, sebanyak 48% menjawab setuju dan sebanyak 8% menjawab sangat setuju.

#### 4.3.30 Dimensi Dampak Interpersonal dengan Indikator Kerjasama Tim

Indikator ketiga dari dimensi dampak interpersonal adalah kerjasama tim. Berikut adalah penyebaran jawaban respondennya:

**Tabel 4.60**  
**Jawaban Responden Indikator Kerjasama Tim**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 1         | 1.3          |
| Kurang setuju       | 2         | 2.7          |
| Setuju              | 51        | 68.0         |
| Sangat Setuju       | 21        | 28.0         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.60 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja Anda”, tidak ada satu orang responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1.3% menjawab tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab kurang setuju, sebanyak 68% menjawab setuju dan sebanyak 28% menjawab sangat setuju.

Pengikutsertaan pegawai ke dalam program pengembangan berfungsi untuk dapat meningkatkan kompetensi diri dari masing-masing pegawai sehingga memiliki nilai jual yang lebih tinggi. Pemberian-pemberian hak-hak yang diterima oleh pegawai diharapkan dapat meningkatkan rasa loyalitas dan keterikatan pegawai yang bersangkutan terhadap perusahaan yang akan berujung kepada peningkatan laba perusahaan. Loyalitas dan keterikatan pegawai ini ditunjukkan dari kerjasama tim yang dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

#### 4.3.31 Dimensi Dampak Interpersonal dengan Indikator Aktualisasi Diri

Indikator yang terakhir dari dampak interpersonal adalah aktualisasi diri. Ada dua pernyataan yang mewakili indikator ini, berikut adalah penyebaran jawaban dari responden terhadap kedua pernyataan indikator ini:

**Tabel 4.61**  
**Jawaban Responden Indikator Aktualisasi Diri**  
**Pernyataan 1**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 2         | 2.7          |
| Kurang setuju       | 16        | 21.3         |
| Setuju              | 50        | 66.7         |
| Sangat Setuju       | 7         | 9.3          |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.61 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “Anda mendapatkan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri di dalam perusahaan”, tidak ada satu orang responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 2.7% menjawab tidak setuju, sebanyak 21.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 66.7% menjawab setuju dan sebanyak 9.3% menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.62**  
**Jawaban Responden Indikator Aktualisasi Diri**  
**Pernyataan 2**

| Kategori            | Frekuensi | Presentase % |
|---------------------|-----------|--------------|
| Sangat tidak setuju | 0         | 0            |
| Tidak setuju        | 1         | 1.3          |
| Kurang setuju       | 10        | 13.3         |
| Setuju              | 52        | 69.3         |
| Sangat Setuju       | 12        | 16.0         |
| <b>Total</b>        | <b>75</b> | <b>100</b>   |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Berdasarkan tabel 4.62 di atas, distribusi frekuensi jawaban dari responden atas pernyataan “kinerja Anda meningkat seiring dengan pengaktualisasian Anda di tempat kerja”, tidak ada satu orang responden yang menjawab sangat tidak setuju, sebanyak 1.3% menjawab tidak setuju, sebanyak 13.3% menjawab kurang setuju, sebanyak 69.3% menjawab setuju dan sebanyak 16% menjawab sangat setuju.

PT. Bank X memberikan kesempatan yang terbuka luas bagi para pegawai untuk mengaktualisasikan diri selama hal tersebut berjalan positif. Karena perusahaan percaya, jika seluruh pegawai dapat mengaktualisasikan diri, pegawai tersebut dapat meningkatkan kinerja dalam bekerja seiring dengan kesempatan aktualisasi diri tersebut.

#### 4.4 Analisis Regresi

Penelitian ini merupakan penelitian yang terdiri dari dua variabel atau bivariat yang melihat pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga akan melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas, yaitu *talent management* dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Dimana dalam *talent management* tersebut terdapat proses penilaian pegawai dan pemberian retensi sebagai imbalan atas kinerja yang dihasilkan oleh pegawai pada seluruh pegawai level *first line* dan *middle management*.

Berikut adalah analisis regresi linier sederhana yang digunakan dalam pengukuran pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya dengan menggunakan *software* SPSS 16.0.

**Tabel 4.68**  
**Correlations Spearman**

| Correlations   |                   |                         |                   |                 |
|--|-------------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
|  |                   |                         | Talent Management | Kinerja Pegawai |
| Spearman's rho   | Talent Management | Correlation Coefficient | 1.000             | .720**          |
|  |                   | Sig. (2-tailed)         | .                 | .000            |
|  |                   | N                       | 75                | 75              |
|  | Kinerja Pegawai   | Correlation Coefficient | .720**            | 1.000           |
|  |                   | Sig. (2-tailed)         | .000              | .               |
|  |                   | N                       | 75                | 75              |
| **. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). |                   |                         |                   |                 |

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 16.0

Dalam tabel *correlations Spearman* di atas, terlihat bahwa nilai korelasi yang dihasilkan adalah sebesar 0.720 yang berarti memiliki hubungan korelasi yang kuat dan positif (Sugiono 2004; 183). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel talent management memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X.

Untuk menguji hipotesis, penulis melakukan uji statistik uji Z yang bertujuan untuk menguji apakah hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima atau ditolak. Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho: Tidak ada pengaruh antara *talent management* dengan kinerja pegawai

Ha: Ada pengaruh antara *talent management* dengan kinerja pegawai

Pada tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) sebesar 5% (0.05) maka nilai dari Z tabel untuk uji dua sisi (*two-tailed*):

$$\begin{aligned}
 Z &= r_s \sqrt{(n-1)} & Z_{\text{tabel}} &= 50\% - \alpha / 2 \\
 &= 0,314 \times \sqrt{75} & Z_{\text{tabel}} &= 0.5 - 0.05 / 2 \\
 &= 0,314 \times 8,66 & Z_{\text{tabel}} &= 0.5 - 0.025 \\
 &= 2,719 & Z_{\text{tabel}} &= 0.475
 \end{aligned}$$

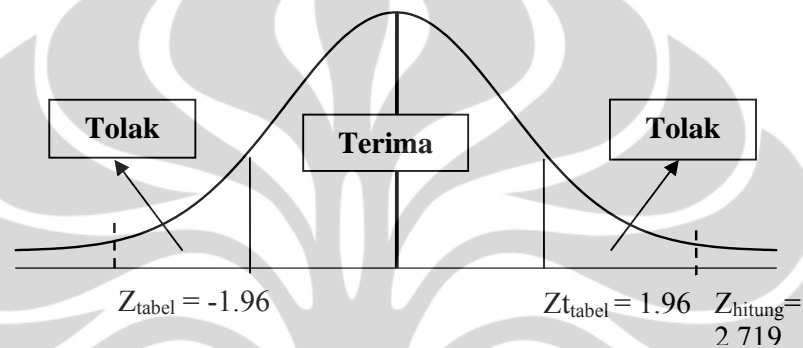
Berdasarkan tabel kurva normal didapatkan  $Z_{\text{tabel}}$  sebesar 1.96.

$$R^2 = (0.720)^2$$

$$R^2 = 0.5184$$

$$R^2 = 51.84\%$$

Jadi, setiap kenaikan 1% dari *talent management*, akan dapat mempengaruhi kenaikan kinerja pegawai *first line* dan *middle management* pada kantor pusat PT. Bank X.



