

Pengaruh *Talent Management* dan Perencanaan Karir Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bengkalis

CHAIRUNNISA¹; SUSI HENDRIYANI²; YUSNI MAULIDA³

Universitas Riau

Kampus Bina Widya KM. 12,5, Simpang Baru, Kec. Tampan, Kota Pekanbaru, Riau 28293

E-mail : chairunnisa7574@grad.unri.ac.id

Submit : 2023-01-11

Review : 2023-06-15

Publish : 2023-06-26

Abstract: Competition in the banking industry is currently getting higher and more complex, so that companies are required to improve everything, especially in the aspect of human resources. One way is to improve the quality of existing employees. Talent is one of the biggest elements that make up the strength of human resources, another element is the design of career planning and proper motivation which can be seen from the resulting performance. This study aims to see and analyze the effect of talent management and career planning on employee performance mediated by work motivation. The populations in this study were all employees of Bank BRI Bengkalis Branch Office, excluding the leadership, totaling 129 respondents to be sampled. The data source used is primary data with a questionnaire as a data collection technique and processed using the SEM analysis technique with SmartPLS. The results of data processing show that talent management has a positive and significant effect on work motivation. Career planning has a positive and significant effect on work motivation. Talent management has a positive and significant effect on employee performance. Career planning has no significant effect on employee performance. The work motivation variable is able to mediate the effect of talent management and career planning on employee performance.

Keywords: *Employee Performance, Work Motivation, Talent Management and Career Planning*

Pada era globalisasi saat ini, persaingan industri perbankan semakin tinggi dan kompleks sehingga perusahaan dituntut untuk memperbaiki segala hal khususnya pada aspek sumber daya manusia. Dalam menjalankan kegiatannya untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat dan global inilah yang memaksa perusahaan untuk memiliki kualitas sumber daya yang bagus dan kompeten sehingga kinerja yang diharapkan oleh perusahaan dapat terealisasi dengan baik. Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, semua organisasi atau perusahaan mutlak harus melaksanakan penilaian kinerja yaitu dengan membandingkan hasil kerja aktual karyawan dengan standar-standar yang ditetapkan oleh instansi. Pada perusahaan perbankan khususnya Bank BRI setiap tahunnya dilakukan penilaian atau evaluasi kinerja

berdasarkan target dan realisasi yang diperoleh.

Berdasarkan data target dan realisasi karyawan Bank BRI Kantor Cabang Bengkalis, terlihat hanya 70%-85% realisasi pencapaian dari target laba yang telah ditetapkan perusahaan dalam 5 tahun terakhir baik itu dalam bentuk simpanan maupun dana yang disalurkan. Selain itu, poin yang di dapat dari segi pelayanan juga termasuk ke dalam kategori baik namun belum berada pada standar nilai tertinggi. Hal tersebut perlu menjadi perhatian bagi perusahaan untuk introspeksi dan memperbaiki kinerja karyawan di tahun yang akan datang. Menurut Sartika dan Adinugraha (2016), salah satu faktor penyebab tidak tercapainya target perusahaan karena adanya penurunan kinerja karyawan. Dari fenomena tersebut menunjukkan bahwa peran sumber daya

manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu aspek yang dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan adalah rendahnya motivasi (Supryadi, 2017). Karyawan dengan motivasi yang tinggi dapat dilihat dari bagaimana tanggung jawab karyawan atas pekerjaan tersebut, adanya dorongan untuk berprestasi, memberikan hasil kerja yang baik, bekerja secara optimal, menciptakan karya-karya terbaik, serta memiliki semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu atas pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan. Perusahaan memiliki rencana kerja setiap tahunnya yang harus diselesaikan baik secara individual, team, maupun bidang atau divisi.

