

Implementasi Program *Talent Management* sebagai Strategi Peningkatan Kesejahteraan Karyawan di PT Bank Syariah Indonesia

Rizqi Adhyka Kusumawati

Program Sarjana Terapan Analisis Keuangan, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Email Korespondensi: rizqi.adhyka@uii.ac.id

Abstract: *This research was conducted to provide an overview of the results of qualitative analysis regarding the implementation of talent management and career development at PT BNI Syariah. The research method used is descriptive analysis using secondary data and explained using narrative (qualitative) in the form of interviews with resource persons. The secondary data used in this research originates from the 2018-2021 BUMN Bank Annual Report. Data collection techniques were carried out by contacting relevant sources and accessing www.bnisyariah.co.id to download the Bank's Annual Report for the period of the pandemic and accessing online reference sources to study journals, articles, these, and other online reference sources. Based on the results of secondary data processing contained in the PT BNI Syariah, PT BRI Syariah, and PT Bank Syariah Indonesia Annual Report, there has been a decrease in the number of participants due to limited access to training which is a direct impact of Covid-19 so that the implementation of talent management is less than optimal. This impacted the Company's performance which also experienced a decline in the Company's net profit, namely from the total net profit in 2019 of IDR 603 billion, down to IDR 505 billion in 2020 or a decrease of 16.3%. However, the results of implementing talent management as a strategy to improve employee welfare carried out by PT BSI are starting to bear fruit, as seen from the increase in profits in the last 3 years reaching IDR 3 trillion in 2021 and IDR 4.3 trillion in 2022. This shows that prosperous employees are encouraged to contribute optimally to increase productivity and company profits.*

Keywords: *Talent Management; Human Resources Management; Career Development; Banking*

Abstrak: Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran hasil analisa kualitatif terkait implementasi talent management dan pengembangan karir di PT Bank Syariah Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif menggunakan data-data sekunder serta dijabarkan dengan penggunaan naratif (kualitatif) berupa wawancara dengan pihak narasumber. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini merupakan data yang berasal dari Laporan Tahunan Bank BUMN tahun 2018-2022. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menghubungkan narasumber terkait serta mengakses www.bnisyariah.co.id untuk mengunduh Laporan Tahunan Bank periode masa pandemi dan mengakses sumber referensi daring untuk melakukan kajian jurnal, artikel, skripsi, dan sumber referensi daring lainnya. Berdasarkan hasil olah data sekunder yang terdapat pada *Annual Report* PT BNI Syariah, PT BRI Syariah, dan PT Bank Syariah Indonesia dapat diketahui bahwa terjadi penurunan jumlah peserta dikarenakan terbatasnya akses pelatihan yang merupakan dampak langsung dari covid-19 sehingga pelaksanaan *talent management* menjadi kurang optimal. Hal ini berdampak terhadap kinerja Perusahaan yang juga ikut serta mengalami penurunan laba bersih Perusahaan yaitu dari total laba bersih tahun 2019 sebesar Rp 603 Milyar turun menjadi sebesar Rp 505 Milyar pada tahun 2020 atau turun sebesar 16,3%. Namun hasil dari penerapan *talent management* sebagai strategi peningkatan kesejahteraan karyawan yang dilakukan PT BSI mulai membuahkan hasil diketahui dari peningkatan laba 3 tahun terakhir mencapai Rp3 triliun di tahun 2021 dan Rp4,3 triliun di tahun 2022. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang sejahtera terdorong untuk berkontribusi optimal hingga produktivitas meningkat seiring juga dengan laba perusahaan.

Kata kunci: *Talent Management; Manajemen Sumber Daya Manusia; Pengembangan Karir; Perbankan*

Article Information: Submitted: 2023-12-27; Revised 2024-01-09; Accepted: 2024-01-15



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

INTRODUCTION

Pada era society 5.0 saat ini, sumber daya manusia yang terampil dan siap bersaing dalam bidang teknologi merupakan salah satu kunci strategis untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien untuk membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh Perusahaan [1]. Kesuksesan Perusahaan memiliki indikator utama yaitu modalnya, namun juga ditentukan dari baik atau tidaknya sumber daya yang dimiliki. Dalam rangka penyusunan strategi sebuah Perusahaan, sumber daya manusia merupakan modal dan asset yang harus selalu dikelola dengan baik sehingga memiliki kapabilitas yang cukup serta dapat memberikan nilai tambah berupa keunggulan bersaing jika dibandingkan dengan Perusahaan sejenis. Aktivitas rekrutmen, pelatihan, dan pemberian *reward* pada sumber daya manusia yang memiliki talenta terbaik harus difokuskan sehingga Perusahaan mampu tumbuh dan berkembang dengan kompetitif.

Salah satu Perusahaan yang menerapkan *talent management* di Indonesia adalah PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) yang merupakan salah satu bank kategori BUMN hasil merger dari 3 (tiga) bank syariah BUMN. Akhir tahun 2022, PT. Bank Syariah Indonesia berhasil meningkatkan laba bersih sebesar 40,7% atau bertambah senilai Rp4,3 triliun. PT. BSI juga berhasil menumbuhkan asset sebesar 15,2% dari Rp265,3 triliun menjadi Rp305,7 triliun. Saat ini PT. BSI memiliki 18.581 jumlah karyawan dan tersebar di 1.112 kantor cabang di Indonesia [2]. Hal tersebut mengindikasikan bahwa seluruh pencapaian ini diperoleh dari peran sumber daya manusia yang mampu menyelaraskan diri dengan kemajuan teknologi perbankan.

Sumber daya manusia di era society 5.0 merupakan individu-individu pekerja yang mampu bersinergi dengan teknologi dan memberikan kontribusi optimal demi tercapainya tujuan Perusahaan. Nopitasari menyatakan bahwa era society 5.0 merupakan suatu respon terhadap tantangan yang timbul pada era revolusi industri 4.0 dan SDM dituntut agar dapat menyelesaikan beragam tantangan dan permasalahan sosial dengan memanfaatkan inovasi-inovasi baru di era revolusi industri 4.0 di mana teknologi menjadi bagian penting di setiap lini dan bidang pada manusia saat ini [3].