**Grafik 4.1 Kurva Penolakan  $H_0$**

Dari hasil perhitungan di atas didapat nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 2.719 dan  $\alpha = 0,05$  maka didapat nilai  $Z_{table}$  sebesar 1,96. Dengan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai  $Z_{hitung} = 2.719$  lebih besar daripada nilai  $Z_{Tabel} = 1,96$  maka  $H_0$  ditolak dan artinya  $H_a$  diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara *talent management* dengan kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X.

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara *talent management* dengan kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X. Lebih jauh lagi, pembahasan sebelumnya menyebutkan bahwa terdapat pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT. Bank X. Pada kantor pusat PT. Bank X, talent management hanya memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawainya. Sedangkan sebagian kecilnya dipengaruhi oleh hal-hal yang lain.

#### 5.2 Saran

Dari pemaparan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen talenta memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai kantor pusat PT. Bank X level *first line management* dan *middle managment*. Walaupun penerapan manajemen talenta yang dilakukan oleh PT. Bank X sudah tergolong baik, tetapi ada beberapa saran yang dapat disampaikan oleh penulis sebagai bahan untuk peningkatan kualitas penerapan manajemen talenta yang ada di dalamnya. Saran yang dapat diberikan oleh penulis kepada PT. Bank X adalah:

1. Diharapkan, PT. Bank X tetap melaksanakan proses manajemen talenta yang sudah ada.
2. Diharapkan PT. Bank X memberikan lebih banyak program pengembangan pegawai bersifat memperkaya pengetahuan dan kemampuan pegawai.
3. Diharapkan agar PT. Bank X dapat mengimplementasikan proses manajemen talenta sampai ke unit terkecil dari organisasi, agar *talent mapping* yang ada dapat terpetakan dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU

- Armstrong, Michael. (2010). *Managing People: A Practical Guide For Line Managers* (Bern Hidayat, Penerjemah). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russel. (2001). *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Budi, Triton Prawira. (2006). *SPSS 13.0 Terapan: Riset Statistik Parametrik*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Cappelli, Peter. (2008). *Talent on Demand*. United States of America: Harvard Business School Publishing.
- Cappelli, Peter. (2009). *Talent on Demand* (Wendra & Triana Refelina, Penerjemah). Jakarta: PPM Manajemen.
- Davis, Tony, *et al.* (2009). *Talent Assessment Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan* (Abdul Rosyid, Penerjemah). Jakarta: PPM Manajemen.
- Hinkle, Dennis C., *et al.* (2003). *Applied Statistic for the Behavior Science*. New York. Houghton Mifflin Company.
- Indriati, ETTY. (2001). *Menulis Karya Ilmiah Artikel, Skripsi, Tesis dan Desertasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Irawan, Prasetya. (2006). *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Edisi Pertama). Yogyakarta: Graha Ilmu
- Lawler, Edward E. (2008). *Talent Making People Your Competitive Advantage*. San Fransisco: John Wiley & Sons Inc.



- Nazir, Moh. (1998). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pella, Darmin Ahmad & Afifah Inayati. (2011). *Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia.
- Rivai, Veithzal, dkk. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Sekaran, Uma. (2007). *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simanjuntak, Payaman J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Timpe, A. Dale. (2002). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja* (Sofyan Cikmat, Penerjemah). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Umar, Husein. (1996). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Werther, William B. Jr. & Keith Davis (1996). *Human Resources and Personnel Management*. United States of America: McGraw-Hill, Inc.
- Widarjono, Agus. (2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

## **B. JURNAL**

- Aberdeen Group & Human Capital Institute. (2005). *Retaining Talent Retention and Succession in the Corporate Workforce*. United States of America: Aberdeen Group.
- Herbst, Heidi. (2010). *Enhanced Talent Retention and Increased Accountability through Management by Objectives*. United States of America: Proquest.

Hughes, Julia Christensen & Evelina Rog.(2008). A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations. *Journals of Talent Management*, 743-757

Sohail, Nadeem et al. (2011). *Loosing Your Best Talent Employee Retention the Dilemma of Textile Industry a Case of Textile Sector*. India: Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.

Krauss, Janet A. (2007). *Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population*. Wilmington: Proquest.

Wegner, Patrice M. (1999). *The Relationship Between Employee Engagement and Employee Retention in an Acute Healthcare Hospital*. USA: Proquest.

### **C. TESIS DAN DESERTASI**

Christiany Sapatra, Ivon. (2011). *Evaluasi Perubahan Strategi Talent Management pada PT.GMF Aeroasia*. Jakarta.

Jackson, Robert D. (2010). *Perceptions of Strategic Planning, Organizational Alignment, and Talent: A Multiple Site Case Study of Selected Small Businesses in Pennsylvania*. Pennsylvania

Ntonga, Sibusiso. (2007). *The Impact of Talent Management Practices on Business Performance*. Afrika Selatan.

Sweem, Susan L. (2009). *Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*. USA

