

Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan Pada Pengaruh Manajemen Bakat Terhadap Kinerja PT Bank Kalbar

Azmi Haqqi^a, Ilzar Daud^a

^aMagister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Pontianak

*Email : azmi.haqqi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mempelajari peran mediasi keterlibatan karyawan pada pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja PT. Bank Kalbar. Kuesioner disebarakan melalui *Google Form* kepada responden yang merupakan karyawan PT. Bank Kalbar yang sudah masuk ke dalam *talent pool*. Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk penelitian menggunakan *Structural Equation Model*, yang dilanjutkan dengan pengujian hipotesis menggunakan aplikasi statistik *Smart PLS* versi 3.0. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa manajemen bakat memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dan juga terhadap kinerja PT. Bank Kalbar, namun keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja PT Bank Kalbar. Keterlibatan karyawan juga tidak memediasi pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja PT. Bank Kalbar. Penelitian berikutnya perlu menambahkan variabel-variabel bebas yang merupakan anteseden dari keterlibatan karyawan, antara lain kepuasan kerja, iklim di tempat kerja, dan nama besar organisasi pemberi kerja.

Kata kunci: Manajemen Bakat, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Organisasi, PT. Bank Kalbar

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia menjadi semakin penting dalam bisnis saat ini karena kontribusinya terhadap kemajuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dengan memfasilitasi lingkungan yang positif di dalam organisasi, perbaikan berkelanjutan dan menetapkan pekerjaan yang tepat untuk orang yang tepat, dengan mempertimbangkan bakat karyawan.

Sektor perbankan yang diklasifikasikan sebagai industri jasa, menghadapi banyak tantangan dalam mengelola sumber daya manusia dan mengelola resiko, sehingga langkah yang efektif dalam menjawab tantangan ini akan berdampak besar pada keberhasilan sektor ini. Pengelolaan resiko yang efektif hanya dapat dilakukan dengan sumber daya manusia yang produktif dan berbakat, yang dapat diperoleh dengan praktik manajemen bakat yang sistematis sehingga dapat mendukung bank untuk mencapai kinerja yang lebih baik secara keseluruhan dengan menarik, memotivasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang terampil dan berbakat.

PT Bank Kalbar, sebagai bank daerah propinsi Kalimantan Barat, saat ini memiliki 170 cabang dengan jumlah karyawan 1748 orang yang tersebar tidak hanya di provinsi Kalimantan Barat, namun juga terdapat di luar provinsi Kalimantan Barat, yaitu di Jakarta Pusat (www.bankkalbar.co.id, 2021). Perseroan mencatatkan pertumbuhan bisnis yang positif sejak tahun 2016 hingga 2020, dan untuk

mempertahankan trend pertumbuhan bisnis yang positif serta dapat terus bersaing dengan bank-bank maupun institusi keuangan non perbankan lainnya, PT Bank Kalbar memerlukan manajemen bakat yang baik, sehingga bakat yang sudah ada dapat semakin terlibat untuk meningkatkan kinerja perseroan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mempelajari peran mediasi keterlibatan karyawan pada pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja PT Bank Kalbar.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen bakat didefinisikan sebagai “rekrutmen terencana, penilaian, pengembangan, keterlibatan, mempertahankan dan penyebaran karyawan yang memiliki keterampilan tinggi yang menciptakan nilai yang signifikan bagi organisasi” (Tansley *et al.*, 2006). Adapun dimensi manajemen bakat terdiri dari mencari bakat, mempertahankan bakat, memotivasi bakat, dan mengembangkan bakat (Armstrong dan Taylor, 2014).

Sastry (1997) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai kombinasi antara efektivitas dan efisiensi organisasi. Menurut Pfeffer dan Salancik (2003), efektivitas organisasi digambarkan sebagai indikator eksternal yang digunakan untuk mengevaluasi produksi dan jasa perusahaan, sedangkan efisiensi organisasi mengacu pada seberapa benar metode yang digunakan dalam produksi produk atau jasa dalam organisasi. Definisi lain kinerja organisasi diperkenalkan oleh Daft (2012) sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan memanfaatkan aset secara efektif. Pengukuran kinerja organisasi yang efektif tidak hanya sekedar mengukur kinerja keuangan saja, namun juga mengukur kinerja non keuangan (Sonson, Kulatunga, dan Pathirage, 2017). Dan salah satu alat ukur kinerja organisasi yang dapat mengukur kinerja keuangan dan non keuangan secara komprehensif adalah BSC (*Balanced Score Card*) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996).

Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai "keadaan yang diinginkan, memuaskan, motivasi-afektif dari kesejahteraan terkait pekerjaan yang berlawanan dengan kelelahan kerja" (Maslach, Schaufeli, dan Leiter, 2001). Untuk memfasilitasi praktik manajemen bakat, manajemen bank harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang sesuai sehingga karyawan semakin terlibat dan terjadi peningkatan produktivitas yang berujung dapat membantu mencapai tujuan bank secara keseluruhan. Pengukuran keterlibatan karyawan akan menggunakan skala UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang dikembangkan oleh Schaufeli, Bakker, dan Salanova (2006) karena memiliki konsistensi hasil pengukuran yang lebih tinggi dibanding skala pengukuran lainnya, sebagaimana dituangkan dalam penelitian Wu, Scholar, dan McCaughey (2011).

Dalam studinya, Thunnissen *et al.* (2013) mengklasifikasikan efek manajemen bakat pada kinerja organisasi berdasarkan perspektif peneliti menjadi dua kelompok, yang pertama mengklaim bahwa manajemen bakat memiliki efek positif tidak langsung pada kinerja organisasi melalui peningkatan praktik sumber daya manusia (Beechler dan Woodward, 2009; McCauley dan Wakefield, 2006). Kelompok peneliti kedua berpendapat bahwa manajemen bakat memiliki efek langsung pada

peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Cheese *et al.*, 2009; Collings dan Mellahi, 2009; Lewis dan Heckman, 2006; Moczyłowska, 2012; Stahl *et al.*, 2007). Dari ringkasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen bakat meningkatkan kinerja organisasi dengan menarik dan mempertahankan orang-orang berbakat yang dibutuhkannya (Armstrong dan Taylor, 2014).

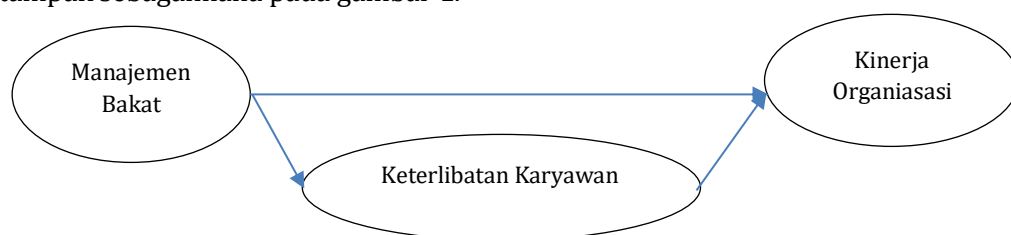
Banyak penelitian juga sudah menunjukkan pentingnya peran manajemen bakat dalam meningkatkan keterlibatan karyawan yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Salah satunya adalah Deshpande (2015) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa penerapan manajemen bakat yang efektif dapat berkontribusi dalam keterlibatan karyawan dan mengurangi pergantian sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan retensi terhadap karyawan. Selain itu, Hughes dan Rog (2008) berpendapat bahwa keterlibatan karyawan adalah hasil dari manajemen bakat yang berhasil, sehingga karyawan menjadi lebih terlibat dan pergantian menjadi lebih kecil. Piansoongnern, Anurit, dan Kuyawattananonta (2011) juga menyoroti pentingnya kontribusi strategi manajemen bakat pada keterlibatan karyawan.

Demikian pula dampak keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi juga sudah banyak diteliti sebelumnya, misalnya oleh Rayton dan Yalabik (2014) yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan dianggap sebagai prediktor efektif kinerja organisasi dan membentuk hubungan timbal balik antara majikan dan karyawan. Selain itu, menurut Kompasso dan Sridevi (2010) terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat *employee engagement* dengan tingkat pertumbuhan laba organisasi. Namun, tidak adanya *employee engagement* menghasilkan *turnover* yang lebih tinggi dan kepuasan pelanggan yang lebih rendah (Wise, 2017).