Berdasarkan data penyelesaian rencana kerja terlihat bahwa beberapa bidang, realisasi pekerjaan atas target yang telah ditetapkan tidak tercapai 100% pada tahun 2021. Sebanyak 64% rencana kerja belum diselesaikan oleh *funding officer*, 50% rencana kerja belum diselesaikan oleh *lending officer*, dan sebanyak 75% rencana kerja belum diselesaikan oleh *credit operational*. Banyaknya rencana kerja yang belum diselesaikan menunjukkan kurangnya rasa tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan secara tepat waktu. Indikasi penyelesaian pekerjaan yang tidak tepat waktu disebabkan karena motivasi yang diberikan oleh perusahaan belum maksimal sehingga kinerja menurun dan berdampak terhadap tidak tercapainya target yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sicilia (2015) di Bank Riau Kepri Kanca Utama Pekanbaru, didapati hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lumentut (2016), dimana motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain motivasi, proses peningkatan kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh penerapan *talent management* yang baik. Ada beberapa faktor

yang berpotensi menjadi bumerang untuk perusahaan, salah satunya yaitu dengan adanya ketimpangan golongan atau disebut dengan *grade* antar karyawan. Sebagai contoh, perusahaan lebih senang melakukan perekrutan baru dengan *grade* yang lebih besar dibandingkan dengan mengembangkan potensi internal yang memiliki *grade* yang rendah, seharusnya perusahaan mengetahui apa dan bagaimana potensi yang dimiliki karyawannya sehingga tercipta kualitas sumber daya manusia yang kompetitif. Kondisi saat ini, banyak karyawan yang memiliki potensi dan memiliki talenta yang baik namun belum memiliki wadah untuk menampung hal tersebut.

Penerapan manajemen talenta dalam sebuah perusahaan tidak hanya sebatas kemampuan perusahaan dalam merekrut dan memberhentikan karyawannya, namun pada sebuah proses yang berkelanjutan dimana perusahaan harus melakukan pencarian, perekrutan, pengembangan hingga membuat para karyawannya tetap berada di dalam sebuah perusahaan hingga memberi promosi jabatan, memberikan kompensasi atas apa yang dilakukannya hingga memastikan bahwa setiap karyawannya sudah sesuai dengan standar perusahaan. Dengan demikian manajemen talenta tidak hanya mengatur siapa yang masuk perusahaan, namun juga siapa yang harus keluar dari perusahaan.

Penerapan *talent management* di Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu belum maksimal dijalankan sebagaimana program yang telah ditetapkan. Persepsi dari HRD bahwa *talent management* sama dengan jenis-jenis pendidikan lainnya seperti rekrutmen & seleksi, pelatihan, *public course*, FPK, sosialisasi dan sebagainya. Implikasi penerapan *talent management* ini belum dilaksanakan secara optimal pada kondisi saat ini karena karyawan pada umumnya hanya dibekali dengan pelatihan-pelatihan, maupun pendidikan-pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi. Selain itu, ditemukan juga permasalahan terkait penempatan kerja

khususnya bidang maupun divisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan. Hal tersebut dapat menjadi persoalan perihal rekrutmen dan seleksi yang dijalankan, artinya perusahaan tidak menerapkan persyaratan jabatan dengan benar sehingga di indikasi program *talent management* tidak terlaksana dengan baik. Karyawan yang memiliki kapabilitas sejak awal mampu membuat perbedaan yang signifikan untuk kinerja sekarang maupun di masa yang akan datang. Hal tersebut akan lebih baik ketika perusahaan mampu memfasilitasi karyawan sebuah pekerjaan yang sesuai dengan *passion* yang karyawan miliki. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keinginan karyawan akan membuat karyawan berusaha untuk memaksimalkan kinerja dan pengalaman kerja yang berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Wina Nur windi *et al.* (2021) menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Karawang. Namun, berbeda dengan penelitian Novriyanti (2021), yang menyatakan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain motivasi dan *talent management*, faktor lain yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan adalah adanya perencanaan karir yang jelas oleh perusahaan (Hirarto, 2021). BRI saat ini memiliki tingkatan karir yang dapat dicapai oleh karyawan nya antara lain *Supervisor Development Program* (SDP), *Asisten Manajer Development Program* (AMDP), *Manajer Development Program* (MDP). Namun fenomena yang ada masih terdapatnya penilaian yang bersifat subjektif sehingga ada kecenderungan dimana karyawan yang dianggap memiliki kedekatan dengan pimpinan akan mengalami kenaikan karir yang relatif cepat. Selain itu, tidak adanya sosialisasi baik dari Kantor Wilayah maupun Kantor Pusat mengenai pentingnya perencanaan karir oleh karyawan. Hal ini berdampak pada kurangnya antusiasme dan ambisi dari karyawan untuk menapaki jejak karir yang lebih tinggi dikarenakan karyawan

merasa cukup atas jabatan yang diduduki saat itu dan pekerjaan yang dimiliki serta memiliki *mindset* bahwa manajemen perusahaan masih menerapkan sistem senioritas atau kesempatan yang kurang adil. Hal tersebut di indikasi akan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Sumbayak (2013) mengatakan bahwa adanya pengaruh signifikan positif antara perencanaan karir terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh signifikan positif antara perencanaan karir terhadap motivasi kerja dan terdapat pengaruh signifikan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. sedangkan penelitian Rimper *et al.* (2014) menyatakan bahwa perencanaan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja