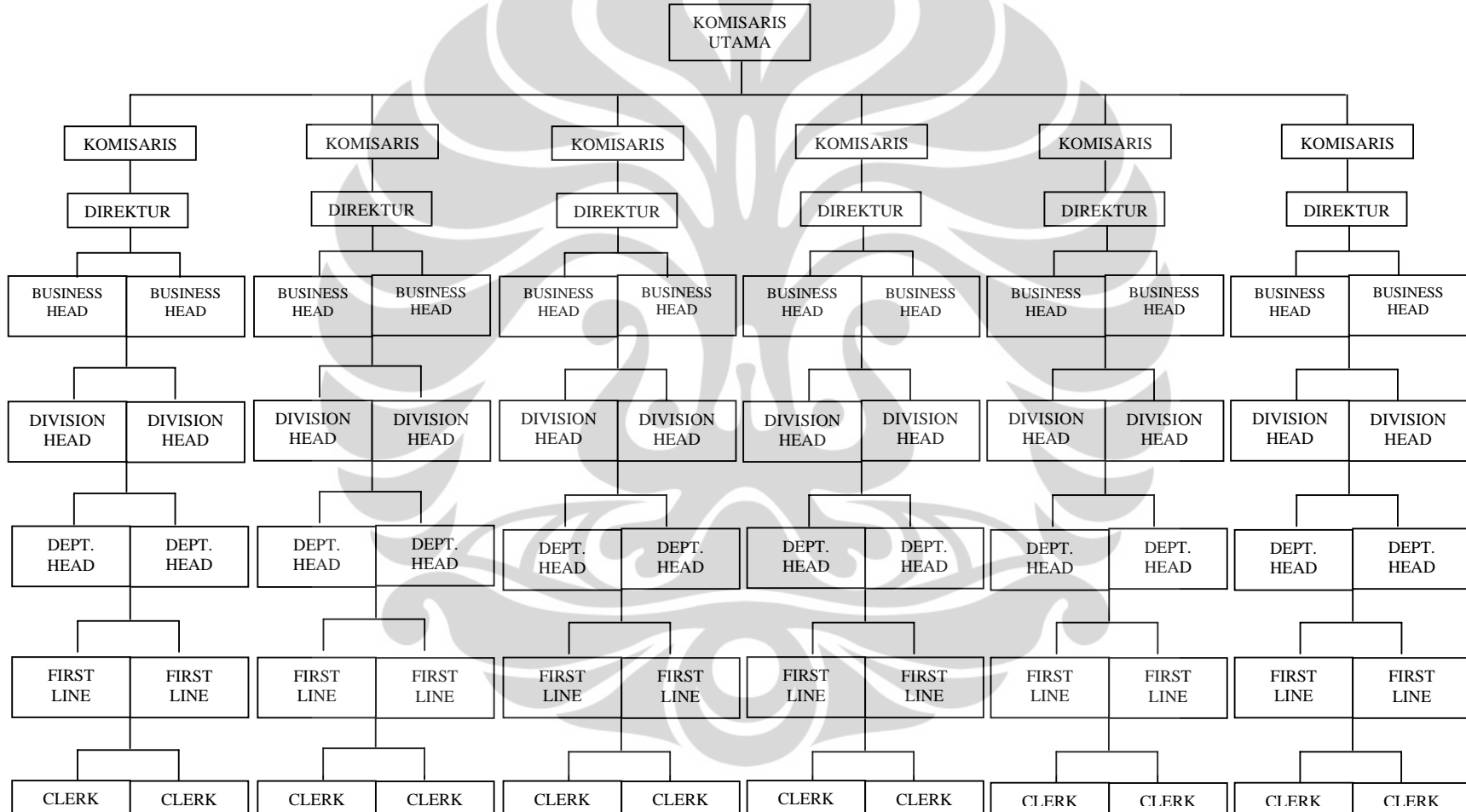
#### **D. PUBLIKASI ELEKTRONIK**

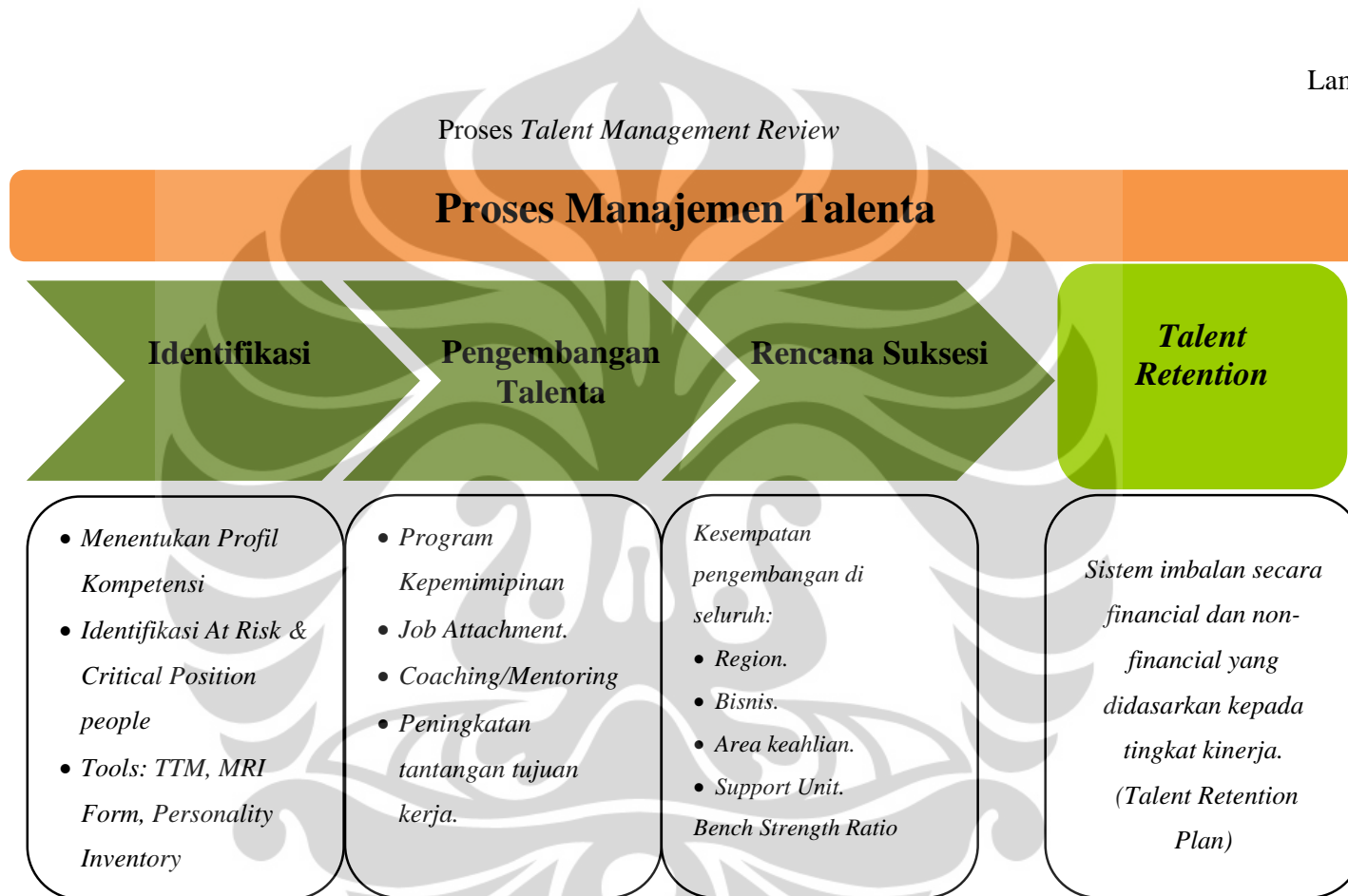
*Detik finance online*. “Ini Dia 10 Bank Terbesar di Indonesia”. 15 Februari 2011.  
<http://finance.detik.com/read/2011/02/15/094054/1571381/5/ini-dia-10-bank-terbesar-di-indonesia>. 10 April 2012