Suparyadi menyatakan bahwa terdapat beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia dalam mendukung system kinerja tinggi, sebagai berikut : [4]

Tabel 1. Fungsi MSDM Dalam Mendukung Sistem Kinerja Tinggi

No	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia
1.	Desain Pekerjaan	a. Memungkinkan karyawan menggunakan berbagai macam kecakapan, b. Penggunaan teknologi peralatan dan proses pekerjaan ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas,



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

No	Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia
		c. Melibatkan karyawan dalam mengatur tata letak dan penggunaan metode kerja, d. Mengorganisasikan pekerjaan di dalam tim.
2.	Perekrutan dan seleksi	a. Didasarkan pada strategi Perusahaan, b. Harus sesuai dengan spesifikasi pekerjaan, c. Memperkuat komitmen karyawan, d. Dilakukan oleh tim yang professional, e. Dukungan positif dari pimpinan puncak.
3.	Penempatan	a. Adanya kesesuaian antara spesifikasi pekerjaan dengan karakteristik individu, b. Rotasi jabatan harus tetap memperhatikan kesesuaian antara spesifikasi pekerjaan dengan karakteristik individu.
4.	Pelatihan dan Pengembangan	a. Pelatihan didasarkan pada upaya meningkatkan kinerja karyawan saat ini atau dalam rangka menghadapi perubahan strategi, peningkatan standar kinerja atau pengembangan bisnis, b. Pengembangan melalui program pendidikan rotasi jabatan dilaksanakan secara optimal, c. Pengembangan melalui program pendidikan dilakukan terutama bagi karyawan yang berpotensi mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.
5.	Kompensasi	a. Adanya deskripsi jabatan yang jelas sebagai dasar penentuan factor-faktor kompensabel, b. Harus adil sehingga hendaknya didasarkan pada factor-faktor kompensabel yang komprehensif.
6.	Manajemen Kinerja	a. Tolok ukur kinerja harus menjamin obyektivitas penilaian kinerja, b. Dilakukan secara jujur, c. Umpan balik dua arah, d. Bertujuan untuk meningkatkan kinerja Perusahaan.

Sumber: Data sekunder diolah, 2023.

Keenam fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut di atas, tidak luput dari kemajuan teknologi dalam penerapannya sehingga dapat tercapai peningkatan produktivitas dan kualitas hasil pekerjaan karyawan. System berkinerja tinggi juga mengharuskan Perusahaan untuk memaksimalkan kesesuaian antara system sosial (karyawan) dengan



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

system teknologi. Manajemen sumber daya manusia elektronik merujuk pada proses dan pemindahan digitalisasi informasi yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia seperti teks, suara, kesan visual, dari suatu perangkat elektronik ke manajemen sumber daya elektronik lainnya yang berpotensi mengubah fungsi manajemen sumber daya manusia dari tradisional menjadi digital.

Salah satu strategi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Perusahaan adalah melakukan *Talent Management* yang merupakan sebuah proses pengelolaan bakat atau talenta karyawan dengan tujuan memastikan ketersediaan pasokan karyawan bertalenta serta menyesuaikan kemampuan atau kapabilitas karyawan dengan posisi yang tepat sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang optimal [5]. Hasil penerapan *talent management* adalah terisinya posisi manajemen puncak dengan individu-individu karyawan yang berkualitas, sehingga Perusahaan tidak perlu ragu terhadap kinerja karyawan yang menjadi bagian dari posisi puncak Perusahaan.

Konsep *Talent management*

Talent adalah manusia-manusia yang memiliki bakat dan potensi untuk dipelihara oleh perusahaan. Talent juga diartikan sebagai karyawan yang diidentifikasi akan menjadi *future leader* bagi perusahaan, sedangkan *talent management* adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengisi posisi-posisi kunci kepemimpinan dengan karyawan yang bertalenta [6].

Menurut Kontoghiorges, *Talent Management* adalah serangkaian inisiatif yang dilakukan oleh Perusahaan diawali dengan proses identifikasi, pengembangan, hingga mempertahankan karyawan bertalenta untuk menyesuaikan antara karyawan yang tepat dengan pekerjaan dan waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis dan prioritas aktivitas Perusahaan sehingga optimalisasi kinerja karyawan serta visi perusahaan tercapai melalui bisnis yang memiliki keunggulan bersaing [7].

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. menyatakan bahwa *Talent Management* diawali dengan melakukan program *management trainee* ekstensif, mengidentifikasi dan memilih sekelompok mahasiswa yang baru saja menyelesaikan pendidikan strata-2 (*master's degree*) yang dipercaya bahwa mereka akan memberikan kinerja terbaik untuk Perusahaan [8]. Para peserta program trainee ini berjumlah kurang dari 1% dari keseluruhan jumlah karyawan di Perusahaan dan akan diberikan treatment selama 5 (lima) tahun di mana selama itu para peserta program akan ditempatkan pada 3 (tiga) posisi yang berbeda dan bergantian setiap 18 bulan kemudian akan dikirim ke luar negeri untuk 6 (enam) bulan masa pemagangan.

Proses pemilihan peserta pelatihan dilakukan bertahap sebagai berikut: [8]

1. Perusahaan akan melakukan screening pada setiap biodata diri peserta dan akan diikutsertakan interview jika memenuhi seluruh persyaratan Perusahaan,
2. Peserta yang lolos pada tahapan pertama akan melakukan *focus group discussions* (FGD) dengan kandidat peserta lain dan akan diobservasi serta dinilai oleh konsultan eksternal, dan *Human Resource Representatives* Perusahaan.



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

3. Selanjutnya, peserta *management trainee* terpilih akan diberikan kesempatan untuk melakukan diskusi panel dan presentasi di hadapan manager senior dengan topik yang telah ditentukan oleh *HR Representatives* Perusahaan.
4. Seluruh karyawan berbakat tersebut kemudian akan dikumpulkan ke dalam *talent pool* untuk diberikan pengembangan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