Menurut Kasmir (2016:182), kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Penilaian kinerja biasanya dilakukan pihak manajemen untuk satu atau beberapa periode tertentu, Menurut Edison, Emron, Anwar Yohny (2017:190) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian Robins (2015:144) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Motivasi

Menurut Wibowo (2014:111) motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Motivasi menurut Sutrisno (2014:146) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan

suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Hanafi & Yohana, 2017).

Talent Management

Wibowo *et al.*, (2014), mengartikan bahwa *talent management* adalah sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana bisa merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sebuah bakat dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Oladapo (2014), *talent management* merupakan suatu kegiatan yang digerakkan oleh perusahaan untuk mencari karyawan yang tepat serta menempatkan di tempat yang tepat melalui serangkaian proses identifikasi, pengembangan, pertahanan, dan penempatan pada posisi yang sesuai (*Right man on the right place*).

Perencanaan Karir

Teori Holland 1997, menyebutkan bahwa perencanaan karir merupakan sebuah proses membangun keterkaitan atau kecocokan antara tipe kepribadian dengan karir yang akan dipilih. Sedangkan menurut Suherman (2013), perencanaan karir yaitu suatu proses individu mengenali karakteristik pribadi serta bagaimana cara mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mencapai tujuan karir dengan baik. Dessler (1997) menyebutkan bahwa perencanaan karir adalah proses mempertimbangkan masa depan secara matang supaya individu benar-benar mampu memahami ketrampilan, kemampuan yang dimiliki dan bagaimana karakteristik yang ada dalam diri.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan data primer sebagai sumber data dengan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan

Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu, tidak termasuk Pimpinan sebanyak 129 orang. Pimpinan tidak termasuk ke dalam populasi dan sampel karena memiliki kontribusi dalam melakukan penilaian kinerja karyawan terkait penelitian ini. Persentase tingkat error ditetapkan sebesar 5% atau 0,05. Adapun metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh atau sering disebut juga sensus artinya jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 129 karyawan. Penelitian ini menggunakan skala *likert* dan SEM sebagai teknik analisis data. Penelitian ini menggunakan dua variabel independent *talent management* (X1) dan perencanaan karir (X2) serta kinerja (Y2) sebagai variabel dependent dan motivasi (Y1) sebagai variabel mediasi.

HASIL

Uji validitas *convergent* indikator reflektif dapat dilihat dari *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE). Nilai AVE setidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Idealnya indikator yang valid adalah indikator yang memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70.

Nilai *loading factor* konstruk masing-masing variabel memberikan nilai *convergent validity* yang tinggi, yaitu di atas 0,7 dan nilai AVE di atas 0,5. Hasil ini memberikan makna bahwa seluruh indikator menunjukkan *convergent validity* yang baik.

Validitas *discriminant* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan, sebagai berikut:

1) Cross Loading

Hasil uji *validitas discriminant* menunjukkan bahwa nilai korelasi seluruh indikator dari masing-masing konstruk mempunyai korelasi yang tinggi terhadap variabel konstruksinya. Nilai *loading factor*

untuk setiap indikator dari masing-masing variable laten telah memiliki nilai *loading factor* yang paling besar di banding nilai *loading variable* laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

2) Akar Kuadrat (*Square Roots*) Average Variance Extracted (*AVE*)

Nilai *square root* atas *AVE* sepanjang garis diagonal lebih besar korelasinya antara satu konstruk dengan yang lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki tingkat validitas yang baik. Tingkat validitas yang baik dapat menjadikan konstruk yang lebih baik.

Reliabilitas dari suatu pengukuran mengindikasikan stabilitas dan konsistensi dari instrumen yang mengukur suatu konsep dan berguna untuk menguji suatu “kebaikan” dari pengukuran tersebut.