*www.danamon.co.id*

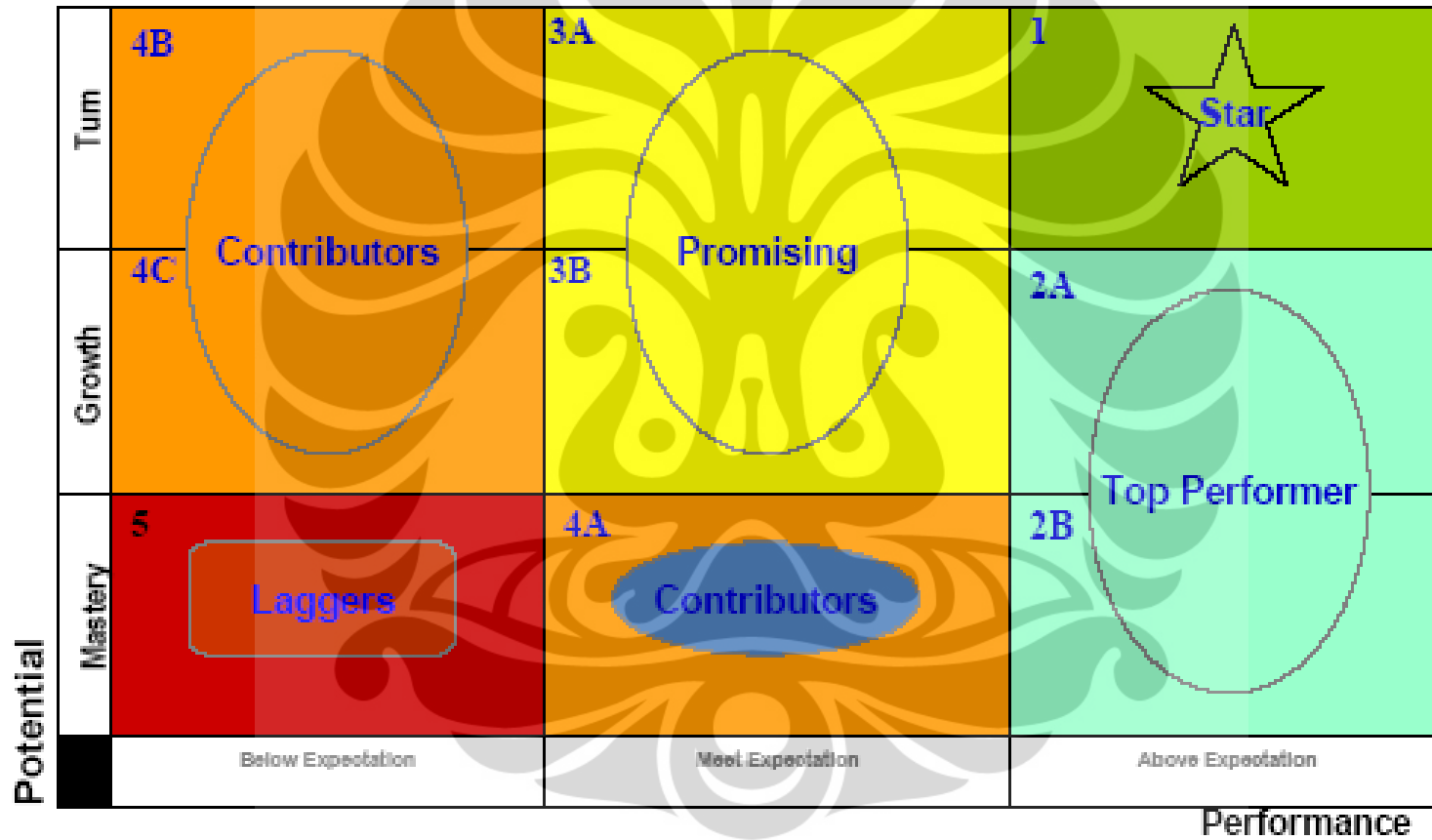


STRUKTUR ORGANISASI PT. BANK X

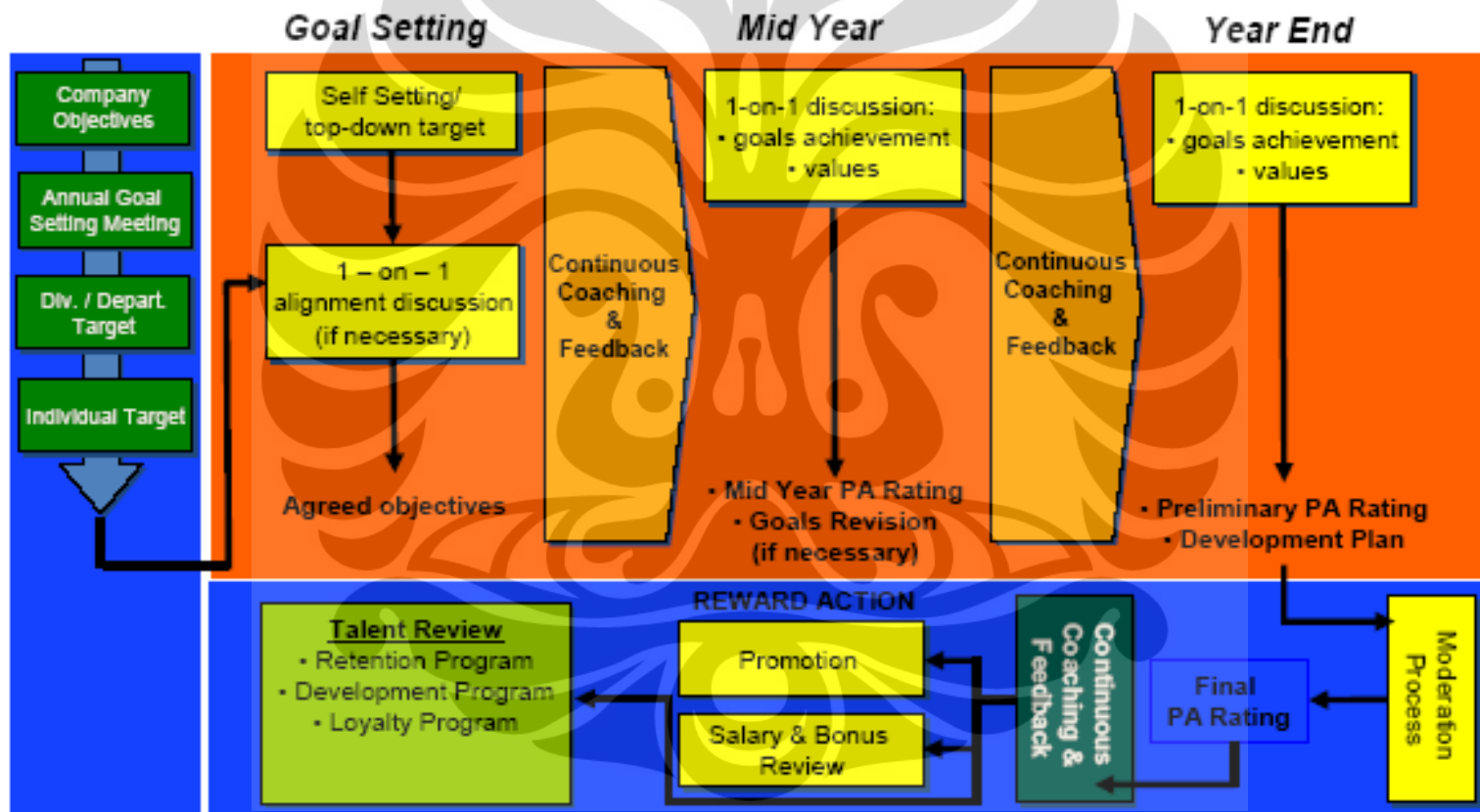




**TALENT TRACKING MAPPING**



Proses Penilaian Kinerja Pegawai PT. Bank X



### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Talent Management* Dimensi *To Recruit and To Select*

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |        |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .762   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 64.970 |
|  | df                 | 15     |
|  | Sig.               | .000   |

| Reliability Statistics |  |            |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .761                   | .754   | 6          |

| Anti-image Matrices                   |   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Correlation                | Perusahaan ini memiliki dan menerapkan strategi yang baik dalam merekrut dan menseleksi talented employee             | .750 <sup>a</sup> | -.496             | -.259             | .159              | -.282             | -.275             |
|                                       | Strategi rekrutmen dan seleksi untuk talented employee didasarkan pada tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai | -.496             | .741 <sup>a</sup> | .010              | .219              | -.029             | .037              |
|                                       | Pegawai di area kerja Anda beresiko untuk berpindah ke perusahaan lain  | -.259             | .010              | .743 <sup>a</sup> | -.358             | -.456             | -.080             |
|                                       | Pegawai di bagian Anda menduduki posisi yang strategis sehingga sulit untuk mendapatkan penggantinya                  | .159              | .219              | -.358             | .454 <sup>a</sup> | -.026             | .014              |
|                                       | Area kerja Anda memiliki data terkini mengenai kebutuhan talented employee untuk posisi kunci                         | -.282             | -.029             | -.456             | -.026             | .810 <sup>a</sup> | -.128             |
|                                       | Pemegang posisi kunci ditentukan oleh data kinerja pegawai terkini  | -.275             | .037              | -.080             | .014              | -.128             | .888 <sup>a</sup> |
| a. Measures of Sampling Adequacy(MSA) |   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |



### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Talent Management* Dimensi *To Retain*

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |        |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .824   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 99.289 |
|  | df                 | 15     |
|  | Sig.               | .000   |

| Reliability Statistics |  |            |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .875                   | .877   | 6          |

| Anti-image Matrices                  |  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|--------------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image                           | Perusahaan memiliki strategi untuk mempertahankan the best talent yang menduduki posisi kunci  | .821 <sup>a</sup> | -.287             | -.251             | -.104             | -.323             | -.470             |
| Correlation                          | Salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan the best talent adalah dengan memberikan kompensasi                 | -.287             | .881 <sup>a</sup> | -.151             | -.240             | -.193             | -.293             |
|                                      | Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada the best talent didasarkan pada komitmen untuk memberikan kinerja terbaiknya               | -.251             | -.151             | .885 <sup>a</sup> | -.394             | -.078             | -.010             |
|                                      | Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada the best talent didasarkan pada keinginan untuk tetap berkomitmen tinggi kepada perusahaan | -.104             | -.240             | -.394             | .886 <sup>a</sup> | -.040             | .015              |