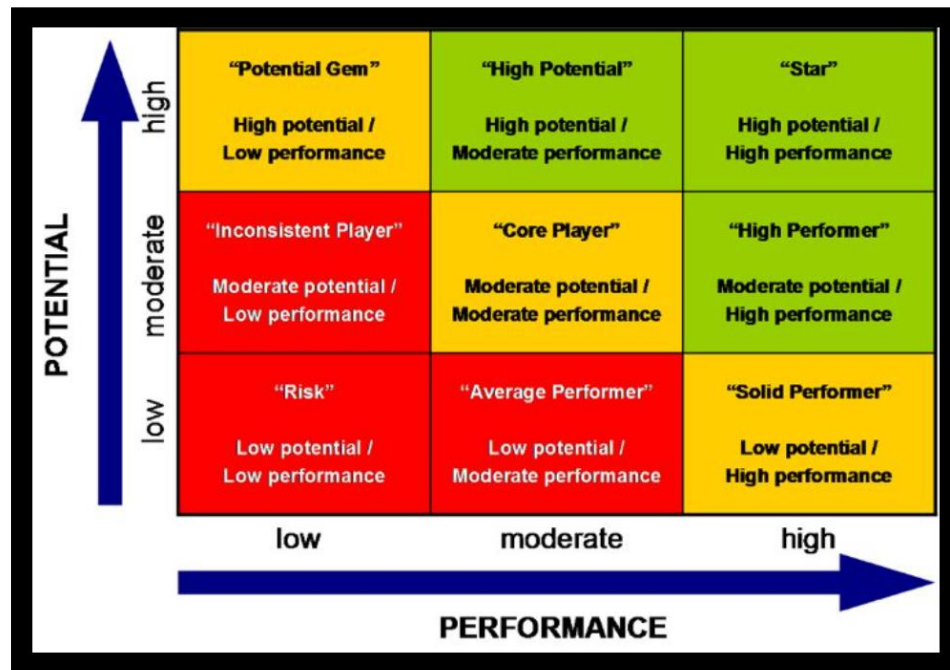
Sulistiyorini menyatakan bahwa *talent pool* adalah suatu tempat yang dibentuk bagi kader-kader berpotensi wadah kader potensial dan memiliki tujuan untuk mempermudah tim penilai kompetensi (Baperjakat) dalam memilih calon pejabat struktural yaitu jabatan pengawas yang setara eselon IV [9]. Hal tersebut membuat hasil pemilihan menjadi lebih obyektif dan lebih dapat dipertanggungjawabkan, karena data pada *talent pool* merupakan hasil penilaian akhir kinerja karyawan yang tersimpan dalam *database system* informasi karyawan. Menurut Angliawati dan Fatimah, *talent pool* merupakan kumpulan orang-orang yang telah diidentifikasi dan diklasifikasikan sebagai asset Perusahaan yang dapat dikembangkan pada jangka waktu tertentu [10]. Upaya pemetaan karyawan ini perlu dilakukan agar efektivitas *talent management* dan pengembangan karyawan tercapai dengan baik.

Beberapa elemen dalam aktivitas pemetaan karyawan yang menjadi kriteria penilaian dari gambaran kinerja lampau adalah pengalaman yang dimiliki karyawan, profil diri karyawan, kualifikasi yang dapat dinilai secara obyektif, sedangkan elemen yang diperlukan untuk menilai kinerja di masa depan adalah potensi, keahlian dan kuantifikasi yang dinilai secara subyektif. Berdasarkan keenam elemen tersebut, disimpulkan menjadi 2 elemen yaitu kinerja dan potensi di mana kinerja mewakili kriteria penilaian tentang yang telah dilakukan karyawan di masa lampau dan potensi mewakili elemen yang memprediksi yang akan dilakukan karyawan di masa depan [10].

Dalam suatu Perusahaan, *Talent pool* merupakan salah satu upaya untuk memudahkan pengambilan Keputusan terkait *treatment* yang akan diberikan kepada karyawan yang bertalenta dan memiliki potensi kinerja tinggi. Selain itu, *talent pool* juga merupakan *tools* dalam rangka efisiensi biaya pengembangan *talent* karyawan. Hal ini dikarenakan perbedaan *treatment* yang dilakukan juga akan mengeluarkan biaya yang berbeda. Jika mengacu pada model *9 box talent*, maka alokasi biaya dapat disesuaikan dengan program pengembangan karyawan pada kotak kuadran-kuadran dalam matriks model tersebut. Matriks *9 box talent model* dijelaskan pada gambar 1.

Mengacu kepada gambar 1, Karyawan yang berada dalam *talent pool* tersebut akan diberikan perlakuan terbaik berupa pendidikan, pelatihan dan lain sebagainya untuk mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki, sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Swailes menyatakan bahwa pengelompokkan karyawan ke dalam *talent pool* perusahaan memiliki pikiran dan semangat yang lebih positif tentang peluang karir masa depannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak masuk dalam kelompok karyawan berbakat [11].





Gambar 1. Matriks 9 Box Talent Model

Sumber: Kompasiana, 2024.

Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan menurut Undang-undang No.6 Tahun 1974 Pasal 2 ayat 1 adalah suatu tata kehidupan sosial materiil maupun spiritual yang diliputi oleh rasa keselamatan, kesusilaan, dan ketentraman lahir batin yang memungkinkan bagi setiap warga negara untuk mengadakan usaha pemenuhan kebutuhan-kebutuhan jasmaniah, rohaniah, dan sosial yang sebaik-baiknya bagi diri, keluarga serta masyarakat dengan menjunjung tinggi hak-hak serta kewajiban manusia sesuai dengan Pancasila [12].

Beberapa factor yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan adalah system dan besaran gaji, jaminan sosial, beragam tunjangan, lingkungan kerja, fasilitas yang diberikan, dan promosi. Kaitan dengan *talent management* yaitu bahwa melalui program *talent pool* maka Perusahaan mendapatkan sekelompok karyawan yang memiliki talenta serta kinerja yang tinggi. Hal tersebut mendasari beberapa aktivitas lanjutan yaitu pengembangan karyawan sebagai salah satu strategi peningkatan kinerja karyawan berupa system reward melalui pelatihan karyawan dan promosi sehingga diharapkan akan tercipta peningkatan produktivitas karyawan berdasarkan kepuasan kerja dikarenakan karyawan merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkontribusi lebih kepada Perusahaan. Pada akhirnya tujuan Perusahaan yaitu optimalisasi laba Perusahaan akan tercapai dengan baik.

RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan menggunakan data-data sekunder serta dijabarkan dengan penggunaan naratif (kualitatif) berupa wawancara dengan pihak narasumber. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini merupakan data yang berasal dari Laporan Tahunan Bank BUMN tahun 2018-2022. Teknik pengumpulan data



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

dilakukan dengan menghubungi narasumber terkait serta mengakses www.bnisyariah.co.id untuk mengunduh Laporan Tahunan Bank periode masa pandemi dan mengakses sumber referensi daring untuk melakukan kajian jurnal, artikel, skripsi, dan sumber referensi daring lainnya. Data-data yang telah diperoleh dan diolah, kemudian dianalisis dengan metode deskriptif analisis dengan tujuan memberikan gambaran secara sistematis, rinci, dan komprehensif sesuai fakta yang terjadi di perusahaan.

RESULTS, DISCUSSION, AND ANALYSIS

Penilaian Kinerja di PT. Bank Syariah Indonesia

PT. Bank Syariah Indonesia melakukan evaluasi kinerja karyawan secara berkala dan periodik, yaitu dengan mewajibkan seluruh karyawan menyusun Form Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan (PKPP) setiap satu kali dalam setahun. Hal tersebut dilakukan dalam rangka mengukur seberapa besar kemampuan karyawan dalam memenuhi tanggung jawab dan menyelesaikan tugas yang telah diberikan oleh Perusahaan kepada karyawan. Seluruh capaian hasil atau kinerja karyawan selama satu periode akan tergambar pada laporan tersebut. Setiap level, posisi dan jenjang jabatan memiliki aspek penilaian yang berbeda sesuai dengan indikator pencapaian dari masing-masing divisi. Indikator penilaian pada laporan tersebut akan dikonversi menjadi angka dan diklasifikasikan sesuai dengan jumlah skor akhir yang diperoleh karyawan dalam satu tahun.

Berikut adalah tabel klasifikasi penilaian karyawan beserta point konversi yang terdapat di PT. BSI:

Tabel 2. Kategori dan Bobot Penilaian Kinerja Karyawan PT. BSI

Kategori Penilaian	Keterangan	Bobot (point)
SM	Sangat Memuaskan	5
M	Memuaskan	4
B	Baik	3
C	Cukup	2
K	Kurang	1

Sumber: Data sekunder diolah, 2023.

Proses penilaian karyawan sebelum dimasukkan dalam talent pool diawali dengan pemberian *Key Performance Indicator* (KPI) per individu yang harus tercapai pada periode yang ditetapkan Perusahaan. KPI merupakan target kinerja yang harus dilakukan dan diselesaikan oleh karyawan atau unit dalam sebuah Perusahaan. Jangka waktu penilaian disesuaikan dengan aturan Perusahaan. Pada beberapa Perusahaan terdapat penilaian KPI 3 (tiga) bulanan atau triwulan, ada juga yang dinilai per semester (6 bulan), maupun tiap tahun (tahunan, biasanya akhir tahun berjalan).

Tahap awal dari penilaian potensi karyawan adalah proses *assessment* karyawan yang dilakukan secara luring dan daring. Proses *assessment* luring dilaksanakan sehari, sedangkan proses *assessment* daring dilaksanakan beberapa jam. Penilaian potensi didapatkan dari *assessment* yang dilakukan terhadap para karyawan. Selain itu *HR*

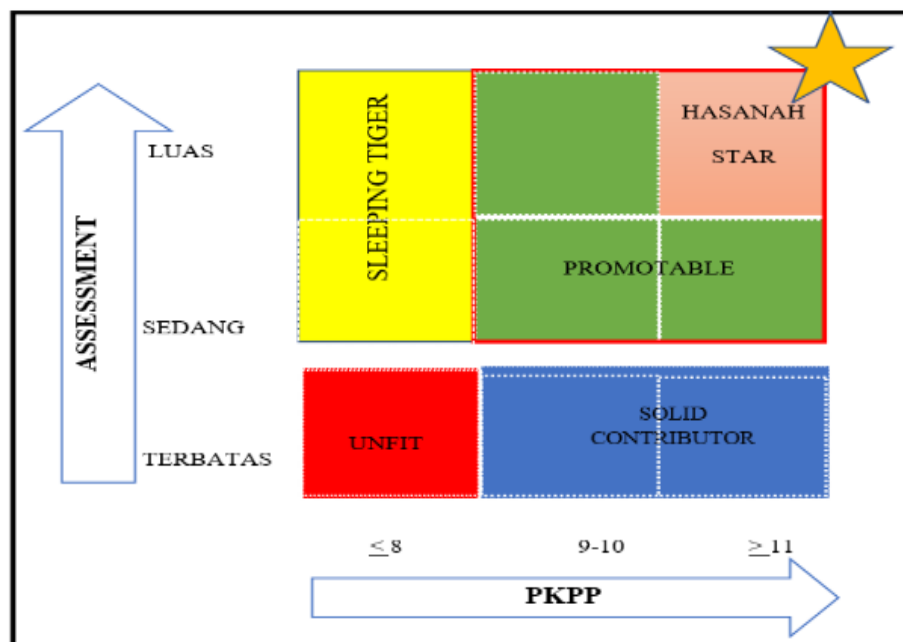


This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Representative juga akan meminta keterangan atau hasil kerja karyawan kepada kepala unit atau manager bidang terkait (khusus karyawan *existing*). Beberapa metode penilaian KPI dalam proses *assesment*, yaitu metode luring atau secara *offline* yang mencakup uji psikotes, wawancara, *focus group discussion* (FGD) dan hasilnya akan diumumkan pada 3 – 4 hari kerja. Metode *assessment* luring hanya diperuntukkan jenjang jabatan senior dan *executive manager*. Selain metode luring, juga terdapat metode daring atau uji secara online yang mencakup aktivitas pengerjaan soal matematika dasar, bahasa inggris, dan tes figural. Hasil *assessment* ini akan diumumkan pada 3 – 5 hari kerja. Hasil dari *assessment* ini para karyawan akan diklasifikasikan ke dalam 3 kategori yaitu Luas, Sedang, Terbatas.

Klasifikasi *Talent management*

Berikut ini adalah 5 *talent class* yang berada di PT. BSI sebagai bahan acuan dan pertimbangan pada proses pengambilan Keputusan pimpinan terhadap karir karyawannya:



Gambar 2. Talent Class Classifications

Sumber: Data sekunder diolah, 2023.