Seluruh nilai dari *cronbach’s alpha* dan *composite reliability* variabel konstruk penelitian berada diatas 0,70. Hal ini menjelaskan bahwa seluruh variabel konstruk memenuhi persyaratan reliabilitas.

Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi menggunakan *R-squared* yang menunjukkan berapa persentase variasi konstruk endogen / kriterium dapat dijelaskan oleh konstruk yang dihipotesiskan mempengaruhinya (eksogen/prediktor). *R-squared* hanya ada untuk variabel endogen.

Nilai *R-Square* variabel motivasi sebesar 0,802. Artinya, sebesar 80,2% variabel motivasi dipengaruhi oleh *talent management* dan perencanaan karir. Kemudian diperoleh nilai *R-Square* kinerja sebesar 0,726. Artinya, sebesar 72,6% variabel kinerja dipengaruhi oleh *talent management*, perencanaan karir dan motivasi. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang akan memperlihatkan nilai hubungan ke tujuh hipotesis. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji t (*t-test*) pada setiap jalur pengaruh antara variabel. Untuk membuktikan hipotesis diterima, apabila nilai *P-value* < 0,05 (level alpha 5%) atau tingkat error dalam pengujian. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrapping* terhadap sampel, pengujian dengan *bootstrapping* juga dimaksudkan untuk meminimalisir terjadinya kesalahan pada data penelitian.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Path Coefficients	T-Stat	P-values
DIRECT				
1	<i>Talent Management</i> -> Motivasi	0,315	5,067	0,000
2	Perencanaan Karir -> Motivasi	0,633	10,802	0,000
3	<i>Talent Management</i> -> Kinerja	0,205	2,792	0,005
4	Perencanaan Karir -> Kinerja	0,162	1,706	0,088
5	Motivasi -> Kinerja	0,533	5,128	0,000
INDIRECT				
6	<i>Talent Management</i> -> Motivasi -> Kinerja	0,168	3,452	0,001
7	Perencanaan Karir -> Motivasi -> Kinerja	0,338	4,779	0,000

Sumber: Output SEM PLS (2022)

PEMBAHASAN

Talent Management Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Hasil temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Untuk meningkatkan nilai motivasi kerja, apabila mempertimbangkan berdasarkan nilai *cross loading* pada

indikator variabel *talent management* yaitu indikator seleksi. Fakta ini mengindikasikan bahwa semakin baik dan benar proses seleksi yang dilakukan oleh Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu akan meningkatkan motivasi kerja dari karyawan tersebut. Seleksi merupakan hal yang penting karena erat kaitan dengan keberhasilan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu dalam mencapai tujuan. Berdasarkan rekapitulasi hasil tanggapan responden terkait indikator seleksi menunjukkan bahwa seleksi yang dilakukan sudah berjalan sesuai tahapan artinya penerimaan karyawan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu sudah berdasarkan prosedur dan kualifikasi yang ada. Seleksi yang baik tentunya akan meningkatkan motivasi kerja karena untuk mendapatkan karyawan yang tepat tentunya melalui proses atau tahapan seleksi yang ketat dan karyawan yang terpilih akan merasa bahwa mereka layak dan BRILian sehingga mereka berusaha untuk terus menghasilkan kinerja yang terbaik.

Adanya acuan yang jelas mengenai *talent management* di perusahaan, para karyawan akan memiliki motivasi yang baik dalam bekerja. Hal ini merupakan sebuah kelaziman pada diri manusia, dimana ketika hal yang dianggap penting dapat terakomodir secara baik oleh perusahaan dan perusahaan secara adil menjalankan *talent management* kepada seluruh pegawai yang ada, maka kesalahan dalam bekerja dapat diminimalisir serta kesenjangan sosial di dalam perusahaan tidak terjadi. Artinya, semakin baik program *talent management* yang diatur oleh perusahaan bagi karyawan maka motivasi kerja akan meningkat. Begitu pula sebaliknya, buruknya sistem *talent management* yang dijalankan maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wina Nur Windi, dkk (2021) yang menyatakan bahwa *talent management* berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya, semakin baik perencanaan karir yang diberikan perusahaan akan berdampak secara nyata terhadap meningkatnya motivasi kerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu. Berdasarkan deskriptif variabel motivasi menunjukkan nilai rata-rata motivasi kerja tinggi, yang menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu memiliki motivasi yang tinggi.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan responden yang merasa bahwa Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu telah memberikan kesempatan kepada karyawan dalam mengembangkan potensi yang dimiliki agar lebih maju. Namun, terdapat sejumlah karyawan yang menjawab tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Hal itu mengindikasikan bahwa sebenarnya kesempatan untuk menggali potensi belum secara adil dan merata yang diberikan oleh Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu kepada karyawan karena karyawan yang diberikan pelatihan secara berkala hanya yang menduduki jabatan operasional saja, sehingga akan berdampak pada motivasi yang diberikan dalam bentuk kesempatan untuk maju kepada seluruh karyawan belum optimal.