|                                      | The best talented di area kerja Anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk tunai  | -.323             | -.193             | -.078             | -.040             | .635 <sup>a</sup> | .465              |
|                                      | The best talented di area kerja Anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk non-tunai                                    | -.470             | -.293             | -.010             | .015              | .465              | .721 <sup>a</sup> |
| . Measures of Sampling Adequacy(MSA) |  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Talent Management* Dimensi *To Develop*

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .721    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 150.013 |
|  | df                 | 55      |
|  | Sig.               | .000    |

| Reliability Statistics |  |            |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .806                   | .804   | 11         |

| Anti-image Matrices    |  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |       |       |       |       |       |
|------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Anti-image Correlation | Perusahaan melakukan rotasi jabatan kepada the best talent yang dipercaya mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar          | .834 <sup>a</sup> | -.118             | -.099             | .114              | -.327             | .186              | -.143 | -.232 | -.245 | .049  | -.168 |
|                        | Executive coaching dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dari bawahan  | -.118             | .826 <sup>a</sup> | -.514             | .037              | -.149             | -.068             | .008  | .009  | -.023 | -.127 | .188  |
|                        | Executive coaching dilakukan secara berkala guna memantau kinerja dari bawahan   | -.099             | -.514             | .834 <sup>a</sup> | -.128             | -.283             | .124              | -.089 | -.046 | .144  | -.046 | .094  |
|                        | Setiap pegawai di perusahaan mendapatkan hak yang sama untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kinerjanya              | .114              | .037              | -.128             | .730 <sup>a</sup> | -.134             | .053              | -.393 | -.693 | .123  | -.309 | -.062 |
|                        | Program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan memiliki tingkatan yang sesuai kebutuhan dari pegawai-pegawai yang ada di dalamnya | -.327             | -.149             | -.283             | -.134             | .879 <sup>a</sup> | .169              | -.023 | .063  | .121  | -.132 | -.038 |
|                        | Perusahaan lebih sering melaksanakan program internal training daripada external training  | .186              | -.068             | .124              | .053              | .169              | .507 <sup>a</sup> | -.402 | -.163 | -.085 | -.373 | .461  |

|  |       |       |       |       |       |       |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Internal training diadakan untuk mengantisipasi pengeluaran biaya jika perusahaan mengadakan external training                                   | -.143 | .008  | -.089 | -.393 | -.023 | -.402 | .472 <sup>a</sup> | .370              | -.385             | .251              | -.172             |
| Perusahaan memiliki satu bagian khusus untuk menangani internal training bagi para pegawainya  | -.232 | .009  | -.046 | -.693 | .063  | -.163 | .370              | .664 <sup>a</sup> | -.254             | .031              | .168              |
| External training hanya diberikan perusahaan bagi the best talent  | -.245 | -.023 | .144  | .123  | .121  | -.085 | -.385             | -.254             | .621 <sup>a</sup> | -.049             | .047              |
| External training yang disediakan perusahaan termasuk kepada pelatihan di luar negeri  | .049  | -.127 | -.046 | -.309 | -.132 | -.373 | .251              | .031              | -.049             | .697 <sup>a</sup> | -.556             |
| Pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti workshop dapat mengaplikasikan apa yang didapat dari workshop tersebut ke dalam pekerjaannya | -.168 | .188  | .094  | -.062 | -.038 | .461  | -.172             | .168              | .047              | -.556             | .533 <sup>a</sup> |