Adapun penjelasan dari identifikasi *talent class* di atas adalah sebagai berikut:

1. *Unfit*, merupakan kuadran untuk karyawan yang memiliki nilai kinerja Cukup selama 3 (tiga) tahun berturut-turut dan memiliki kompetensi yang rendah,
2. *Solid contributor*, merupakan kuadran untuk karyawan yang memiliki nilai kinerja minimal Baik selama 3 (tiga) tahun berturut-turut dan memiliki kompetensi yang terbatas,
3. *Sleeping Tiger*, merupakan kuadran untuk karyawan yang memiliki nilai kinerja minimal Cukup selama 3 (tiga) tahun berturut-turut dan memiliki kompetensi sedang/berwawasan luas,



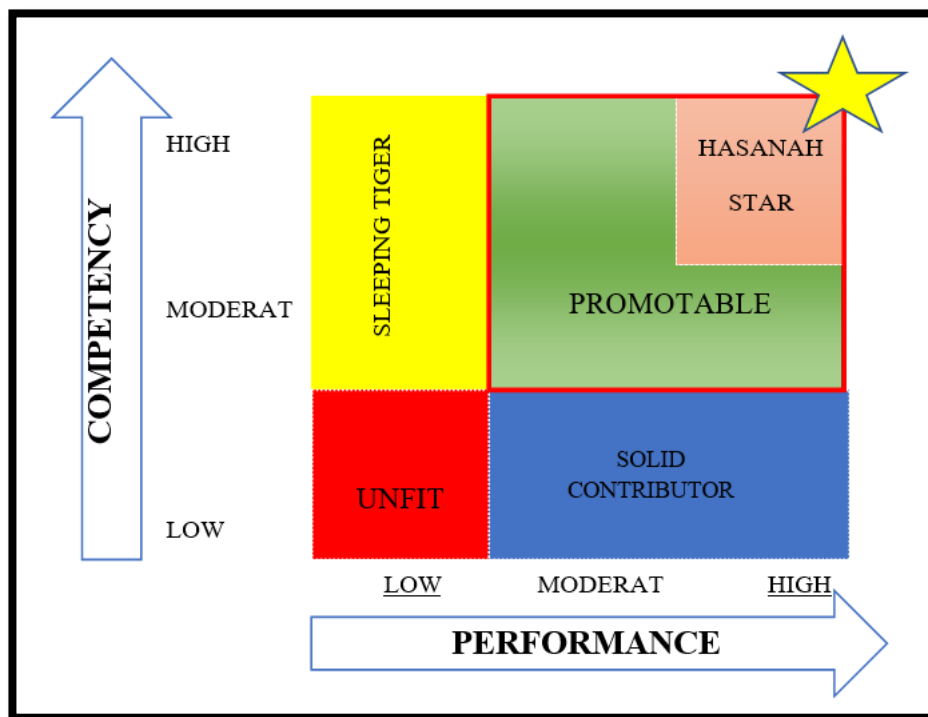
This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

4. *Promotable*, merupakan kuadran untuk karyawan yang memiliki nilai kinerja minimal Baik selama 3 (tiga) tahun berturut-turut dan memiliki kompetensi sedang/berwawasan luas, sedangkan
5. *Hasanah Star* merupakan kuadran untuk karyawan yang memiliki nilai kinerja minimal Baik/Memuaskan selama 3 (tiga) tahun berturut-turut dan memiliki kompetensi yang sangat baik/berwawasan luas.

PT. BSI memperoleh talent class berdasarkan data gabungan dari hasil penilaian kinerja dan hasil penilaian potensi yang telah dilakukan kepada karyawan yang masuk dalam *talent pool*. Hal ini menjadi salah satu syarat utama dalam pengembangan karir karyawan dengan memberikan *treatment* berupa aktivitas mutase atau rotasi karyawan, pemberian status ‘Definitif’ pada karyawan yang masih berstatus ‘Sementara’ serta promosi atau peningkatan jenjang jabatan.

Matriks Penilaian Kinerja Karyawan Bertalenta

Berikut adalah gambar 9 *box matrix talent* yang merupakan dasar acuan penilaian bagi karyawan bertalenta termasuk dalam *talent pool*:



Gambar 3. Box Matrix Talent

Sumber: Data sekunder diolah, 2023.

Matriks ini bertujuan untuk menyajikan data dalam rangka pengambilan Keputusan terkait aktivitas penentuan posisi karyawan pada jenjang jabatan, posisi maupun grade yang menghasilkan angka nominal tertentu sebagai penghargaan atau *reward* dari Perusahaan. Beberapa kriterianya adalah salah satu indikatornya merupakan hasil penilaian kinerja (PKPP) selama 2 (dua) tahun berturut-turut terakhir dengan nilai minimal ‘Baik’.



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Penjelasan matrix di atas sebagai berikut:

a. Penilaian *Performance* (minimal PKPP terakhir Baik)

- Low* = Jumlah total Yudisium 2 tahun terakhir <5
Moderate = Jumlah total Yudisium 2 tahun terakhir 6 – 7
High = Jumlah total Yudisium 2 tahun terakhir >8

b. Penilaian *Competency*

- Low* = Pengembangan **Terbatas**
Moderate = Pengembangan **Sedang**
High = Pengembangan **Luas**

Dalam menentukan kategori pada *Competency* karyawan, jumlah kompetensi dari posisi yang dimiliki karyawan perlu diperhatikan, sebagai berikut:

Tabel 3. Kategori *Competency*

Kompetensi	Kategori Pengembangan	Keterangan
7 - 8	Luas	Maksimal GAP adalah 1 level dan maksimal kompetensi yang tidak terpenuhi = 1
	Sedang	Maksimal GAP adalah 1 level dan maksimal kompetensi yang tidak terpenuhi = 2 – 3
	Terbatas	Maksimal GAP adalah 1 level dan maksimal kompetensi yang tidak terpenuhi > 3
9 - 10	Luas	Maksimal GAP adalah 1 level dan maksimal kompetensi yang tidak terpenuhi = 1
	Sedang	Maksimal GAP adalah 1 level dan maksimal kompetensi yang tidak terpenuhi = 2 – 4
	Terbatas	Maksimal GAP adalah 1 level dan maksimal kompetensi yang tidak terpenuhi > 4
11 - 13	Luas	Maksimal GAP adalah 1 level dan maksimal kompetensi yang tidak terpenuhi = 2
	Sedang	Maksimal GAP adalah 1 level dan maksimal kompetensi yang tidak terpenuhi = 3 – 5
	Terbatas	Maksimal GAP adalah 1 level dan maksimal kompetensi yang tidak terpenuhi > 5

Sumber: Data sekunder diolah, 2023.