Dari sudut pandang perencanaan karir, indikator dengan nilai *cross loading factor* tertinggi terhadap motivasi kerja adalah kepentingan karyawan. Dengan nilai rata-rata pada deskriptif variabel yang tampak, justru berlawanan dengan motivasi yang tinggi. Hal tersebut tentu menjadi sebuah temuan yang mengindikasikan bahwa adanya perencanaan karir diperusahaan yang belum *balance* dengan kepentingan atau kebutuhan mereka tetap di terima oleh karyawan dengan dibuktikan dalam bentuk motivasi yang tinggi. Hal itu mungkin dikarenakan pilihan dan peluang karir yang disediakan oleh Bank BRI

Kantor Cabang Bengkulu lebih baik sehingga karyawan mudah untuk menentukan target karir kedepannya berdasarkan peluang yang ada.

Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan pada nilai koefisien parameter yang menunjukkan arah positif, artinya semakin baik program *talent management* yang dilaksanakan maka semakin meningkat kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu. Hal sesuai dengan pendapat Isanawikrama (2016) yang mengartikan *talent management* merupakan sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, apabila mempertimbangkan faktor paling besar dari nilai *cross loading* pada indikator variabel *talent management* yaitu indikator penempatan kerja.

Penilaian yang cukup terhadap indikator penempatan kerja mengindikasikan bahwa *talent management* di Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu masih belum optimal dalam pelaksanaan dan penerapannya. Hal tersebut perlu menjadi perhatian bagi perusahaan. Meskipun rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan sangat baik dan benar, namun penempatan kerja yang tidak tepat sesuai kemampuan yang dimiliki dapat membentuk karyawan yang tidak berkompeten baik dari segi kualitas pelayanan maupun dari segi lainnya dan tentu saja kinerja tiap individu akan kurang efektif dan efisien. Karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan perusahaan dan menempatkan karyawan pada tempat yang tepat merupakan salah satu faktor usaha yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang ditempatkan pada jabatan yang benar pastinya berpotensi membuat mereka menikmati pekerjaan yang diterima, meminimalisir karyawan untuk melakukan

absen karena memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan, meningkatkan semangat kerja, dan yang paling terpenting adalah kinerja setiap individu akan sangat efektif dan efisien dan mempercepat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek & I Komang (2020), Wina Nur Windi *et al.* (2021), dan Sudarijati & Bambang Setiawan (2019) yang menyatakan bahwa *talent manajemen* merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Temuan pada penelitian ini menunjukkan perencanaan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena $\text{Sig.} > \alpha$ dan $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka dapat disimpulkan bahwa H_1 ditolak yang berarti koefisien regresi perencanaan karir tidak teruji signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini dapat diartikan bahwa perencanaan karir memiliki persentase pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu yang mengindikasikan bahwa meskipun berpengaruh terhadap kinerja, perencanaan karir bukan merupakan pertimbangan utama karyawan dalam mencapai kinerja yang baik. Hasil ini bertolak belakang dengan pendapat Iin Angelia Taghulih (2015) dan Dita Noviyanti, *et al.* (2020) yang mengatakan bahwa perencanaan karir merupakan faktor meningkatnya kinerja karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa faktor perencanaan karir yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan jika dilihat dari nilai *loading factor* adalah kepentingan karyawan, yang mengindikasikan bahwa kesesuaian antara kesempatan/peluang karir yang tersedia di perusahaan dengan kepentingan dan kebutuhan karir dari karyawan saat ini menjadi faktor yang dipertimbangkan oleh karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Fakta menunjukkan bahwa hanya sedikit