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai Dimensi Kualitas

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |        |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .592   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 41.002 |
|  | df                 | 10     |
|  | Sig.               | .000   |

| Reliability Statistics |  |            |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .671                   | .637   | 5          |

| Anti-image Matrices                   |  |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Correlation                | Anda menerapkan target kinerja berdasarkan aspek-aspek yang ada di dalam balanced score card | .574 <sup>a</sup> | -.761             | .012              | .059              | -.300             |
|                                       | Anda menetapkan pembobotan besaran persentase aspek-aspek balanced score card                | -.761             | .576 <sup>a</sup> | -.229             | .069              | .083              |
|                                       | Output yang Anda hasilkan memiliki tingkat keakurasian yang tinggi                           | .012              | -.229             | .806 <sup>a</sup> | .034              | -.158             |
|                                       | Anda selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif   | .059              | .069              | .034              | .451 <sup>a</sup> | -.368             |
|                                       | Ide inovatif yang Anda hasilkan tersebut kemudian Anda terapkan di dalam melakukan pekerjaan | -.300             | .083              | -.158             | -.368             | .598 <sup>a</sup> |
| a. Measures of Sampling Adequacy(MSA) |  |                   |                   |                   |                   |                   |

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai Dimensi Kuantitas

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |        |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .664   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 36.732 |
|  | df                 | 10     |
|  | Sig.               | .000   |

| Reliability Statistics |  |            |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .670                   | .656   | 5          |

| Anti-image Matrices                   |   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Correlation                | Output yang Anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur misalnya jumlah                            | .684 <sup>a</sup> | -.141             | .347              | -.202             | -.119             |
|                                       | Output yang Anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur, misalnya dalam rupiah                     | -.141             | .637 <sup>a</sup> | -.332             | -.571             | -.163             |
|                                       | Output yang Anda hasilkan sudah sesuai dengan siklus pekerjaan yang lengkap                         | .347              | -.332             | .399 <sup>a</sup> | .019              | .061              |
|                                       | Anda pernah terjadi kesalahan di dalam menghasilkan output  | -.202             | -.571             | .019              | .679 <sup>a</sup> | -.223             |
|                                       | Anda pernah mengabaikan kesalahan di dalam menghasilkan output sehingga mengganggu siklus pekerjaan | -.119             | -.163             | .061              | -.223             | .843 <sup>a</sup> |
| a. Measures of Sampling Adequacy(MSA) |   |                   |                   |                   |                   |                   |

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai Dimensi Ketepatan Waktu

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |        | Reliability Statistics |  |            |  |
|--|--------------------|--------|------------------------|--|------------|--|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .705   | Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |  |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 47.233 | .726                   | .762   | 5          |  |
|  | df                 | 10     |                        |  |            |  |
|  | Sig.               | .000   |                        |  |            |  |

| Anti-image Matrices                   |  |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Correlation                | Anda selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya                     | .635 <sup>a</sup> | -.265             | -.032             | .124              | -.168             |
|                                       | Anda selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya                  | -.265             | .780 <sup>a</sup> | -.047             | -.416             | -.167             |
|                                       | Anda tidak pernah menunda pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan     | -.032             | -.047             | .684 <sup>a</sup> | -.633             | .100              |
|                                       | Anda selalu fokus terhadap pekerjaan sampai pekerjaan tersebut selesai   | .124              | -.416             | -.633             | .646 <sup>a</sup> | -.257             |
|                                       | Anda selalu menyelesaikan pekerjaan lain jika memiliki waktu yang banyak | -.168             | -.167             | .100              | -.257             | .803 <sup>a</sup> |
| a. Measures of Sampling Adequacy(MSA) |  |                   |                   |                   |                   |                   |

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai Dimensi Efektivitas Biaya

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .739    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 105.336 |
|  | df                 | 15      |
|  | Sig.               | .000    |

| Reliability Statistics |  |            |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .820                   | .863   | 6          |

| Anti-image Matrices                   |  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Correlation                | Anda telah melakukan penganggaran biaya untuk melakukan pekerjaan selama satu tahun ke depan | .647 <sup>a</sup> | -.180             | -.473             | .156              | -.194             | .256              |
|                                       | Untuk menghasilkan output maksimal, Anda memaksimalkan anggaran bagian secara efektif        | -.180             | .831 <sup>a</sup> | -.281             | .227              | -.260             | -.197             |
|                                       | Anda tidak melakukan pemborosan biaya di dalam merealisasikan ide inovatif Anda              | -.473             | -.281             | .774 <sup>a</sup> | -.216             | .135              | -.236             |
|                                       | Anda mengefektifkan teknologi yang telah disediakan perusahaan                               | .156              | .227              | -.216             | .685 <sup>a</sup> | -.809             | .039              |
|                                       | Di dalam memaksimalkan hasil, Anda menggunakan biaya yang telah disediakan perusahaan        | -.194             | -.260             | .135              | -.809             | .684 <sup>a</sup> | -.402             |
|                                       | Anda selalu meminimalisasikan kerugian yang akan terjadi                                     | .256              | -.197             | -.236             | .039              | -.402             | .835 <sup>a</sup> |
| a. Measures of Sampling Adequacy(MSA) |  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai Dimensi Kebutuhan Untuk Supervisi

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |        |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .716   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 24.377 |
|  | df                 | 6      |
|  | Sig.               | .000   |

| Reliability Statistics |  |            |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .723                   | .738   | 4          |

| Anti-image Matrices                   |  |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Correlation                | Tim Anda selalu melakukan periodic coaching untuk memantau kinerja para pegawainya | .706 <sup>a</sup> | -.166             | -.365             | .052              |
|                                       | Umpan balik selalu diberikan setiap kali Anda memberikan laporan pekerjaan         | -.166             | .743 <sup>a</sup> | -.247             | -.342             |
|                                       | Anda tidak membutuhkan intervensi pengawasan dari atasan                           | -.365             | -.247             | .704 <sup>a</sup> | -.295             |
|                                       | Anda membutuhkan intervensi atasan   | .052              | -.342             | -.295             | .708 <sup>a</sup> |
| a. Measures of Sampling Adequacy(MSA) |  |                   |                   |                   |                   |



### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai Dimensi Dampak Interpersonal