Dari uraian di atas, maka peneliti menarik beberapa hipotesis, yaitu:

- H1.** Manajemen bakat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan
- H2.** Manajemen bakat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PT. Bank Kalbar
- H3.** Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PT. Bank Kalbar
- H4.** Keterlibatan karyawan memediasi pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja PT. Bank Kalbar

Dari hipotesis yang sudah ditarik, maka kerangka konseptual pada penelitian ini tampak sebagaimana pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka konseptual.

Sumber: data yang diolah, 2021.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe data interval. Menurut metodenya, penelitian ini termasuk penelitian korelasional. Menurut jenisnya, penelitian ini termasuk penelitian konklusif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan secara daring kepada responden melalui *Google Form*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Kalbar yang sudah masuk ke dalam *talent pool*. Sampel diperoleh menggunakan metode *puspositive sampling*. Mengacu pada Sekaran (2011), sampel yang dibutuhkan adalah minimal 10 kali jumlah semua indikator pengukuran. Karena terdapat 9 indikator dalam penelitian ini, maka jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah 90 sampel. Pengambilan data dilakukan pada tanggal 18 hingga 20 Oktober 2021. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert dari 1-5. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan *partial least squares structural equation modeling* versi 3.0 untuk menguji hipotesis yang diajukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil responden menunjukkan bahwa 64% responden adalah laki-laki, 66% responden berusia di antara 31 – 40 tahun, 72% responden menamatkan Pendidikan Strata-1, 56% responden adalah manajemen level bawah PT Bank Kalbar, 41% responden memiliki masa kerja 5 – 10 tahun, dan 60% responden adalah karyawan PT Bank Kalbar yang ditugaskan di kantor pusat, cabang kota Pontianak dan cabang Kabupaten Kubu Raya.

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas.

Variabel	Jumlah Indikator	Jumlah Item	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Manajemen Bakat	4	11	0,573	0,936	0,925
Keterlibatan Karyawan	2	4	0,768	0,929	0,898
Kinerja Organisasi	4	12	0,595	0,863	0,803

Sumber: data olahan menggunakan PLS versi 3.0, 2021

Nilai AVE semua variabel $> 0,5$ menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Skor *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari semua variabel dengan nilai $> 0,7$ menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik. Dengan validitas dan reliabilitas yang baik, maka konstruk dapat diterima untuk dianalisis lebih lanjut hingga ke pengujian hipotesis.

Pengujian kemudian dilanjutkan dengan menguji model internal dari konstruk yang dicerminkan dari nilai koefisien determinasi berganda. Nilai koefisien determinasi berganda variabel keterlibatan karyawan adalah 0.607 yang berarti bahwa variasi perubahan keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel manajemen bakat sebesar 60,7%, sedangkan sisanya sebesar 39,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Nilai koefisien determinasi

berganda variabel kinerja organisasi adalah 0,545 yang berarti bahwa variasi perubahan variabel kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabel manajemen bakat dan keterlibatan karyawan sebesar 54,5% sedangkan sisanya sebesar 45,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tabel 2. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	<i>t-statistic</i>	<i>p-value</i>	Status
Manajemen Bakat → Keterlibatan Karyawan	14,289	0,000	Diterima
Manajemen Bakat → Kinerja Organisasi	6,914	0,000	Diterima
Keterlibatan Karyawan → Kinerja Organisasi	0,306	0,760	Ditolak
Manajemen Bakat → Keterlibatan Karyawan → Kinerja Organisasi	0,299	0,765	Ditolak

Sumber: data olahan menggunakan PLS versi 3.0, 2021.