NOTE: Apabila gap level kandidat lebih dari satu, maka akan jatuh ke kategori pengembangan di bawahnya.

Berikut penjelasan dari matriks dan tabel di atas:

1. Para karyawan yang masuk dalam kuadran *Hasanah Star* dan *Promotable* maka akan ditindaklanjuti dengan pendefinitifan.

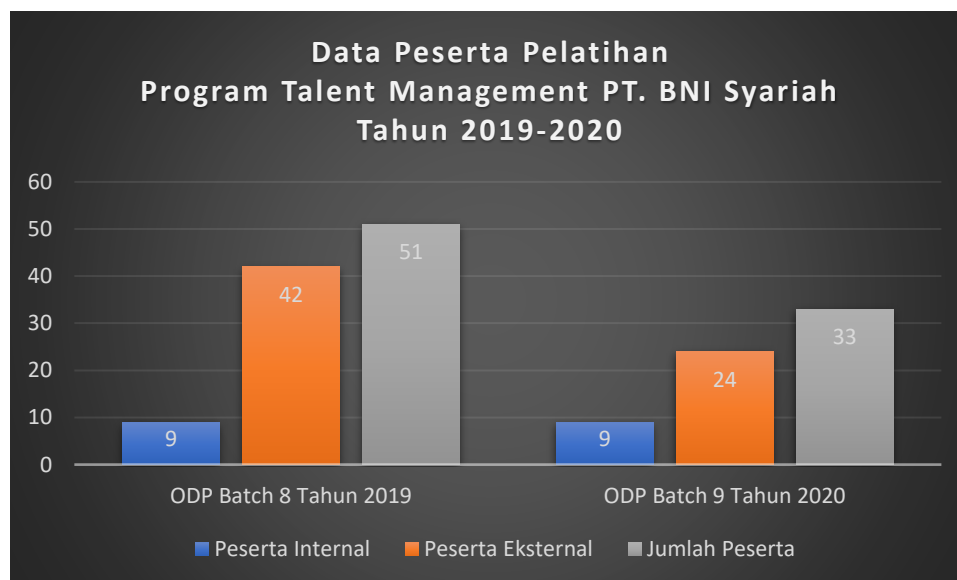


This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

2. Pada karyawan yang termasuk dalam kuadran *Solid Contributor* akan ditindaklanjuti dengan perpanjangan status Pjs (Pejabat Sementara)-nya dan mengikuti tahapan assessment psikologi untuk selanjutnya sebelum masa pendefinitifannya dan jika hasil assessment psikologi masih belum lulus, maka karyawan tersebut dapat diproses rotasi ke unit lain atau kembali ke posisi semula.
3. Pada karyawan yang termasuk dalam kuadran *Sleeping Tiger*, maka dapat ditindaklanjuti dengan proses rotasi ke unit lain atau diperpanjang status Pjs-nya atau didefinitifkan jika mendapatkan nilai PPKP minimal Baik dan diberikan proyek pengembangan tanpa harus mengikuti tahapan assessment psikologi. Namun jika pada penilaian PKPP selanjutnya mendapatkan nilai Cukup atau di bawah itu, maka karyawan dapat diproses rotasi ke unit lain atau dikembalikan ke posisi sebelumnya.
4. Pada karyawan yang termasuk dalam kuadran *Unfit* maka karyawan tersebut tidak mendapatkan proses tindak lanjut promosi sebagaimana seperti yang terdapat pada no.1, 2, dan 3. Karyawan yang tergolong *Unfit* akan dikembalikan ke posisi sebelumnya.

Data peserta Pelatihan Program *Talent Management*

Berikut di bawah ini merupakan data mengenai jumlah peserta yang mengikuti pelatihan pada program *talent management* yaitu program ODP yang terdapat di PT. BNI Syariah di tahun 2019 dan 2020:



Gambar 4. Grafik Peserta Pelatihan Program *Talent management*

Sumber: Data sekunder diolah, 2023.

Berdasarkan data tersebut di atas, dapat diketahui bahwa pelatihan ODP batch 8 dengan jumlah peserta sebanyak 51 orang terdiri dari 9 orang yang berasal



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

dari karyawan internal PT. BNI Syariah dan 42 orang yang berasal dari jalur umum. Pelatihan dilaksanakan pada awal tahun 2019 yang berlokasi di kantor pusat PT. BNI Syariah.

Data peserta pelatihan ODP batch 9 dengan jumlah peserta sebanyak 33 orang terdiri dari 9 orang yang berasal dari karyawan internal PT. BNI Syariah dan 24 orang yang berasal dari jalur umum. Pelatihan dilaksanakan pada awal tahun 2020 yang berlokasi di kantor pusat PT. BNI Syariah.

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat diketahui bahwa terjadi penurunan jumlah peserta dikarenakan terbatasnya akses pelatihan yang merupakan dampak langsung dari covid-19 sehingga pelaksanaan *talent management* menjadi kurang optimal. Hal ini berdampak terhadap kinerja Perusahaan yang juga ikut serta mengalami penurunan laba bersih Perusahaan yaitu dari total laba bersih tahun 2019 sebesar Rp603 miliar turun menjadi sebesar Rp505 miliar pada tahun 2020 atau turun sebesar 16,3%.

Hasil pelatihan program *talent management* dan jenis fasilitas yang diberikan.

Tindak lanjut dari tahapan program *talent management* adalah tahap *deployment* (penyebaran) karyawan ke posisi, jenjang jabatan, dan level *grade* yang telah disesuaikan berdasarkan hasil akhir pelatihan dan pengembangan karyawan. Berikut adalah tingkatan *deployment* karyawan setelah lulus pelatihan program *talent management*:

Tabel 4. Tingkatan *Deployment* Karyawan PT BSI

Posisi	Jenjang Jabatan	Keterangan		
Entry Level	Assistant (ASST)	Program Assistant	Development	
		Program (ADP)		
Officer	Assistant Manager (AMGR)	Program Officer	Development	
		Program (ODP)		
Manager	Manager (MGR)	Program Officer	Development	
		Program (ODP)		
Leader	Assistant Vice President (AVP)	Program Leadership	Development	
		Program (LDP)		
Department Head	Vice President (VP)	Program Leadership	Development	
		Program (LDP)		
Division Head	Executive Vice President (EVP)	Program Leadership	Development	
		Program (LDP)		
Board of Director	Senior Executive Vice President (SEVP)/Director	Program Leadership	Development	
		Program (LDP)		

Sumber: Data sekunder diolah, 2023.