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |        |
|--|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .775   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 59.431 |
|  | df                 | 15     |
|  | Sig.               | .000   |

| Reliability Statistics |  |            |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .803                   | .812   | 6          |

| Anti-image Matrices                   |   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Correlation                | Perusahaan memberikan kesempatan Anda untuk mengembangkan diri                | .763 <sup>a</sup> | -.556             | .023              | -.066             | -.070             | .004              |
|                                       | Perusahaan memberikan kesempatan Anda untuk meningkatkan kompetensi diri      | -.556             | .714 <sup>a</sup> | -.113             | .123              | -.433             | -.072             |
|                                       | Anda merasa telah timbulnya rasa keterikatan terhadap perusahaan              | .023              | -.113             | .860 <sup>a</sup> | -.177             | -.230             | .062              |
|                                       | Kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja Anda                                 | -.066             | .123              | -.177             | .761 <sup>a</sup> | -.255             | -.347             |
|                                       | Anda mendapatkan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri di dalam perusahaan | -.070             | -.433             | -.230             | -.255             | .803 <sup>a</sup> | -.193             |
|                                       | Kinerja Anda meningkat seiring dengan pengaktualisasian Anda di tempat kerja  | .004              | -.072             | .062              | -.347             | -.193             | .808 <sup>a</sup> |
| a. Measures of Sampling Adequacy(MSA) |   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |



**KUESIONER PENELITIAN**

Program Sarjana Ekstensi  
Ilmu Administrasi Niaga  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Indonesia

No. Kuesioner:

Yth. Bapak / Ibu / Saudara / i  
Karyawan / Karyawati PT.Bank X  
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya Ambia Dhinnar Febriani (1006815732) mahasiswi tingkat akhir Program Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (FISIP UI) sedang menyusun skripsi dengan judul **“Hubungan Talent Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat PT.Bank X”**.

Saat ini saya sedang mengumpulkan data dalam bentuk kuesioner sebagai salah satu sumber penyusunan skripsi ini. Adapun tujuan dari kuesioner tersebut adalah untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara *talent management* terhadap kinerja pegawai pada kantor pusat PT.Bank X.

Saya membutuhkan bantuan dari Bapak / Ibu / Saudara / i untuk menjawab pernyataan dalam kuesioner ini. Kuesioner ini bersifat rahasia dan tertutup. Seluruh informasi yang Anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan akan digunakan seperlunya untuk bahan penulisan skripsi dan tidak akan dipublikasikan.

Saya berharap Anda dapat menjawab dengan jujur, lengkap dan apa adanya. Atas kesediaan Bapak / Ibu / Saudara / i, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Ambia Dhinnar Febriani

## LEMBAR KUESIONER PENELITIAN

### I. Karakteristik Responden

#### Profil Responden

**Petunjuk:** Isi dan lingkari salah satu pilihan jawaban di bawah ini yang sesuai dan mencerminkan diri Anda.

1. Jenis Kelamin :
  1. Pria
  2. Wanita
2. Usia :
3. Pendidikan Terakhir :
  1. SLTA / Sederajat
  2. D3
  3. S1
  4. S2
  5. S3
4. Posisi / Jabatan :
  1. *First Line Management*
  2. *Middle Management*
5. Lama Bekerja :

### II. Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pusat PT.Bank X

Cara Pengisian

- Jawablah “pernyataan” berikut berdasarkan penilaian/pandangan Anda mengenai hubungan *talent management* terhadap kinerja pegawai.
- Berilah tanda silang (x) pada jawaban yang Anda pilih
- Keterangan pilihan jawaban:
  - STS = Sangat Tidak Setuju
  - TS = Tidak Setuju
  - KS = Kurang Setuju
  - S = Setuju
  - SS = Sangat Setuju

## Talent Management

### Merekrut dan Menseleksi / *to Recruit and to Select*

| No. | Pernyataan   | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|--|-----|----|----|---|----|
| 1   | Perusahaan ini memiliki dan menerapkan strategi yang baik dalam merekrut dan menseleksi <i>talented employee</i>             |     |    |    |   |    |
| 2   | Strategi rekrutmen dan seleksi untuk <i>talented employee</i> didasarkan pada tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai |     |    |    |   |    |
| 3   | Pegawai di area kerja Anda beresiko untuk berpindah ke perusahaan lain   |     |    |    |   |    |
| 4   | Pegawai di bagian Anda menduduki posisi yang strategis sehingga sulit untuk mendapatkan penggantinya                         |     |    |    |   |    |
| 5   | Area kerja Anda memiliki data terkini mengenai kebutuhan <i>talented employee</i> untuk posisi kunci                         |     |    |    |   |    |
| 6   | Pemegang posisi kunci ditentukan oleh data kinerja pegawai terkini   |     |    |    |   |    |

### Mempertahankan / *To Retain*

| No. | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|---|-----|----|----|---|----|
| 7   | Perusahaan memiliki strategi untuk mempertahankan <i>the best talent</i> yang menduduki posisi kunci  |     |    |    |   |    |
| 8   | Salah satu strategi yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan <i>the best talent</i> adalah dengan memberikan kompensasi                 |     |    |    |   |    |
| 9   | Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada <i>the best talent</i> didasarkan pada komitmen untuk memberikan kinerja terbaiknya               |     |    |    |   |    |
| 10  | Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada <i>the best talent</i> didasarkan pada keinginan untuk tetap berkomitmen tinggi kepada perusahaan |     |    |    |   |    |

| No. | Pernyataan   | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|--|-----|----|----|---|----|
| 11  | <i>The best talented</i> di area kerja Anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk tunai     |     |    |    |   |    |
| 12  | <i>The best talented</i> di area kerja Anda cenderung lebih menginginkan kompensasi dalam bentuk non-tunai |     |    |    |   |    |

**Mengembangkan / To Develop**

| No. | Pernyataan   | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|--|-----|----|----|---|----|
| 13. | Perusahaan melakukan rotasi jabatan kepada <i>the best talent</i> yang dipercaya mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar   |     |    |    |   |    |
| 14  | <i>Executive coaching</i> dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dari bawahan   |     |    |    |   |    |
| 15  | <i>Executive coaching</i> dilakukan secara berkala guna memantau kinerja dari bawahan  |     |    |    |   |    |
| 16  | Setiap pegawai di perusahaan mendapatkan hak yang sama untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kinerjanya              |     |    |    |   |    |
| 17  | Program pelatihan yang diadakan oleh perusahaan memiliki tingkatan yang sesuai kebutuhan dari pegawai-pegawai yang ada di dalamnya |     |    |    |   |    |
| 18  | Perusahaan lebih sering melaksanakan program internal training daripada <i>external training</i>                                   |     |    |    |   |    |
| 19  | Internal training diadakan untuk mengantisipasi pengeluaran biaya jika perusahaan mengadakan <i>external training</i>              |     |    |    |   |    |
| 20  | Perusahaan memiliki satu bagian khusus untuk menagani <i>internal training</i> bagi para pegawainya                                |     |    |    |   |    |
| 21  | <i>External training</i> hanya diberikan perusahaan bagi <i>the best talent</i>  |     |    |    |   |    |

| No. | Pernyataan   | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|--|-----|----|----|---|----|
| 22  | <i>External training</i> yang disediakan perusahaan termasuk kepada pelatihan di luar negeri   |     |    |    |   |    |
| 23  | Pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti <i>workshop</i> dapat mengaplikasikan apa yang didapat dari <i>workshop</i> tersebut ke dalam pekerjaannya |     |    |    |   |    |