Pengaruh antar variabel dikatakan signifikan jika nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,01, sehingga dari tabel 2 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel manajemen bakat terhadap keterlibatan karyawan, dan juga antara variabel manajemen bakat terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, Hipotesis 1 dan Hipotesis 2 yang diusulkan di penelitian ini diterima. Namun terdapat 2 hubungan antar variabel yang memiliki nilai *t-statistic* < 1,96 dan *p-value* > 0,01, sehingga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel, dan terjadi pada hubungan antara variabel keterlibatan karyawan terhadap kinerja organisasi. Demikian pula keterlibatan karyawan tidak memediasi hubungan antara manajemen bakat terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis 1 menyatakan bahwa manajemen bakat berpengaruh positif terhadap keterlibatan, yang artinya semakin baik pengelolaan terhadap bakat, maka akan meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap PT. Bank Kalbar. Manajemen bakat dimulai dari proses mencari bakat, memotivasi karyawan yang sudah masuk *talent pool*, mengembangkan bakat, dan mempertahankan bakat yang ada sudah tetap bertahan di organisasi. Dari rerata nilai yang diberikan responden terhadap proses manajemen bakat di PT. Bank Kalbar, menunjukkan dimensi manajemen bakat yang dianggap paling baik oleh responden secara berturut-turut adalah pengembangan bakat, memotivasi bakat, mencari bakat, dan mempertahankan bakat. PT. Bank Kalbar perlu menitikberatkan usaha untuk mempertahankan bakat dalam kaitannya dengan manajemen bakat, supaya manajemen bakat yang dilakukan semakin efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan juga kinerja organisasi.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa manajemen bakat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, yang artinya semakin baik pengelolaan terhadap bakat, maka akan meningkatkan kinerja PT. Bank Kalbar secara keseluruhan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, antara lain penelitian Thunnissen *et al.* (2013), Beechler dan Woodward (2009) dan McCauley dan Wakefield (2006).

Hipotesis 3 menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, namun dalam penelitian ini ditemukan bahwa keterlibatan karyawan PT. Bank Kalbar tidak berpengaruh terhadap kinerja PT. Bank Kalbar. Hal ini bertentangan dengan penelitian Rayton dan Yalabik (2014) yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan dianggap sebagai prediktor efektif kinerja organisasi dan membentuk hubungan timbal balik antara majikan dan karyawan.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa keterlibatan organisasi memediasi pengaruh antara manajemen bakat terhadap kinerja organisasi. Hasil pengujian terhadap hipotesis menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak menjadi mediator pengaruh antara manajemen bakat terhadap kinerja organisasi, meskipun di penelitian ini telah ditemukan bahwa manajemen bakat secara langsung berpengaruh terhadap kinerja PT. Bank Kalbar.

KESIMPULAN

Penelitian ini berfokus untuk mempelajari peran mediasi keterlibatan karyawan pada pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja PT. Bank Kalbar. Ternyata hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak memediasi pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja PT. Bank Kalbar.

Keterbatasan dalam penelitian ini terdapat pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga merupakan kesenjangan dengan penelitian lain menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan mempengaruhi kinerja organisasi perbankan. Untuk itu disarankan bahwa penelitian berikutnya perlu menambahkan variabel-variabel bebas yang merupakan anteseden dari keterlibatan karyawan, antara lain kepuasan kerja, iklim di tempat kerja, dan nama besar organisasi pemberi kerja.

REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publisher.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273 - 285.
- Cheese, P., Farley, C. S., & Gibbons, A. (2009). The new talent equation. *Outlook: The Journal of High-Performance Business*, 1 - 10.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304 - 313.
- Daft, R. (2012). *Organization theory and design*. Toronto, Canada: Nelson Education.
- Deshpande, M. (2015). The Role of Talent Management in Employee Engagement-A Study of Perspective. *AADYA-National Journal of Management and Technology*, 5, 36 - 42.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy*. Harvard: Harvard Business Press.
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139 - 154.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397 - 422.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4.
- Moczydłowska, J. (2012). Talent Management: Theory and Practice of Management: The Polish Experience. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 3(1).
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford USA: Stanford University Press.
- Piansoongnern, O., Anurit, P., & Kuyawattananonta, S. (2011). Talent management in Thai cement companies: A study of strategies and factors influencing employee engagement. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1578.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382 - 2400.
- Sastry, M. A. (1997). Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 237 - 275.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 702 - 716.
- Sekaran, U. (2011). *Research Methods For Business (Metode Penelitian untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sonson, S., Kulatunga, U., & Pathirage, C. (2017). Performance measurement and management in construction: a conceptual framework. *13th IPGRC 2017 Full Conference Proceedings*.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., & Stiles, P. (2007). Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *INSEAD faculty and research working papers*, 24.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, K., Turner, P., Foster, C., & Williams, H. (2006). *Talent management: understanding the dimensions change agenda*. London: CIPD.

- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human resource management review*, 23(4), 326 - 336.
- Wise, M. (2017). *Exploring Frontline Management Strategies Used to Improve Employee Engagement*. Minnesota: Walden University.
- Wu, J., Scholar, M., & McCaughey, D. (2011). Behavioral Engagement: How Can You Measure It? *The Penn State McNair Journal*, 18.