karyawan yang mengalami kenaikan karir yang berarti implementasi akan perencanaan karir rendah. Hal tersebut diindikasikan karena karyawan merasa jika mereka mengalami kenaikan karir, maka beban kerja akan bertambah meskipun motivasi yang karyawan miliki tinggi terhadap karir. Selain itu, rendahnya implementasi terhadap perencanaan karir diindikasikan karena karyawan enggan dalam mengurus kenaikan karir dikarenakan faktor individual (malas, kurangnya kemauan, mudah menyerah, kurang *skill* dan pengetahuan, merasa nyaman akan jabatan dan kompensasi yang diterima saat itu) dan faktor organisasi (peluang karir yang tidak transparan sehingga karyawan tidak memiliki tujuan yang pasti). Hal tersebut menjadi salah satu alasan perencanaan karir memiliki pengaruh yang kecil terhadap peningkatan kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin termotivasinya karyawan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu akan mendorong untuk karyawan semakin menghasilkan kinerja terbaik, atau dapat dijelaskan bahwa apabila Bank BRI kantor Cabang Bengkulu menginginkan seluruh karyawan memberikan kontribusi yang maksimal dalam bekerja maka pihak manajemen harus mencari cara agar karyawan selalu dalam kondisi motivasi yang baik selama bekerja. Hasil uji statistik deskriptif dari variabel kinerja menunjukkan karyawan selalu bersikap profesional dalam bekerja yang merupakan cara paling kuat untuk dapat mengukur seberapa baik kinerja dari seorang karyawan. Nilai rata-rata pada indikator tersebut juga menjadi nilai tertinggi di antara indikator yang lain sehingga menggambarkan bahwa karyawan menyadari dengan jelas sikap dan perilaku profesional dalam bekerja merupakan hal yang harus dilakukan oleh seorang karyawan terhadap perusahaan.

Model yang dibangun pada penelitian ini apabila dilihat dari faktor penyebab perubahan atas nilai variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, *talent management*, dan perencanaan karir. Berdasarkan faktor motivasi apabila dilihat dari *cross loading factor*, indikator yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja ialah pemberian insentif atas prestasi dan pencapaian yang diperoleh karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan akan termotivasi dengan adanya pemberian insentif oleh perusahaan karena karyawan merasa dihargai atas hasil dan kinerja mereka serta membuat karyawan semakin bersemangat dalam bekerja dan menghasilkan prestasi serta kinerja terbaik. Hal tersebut sebuah temuan yang menjadi perhatian bagi peneliti dikarenakan dalam sejumlah penelitian, motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan dan sebaliknya. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu oleh Sudarjati *et al.* (2019) dan Noviyanti *et al.* (2020) yang memperlihatkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan

Hasil pengujian didapati bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, artinya penerapan *talent management* yang benar diikuti dengan pemberian motivasi yang baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Bahkan dari hasil temuan menjelaskan bahwa terdapat kenaikan pengaruh antara perencanaan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yaitu dari 16,2% menjadi 33,8%, sehingga dengan adanya dukungan terhadap motivasi kerja yang lebih baik akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Ketika talenta yang dimiliki karyawan dapat dikelola dengan baik oleh perusahaan selaras dengan

dilakukan pemberian motivasi salah satunya dalam bentuk dukungan peningkatan potensi agar memiliki kesempatan dalam memperoleh kedudukan atau jabatan yang tersedia, maka karyawan akan semakin bersemangat dan senantiasa berkontribusi lebih dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang optimal, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu.

Kondisi yang ada pada saat ini menggambarkan penerapan *talent management* yang belum maksimal, memungkinkan kinerja karyawan akan meningkat di masa yang akan datang terutama dengan perubahan pada sistem penempatan kerja yang lebih sistematis dan rasional. Pella & Inayati (2011) menyatakan bahwa mengisi posisi manajemen puncak dengan orang-orang berkualitas sehingga perusahaan tidak perlu meragukan kinerja karyawan yang akan diangkat menjadi bagian dari posisi puncak perusahaan. Dengan pernyataan tersebut adanya *talent management* akan memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kualitas kinerja semakin baik agar mencapai keberhasilan yang diharapkan oleh perusahaan.

Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan

Hasil pengujian jalur perencanaan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mampu memediasi pengaruh tidak langsung perencanaan karir terhadap kinerja. Artinya dengan adanya pemberian motivasi yang baik, maka berpotensi akan meningkatkan pengaruh antara perencanaan karir terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, cara yang harus dilakukan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu adalah memperbaiki struktur perencanaan karir dengan memberikan visualisasi masa depan kepada karyawan serta mengetahui terlebih dahulu apa yang diinginkan dan dibutuhkan karyawan (minar karir) sehingga dengan adanya perbaikan dan peningkatan dari segi

tersebut membuat karyawan semakin termotivasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu.

Penelitian ini sejalan dengan pendapat Marwansyah dalam Dewi & I Wayan (2016) yang menyatakan bahwa karyawan harus diberikan dorongan dalam bentuk motivasi, misalkan penghargaan seperti adanya pengembangan karir, promosi, maupun insentif. Salah satu strategi yang perlu diterapkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja adalah membuat perencanaan karir yang sistematis kepada karyawan selama bekerja di perusahaan. Perencanaan karir ini akan memotivasi karyawan untuk terus berusaha meningkatkan *skill* dan loyalitasnya terhadap perusahaan dengan menunjukkan hasil kinerja terbaik yang mereka lakukan guna mencapai posisi tertinggi yang dapat diraih. Hal tersebut merupakan umpan balik yang sama-sama akan diterima baik itu oleh perusahaan maupun karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh beserta pembahasan yang sudah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Seleksi yang dilakukan sudah sesuai dengan prosedur yang ada dengan indikasi bahwa karyawan yang terpilih akan merasa mereka layak dan BRilian sehingga mereka termotivasi serta berusaha untuk terus menghasilkan kinerja yang terbaik.
2. Perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kesempatan untuk mengembangkan potensi belum secara adil dan merata yang diberikan oleh Bank BRI Kantor Cabang Bengkulu kepada karyawan dikarenakan karyawan yang diberikan pelatihan secara berkala hanya yang menduduki jabatan operasional saja.

3. *Talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan baik dan benar, namun penempatan kerja yang tidak tepat sesuai kemampuan yang dimiliki dapat membentuk karyawan yang tidak berkompeten baik dari segi kualitas pelayanan maupun dari segi lainnya dan tentu saja kinerja tiap individu akan kurang efektif dan efisien.
4. Perencanaan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun berpengaruh terhadap kinerja, perencanaan karir bukan merupakan pertimbangan utama karyawan dalam mencapai kinerja yang baik sebab persentase pengaruh yang kecil. Hanya sedikit karyawan yang mengalami kenaikan karir yang berarti implementasi akan perencanaan karir rendah dengan indikasi karyawan enggan dalam mengurus kenaikan karir dikarenakan faktor individual dan faktor organisasi.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan terlihat rendah pada indikator pencapaian atas laba yang diakibatkan oleh pemberian motivasi yang tidak maksimal.
6. Variabel motivasi kerja mampu memediasi pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan. Semakin baik penerapan program *talent management* yang dijalankan diikuti dengan motivasi kerja yang baik, maka kinerja akan meningkat.
7. Perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja, sehingga apabila Bank BRI Kantor Cabang Bengkalis memperbaiki perencanaan karir maka akan menghasilkan karyawan yang lebih termotivasi, dibuktikan dengan meningkatnya kinerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Dessler, Gary. (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Edison, Emron, Anwar Yohny, dan K. I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. RajaGrafindo Persada.
- Lumentut, Pantouw & Waleleng. (2017). Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota di LPM (Lembaga Pers Mahasiswa) Inovasi UNSRAT. *e-journal Acta Diurma*. VI(1), 1-15.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*.
- Robins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi* (10 ed.). Salemba Empat.
- Sartika, Mila, and Hendri Hermawan Adinugraha. 2016. "Implementasi Ijārah Dan Imbt Pada Bank Bri Syariah Cabang Yogyakarta." *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 7(1):97. doi: 10.21580/economica.2016.7.1.1034
- Suherman, Uman. 2013. *Konseling Karir Sepanjang Rentang Kehidupan*. Program Studi Bimbingan dan Konseling, Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sukoco, I., & Fadillah, A. R. (2016). The Analysis Of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach In Pt Pindad (Persero) Bandung City. *AdBispreneur*.<https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v1i1.91>

Supriyadi, D. (2017). Pengaruh Motivasi dan Manajerial terhadap Kinerja Karyawan Bank. *Journal of Management and Business*. 1(2): 139-148.

Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press.