PT. BSI senantiasa memberikan kesempatan bagi karyawan bertalenta dan berprestasi melalui keikutsertaan dalam program-program pengembangan karyawan. Berdasarkan hasil *talent management*, pada posisi *entry level* (Assistant) yang lulus dan memiliki nilai tinggi akan dipromosikan ke jenjang jabatan selanjutnya yaitu Assistant Manager (AMGR) atau dapat juga direkomendasikan untuk mengikuti tahapan program selanjutnya yaitu ODP dan jika lulus akan didefinisikan di posisi dan jenjang jabatan baru. Begitupun dengan posisi dan jenjang jabatan yang lebih tinggi sampai dengan posisi *Department Head* (VP),



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

dikarenakan posisi Division Head (EVP) merupakan posisi strategis yang penugasannya langsung ditunjuk oleh Dewan Direksi melalui Surat Keputusan (SK Direksi).

Selain itu dalam rangka memenuhi kesejahteraan karyawan, beberapa indikator kesejahteraan karyawan juga diberikan kepada karyawan yaitu kenaikan gaji sesuai penilaian kinerja dan talent mapping, pemberian bonus tahunan, pemberian uang cuti sesuai dengan masa kerja karyawan, pembayaran THR sesuai hari raya masing-masing karyawan, pemberian fasilitas pembiayaan murah bagi karyawan, fasilitas kesehatan (khususnya saat covid-19), pemberian program-program level managerial seperti fasilitas rumah dinas, kepemilikan saham perusahaan, serta fasilitas lainnya yang menunjang kinerja karyawan dan managerial.

Berikut adalah tabel data fasilitas yang diberikan oleh PT BNI Syariah (dan BSI, nama saat ini) selama 5 tahun terakhir:

Tabel 5. Fasilitas Karyawan PT Bank Syariah Indonesia

2018 (BRI Syariah)	2019 (BRI Syariah)	2020 (BNI Syariah)	2021 (BSI)	2022 (BSI)
Program Kesejahteraan Karyawan berupa: a. <i>Compensation & benefit</i> yang terdiri dari gaji pokok dan tunjangan, tunjangan tidak tetap berdasarkan kinerja, asuransi kesehatan, tunjangan pension, kepemilikan saham (<i>employee stock allocation program</i> dan <i>employee stock option</i>) dengan masa tunggu diberikan selama 3 (tiga) tahun secara bertahap setiap tahunnya.	Program Kesejahteraan Karyawan berupa: a. <i>Compensation & benefit</i> yang terdiri dari gaji pokok dan tunjangan, tunjangan tidak tetap berdasarkan kinerja, asuransi kesehatan, tunjangan pension, kepemilikan saham (<i>employee stock allocation program</i> dan <i>employee stock option</i>) dengan masa tunggu diberikan selama 3 (tiga) tahun secara bertahap setiap tahunnya.	Selain remunerasi dalam bentuk gaji, BNI Syariah juga memberikan berbagai fasilitas dan benefit lain kepada karyawan sesuai dengan jenjang jabatan karyawan, antara lain: 1. <i>Total Cash</i> : yaitu gaji pokok karyawan sebelum dipotong dengan kewajiban-kewajiban karyawan. 2. Bantuan uang makan harian: kompensasi uang tunai yang diberikan kepada karyawan yang dibayarkan bersamaan dengan penggajian. Bantuan ini diberikan berdasarkan kehadiran karyawan. 3. Berbagai tunjangan, meliputi Tunjangan Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK), Tunjangan Pajak Penghasilan, Tunjangan Kesetaraan, Tunjangan Penugasan, Tunjangan Kerawanan (tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang	1. Kesehatan Kesehatan karyawan merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan karena dinilai memiliki peranan penting dalam mendukung kinerja karyawan sebagai individu maupun perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya, Bank senantiasa berupaya menunjang kualitas kesehatan seluruh karyawan dengan memberikan fasilitas <i>general medical checkup</i> dan fasilitas jaminan kesehatan kepada seluruh karyawan serta dengan mengikutsertakan karyawan dalam program BPJS Kesehatan.	1. Kesehatan Kesehatan karyawan merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan karena dinilai memiliki peranan penting dalam mendukung kinerja karyawan sebagai individu maupun perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya, Bank senantiasa berupaya menunjang kualitas kesehatan seluruh karyawan dengan memberikan fasilitas <i>general medical checkup</i> dan fasilitas jaminan kesehatan kepada seluruh karyawan serta dengan mengikutsertakan karyawan dalam program BPJS Kesehatan. Dalam masa pandemi, karyawan mendapatkan pembaharuan informasi untuk pencegahan