## KINERJA

### Kualitas / *Quality*

| No. | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|---|-----|----|----|---|----|
| 1.  | Anda merapkan target kinerja berdasarkan aspek-aspek yang ada di dalam <i>balanced score card</i> |     |    |    |   |    |
| 2.  | Anda menetapkan pembobotan besaran persentase aspek-aspek <i>balanced score card</i>              |     |    |    |   |    |
| 3.  | Output yang Anda hasilkan memiliki tingkat keakurasian yang tinggi                                |     |    |    |   |    |
| 4.  | Anda selalu menghasilkan ide-ide yang inovatif  |     |    |    |   |    |
| 5.  | Ide inovatif yang Anda hasilkan tersebut kemudian Anda terapkan di dalam melakukan pekerjaan      |     |    |    |   |    |

### Kuantitas / *Quantity*

| No. | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|---|-----|----|----|---|----|
| 6.  | Output yang Anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur misalnya jumlah        |     |    |    |   |    |
| 7.  | Output yang Anda hasilkan dapat diukur dalam satuan ukur, misalnya dalam rupiah |     |    |    |   |    |
| 8.  | Output yang Anda hasilkan sudah sesuai dengan siklus pekerjaan yang lengkap     |     |    |    |   |    |
| 9.  | Anda pernah terjadi kesalahan di dalam menghasilkan output                      |     |    |    |   |    |

| No. | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|---|-----|----|----|---|----|
| 10. | Anda pernah mengabaikan kesalahan di dalam menghasilkan output sehingga mengganggu siklus pekerjaan |     |    |    |   |    |

**Ketepatan Waktu / *Timeliness***

| No. | Pernyataan   | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|--|-----|----|----|---|----|
| 11. | Anda selalu menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya                     |     |    |    |   |    |
| 12. | Anda selalu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya                  |     |    |    |   |    |
| No. | Pernyataan   | STS | TS | KS | S | SS |
| 13. | Anda tidak pernah menunda pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan     |     |    |    |   |    |
| 14. | Anda selalu fokus terhadap pekerjaan sampai pekerjaan tersebut selesai   |     |    |    |   |    |
| 15. | Anda selalu menyelesaikan pekerjaan lain jika memiliki waktu yang banyak |     |    |    |   |    |

**Efektivitas Biaya / *Cost Effectiveness***

| No. | Pernyataan   | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|--|-----|----|----|---|----|
| 16. | Anda telah melakukan penganggaran biaya untuk melakukan pekerjaan selama satu tahun ke depan |     |    |    |   |    |
| 17. | Untuk menghasilkan output yang maksimal, Anda memaksimalkan anggaran bagian secara efektif   |     |    |    |   |    |
| 18. | Anda tidak melakukan pemborosan biaya di dalam merealisasikan ide inovatif Anda              |     |    |    |   |    |
| 19. | Anda mengefektifkan teknologi yang telah disediakan perusahaan                               |     |    |    |   |    |
| 20. | Di dalam memaksimalkan hasil, Anda menggunakan biaya yang telah disediakan perusahaan        |     |    |    |   |    |

| No. | Pernyataan   | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|--|-----|----|----|---|----|
| 21. | Anda selalu meminimalisasikan kerugian yang akan terjadi |     |    |    |   |    |

**Kebutuhan untuk Supervisi / *Need for Supervision***

| No. | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|---|-----|----|----|---|----|
| 22. | Tim Anda selalu melakukan <i>periodic coaching</i> untuk memantau kinerja para pegawainya |     |    |    |   |    |
| 23. | Umpan balik selalu diberikan setiap kali Anda memberikan laporan pekerjaan                |     |    |    |   |    |
| 24. | Anda tidak membutuhkan intervensi pengawasan dari atasan                                  |     |    |    |   |    |
| 25. | Anda membutuhkan intervensi atasan  |     |    |    |   |    |

**Dampak Interpersonal / *Interpersonal Impact***

| No. | Pernyataan  | STS | TS | KS | S | SS |
|-----|---|-----|----|----|---|----|
| 26. | Perusahaan memberikan kesempatan Anda untuk mengembangkan diri                |     |    |    |   |    |
| 27. | Perusahaan memberikan kesempatan Anda untuk meningkatkan kompetensi diri      |     |    |    |   |    |
| 28. | Anda merasa telah timbulnya rasa keterikatan terhadap perusahaan              |     |    |    |   |    |
| 29. | Kerjasama tim dapat meningkatkan kinerja Anda                                 |     |    |    |   |    |
| 30. | Anda mendapatkan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri di dalam perusahaan |     |    |    |   |    |
| 31. | Kinerja Anda meningkat seiring dengan pengaktualisasian Anda di tempat kerja  |     |    |    |   |    |



**DAFTAR RIWAYAT HIDUP****PERSONAL IDENTIFICATION**

Full Name : Ambia Dhinnar Febriani  
 Place and Date of birth : Jakarta, 15<sup>th</sup> February 1987  
 Address : Jl. Malaka II/7/2 RT 11 RW 06 Perumnas Klender  
 Jakarta Timur 13460  
 Email Address : ambia.dhinnar@gmail.com  
 Religion : Moslem  
 Nationality : Indonesian  
 Marital Status : Single

**EDUCATIONAL BACKGROUND**

- SD Negeri 04 Jakarta (1993-1999)
- SLTP Negeri 213 Jakarta (1999-2002)
- SLTA Negeri 53 Jakarta (2002-2005)
- Diploma Degree at Polytechnic State Of Jakarta  
 Majoring in Business Administration (2005-2008)
- University of Indonesia  
 Majoring in Business Administration (2010 – 2012)

**ACHIEVEMENT**

- Juara Umum selama bersekolah di SD Negeri 04 Jakarta
- Peringkat 10 Besar Sekolah di SLTP Negeri 213 Jakarta
- Nilai tertinggi UN Bahasa Inggris seluruh sekolah di SLTA Negeri 53 Jakarta
- Finalis English Speech Contest di Politeknik Negeri Jakarta