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

2018 (BRI Syariah)	2019 (BRI Syariah)	2020 (BNI Syariah)	2021 (BSI)	2022 (BSI)
		ditempatkan pada daerah yang rawan dan mengancam keselamatan diri), Tunjangan Jabatan, Tunjangan Lembur, Bantuan uang makan lembur (diberikan kepada karyawan yang melaksanakan lembur, diberikan tidak dalam bentuk tunai, namun pembelian makanan secara langsung). 4. BPJS Ketenagakerjaan: JKK, JKM, JHT, dan Jaminan Pensiun; 5. Tunjangan Duka (diberikan kepada karyawan jika anggota keluarga meninggal dunia dan diberikan kepada ahli waris jika karyawan meninggal dunia). 6. Jaminan Kesehatan (berupa BNI Life Syariah dan BPJS Kesehatan). 7. Program Penghargaan Bank 8. Penghargaan Masa Bhakti (diberikan kepada karyawan yang telah mengabdikan selama masa kerja tertentu, yaitu: 20 tahun, 25 tahun, 30 tahun, dan 35 tahun). 9. Tunjangan Hari Raya Idul Fitri 10. Tunjangan Hari Raya Idul Adha 11. Tunjangan Komunikasi 12. Tunjangan Hafidz (kompensasi tunai yang diberikan kepada karyawan penghafal Al-Qur'an dengan besaran bervariasi tergantung jumlah hafalan. Minimal jumlah hafalan yang	Dalam masa pandemi, karyawan mendapatkan pembaharuan informasi untuk pencegahan penyebaran Covid-19 dari pakar kesehatan dalam forum "Taujih Pekan Ber-AKHLAK", sehingga karyawan dapat lebih termotivasi dalam menjaga kesehatannya masing-masing. Selain terhadap karyawannya, Bank juga memberikan fasilitas kesehatan kepada keluarga karyawan. Setiap individu diharapkan dapat menjaga kesehatannya dengan melaksanakan pola hidup sehat sedini mungkin. Di samping itu, Bank Syariah Indonesia juga memiliki <i>BSI Club</i>, yang salah satu kegiatannya adalah olah raga yang diselenggarakan secara berkala. <i>BSI Club</i> juga diharapkan dapat meningkatkan kesehatan karyawan sekaligus media bagi karyawan untuk dapat bertukar pikiran guna	penyebaran Covid-19 dari pakar kesehatan dalam forum "Taujih Pekan Ber-AKHLAK", sehingga karyawan dapat lebih termotivasi dalam menjaga kesehatannya masing-masing. Selain terhadap karyawannya, Bank juga memberikan fasilitas kesehatan kepada keluarga karyawan. Setiap individu diharapkan dapat menjaga kesehatannya dengan melaksanakan pola hidup sehat sedini mungkin. Di samping itu, Bank Syariah Indonesia juga memiliki <i>BSI Club</i>, yang salah satu kegiatannya adalah olah raga yang diselenggarakan secara berkala. <i>BSI Club</i> juga diharapkan dapat meningkatkan kesehatan karyawan sekaligus media bagi karyawan untuk dapat bertukar pikiran guna 2. Promosi Salah satu bentuk pengembangan karir karyawan adalah melalui mekanisme promosi. Bank mengklasifikasikan proses promosi menjadi sebagai berikut: a) Promosi Jabatan



2018 (BRI Syariah)	2019 (BRI Syariah)	2020 (BNI Syariah)	2021 (BSI)	2022 (BSI)
		diberikan tunjangan Hafidz adalah 2 juz. 13. Ongkos Perjalanan Cuti Tahunan (OPCT) (merupakan kompensai tunai yang berlaku sebagai uang cuti tahunan). 14. Ongkos Perjalanan Cuti Besar (OPCB) (merupakan kompensai tunai yang berlaku sebagai uang cuti yang nilainya lebih besar daripada OPCT. OCPB diberikan setiap 5 (lima) tahun sekali). 15. Cuti Tahunan 16. Cuti Besar (Jumlah Cuti Besar lebih banyak daripada Cuti Tahunan dan diberikan setiap 5 (lima) tahun sekali). 17. Jasa Produksi (bonus) (kompensasi tunai yang diberikan kepada karyawan karena kinerja Perusahaan. Besaran bonus tergantung pada <i>Total Cash</i> dan penilaian kinerja karyawan selama setahun). 18. Insentif Kinerja (kompensasi tunai yang diberikan kepada karyawan pada posisi tertentu yang mencapai kinerja tertentu). 19. Reward berupa umroh dll untuk karyawan pada posisi tertentu yang mencapai kinerja tertentu. 20. Bantuan Tempat Tinggal. 21. Fasilitas Pembiayaan Karyawan (FPP). Jenis FPP: FPP Perumahan, FPP Kendaraan Roda 4, FPP Kendaraan Roda 2, FPP Ibadah, dan FPP Talangan.	meningkatkan kinerja Bank. 2. Promosi Bank memiliki sistem promosi baru yang mengacu kepada penilaian kinerja dan klasifikasi talent. BSI melakukan harmonisasi <i>grading</i> dan mekanisme promosi pada tahun pertama pasca <i>merger</i>. Dengan demikian, pelaksanaan promosi pada tahun 2021 bersifat selektif pada karyawan yang telah mendapatkan probation (Pj) sejak dari <i>legacy</i>.	Promosi jabatan adalah proses penempatan karyawan dari jabatan yang lebih rendah ke kelompok jabatan yang lebih tinggi. Peningkatan jalur karir dimulai ketika karyawan memenuhi kualifikasi jabatan sesuai dengan persyaratan posisi jabatan yang dituju. b) Promosi Grade Promosi grade adalah proses penyesuaian grade ke grade yang lebih tinggi. Bank dapat mempertimbangkan memberikan promosi grade kepada karyawan yang memenuhi parameter yang telah ditetapkan dan sesuai kemampuan Bank. 3. Pelatihan Pensiun Bank telah menyusun kebijakan atas program pelatihan atau pembekalan untuk karyawan yang akan memasuki masa purnabakti agar pelatihan tersebut dapat dilaksanakan secara terstruktur dengan kriteria peserta dan waktu yang jelas dan lebih terencana. Pelaksanaan pelatihan tersebut diikuti pula oleh pasangan karyawan.



2018 (BRI Syariah)	2019 (BRI Syariah)	2020 (BNI Syariah)	2021 (BSI)	2022 (BSI)
		22. Pelatihan dan Pengembangan (upaya pengembangan dan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya insani) 23. Reimbursement <i>Work from Office</i> (WFO): taksi atau sewa kendaraan, bahan bakar tol. 24. Bantuan Bencana. 25. <i>Hasanah Learning Wallet</i>: Pengembangan Kompetensi Karyawan.		
Tiga pendekatan kelayakan nilai karyawan dalam penetapan besaran remunerasi: 1. <i>Pay for position</i>, 2. <i>Pay for Person</i>, 3. <i>Pay for Performance</i>	Tiga pendekatan kelayakan nilai karyawan dalam penetapan besaran remunerasi: 1. <i>Pay for position</i>, 2. <i>Pay for Person</i>, 3. <i>Pay for Performance</i>	Dalam memberikan remunerasi kepada setiap karyawan, BNI Syariah menganut asas remunerasi <i>pay for position</i> dan <i>pay for person</i>. Hal ini berarti dalam implementasi sistem remunerasinya, perusahaan memberikan fasilitas pada karyawan dengan mempertimbangkan nilai jabatan, kondisi industri, serta kinerja karyawan.		Dalam pengelolaan remunerasi karyawan, Bank menerapkan prinsip 3P yaitu: 1. <i>Pay for Performance</i>: karyawan diberikan kompensasi sesuai dengan kinerjanya. 2. <i>Pay for Position</i>: karyawan diberikan kompensasi sesuai dengan posisi/jabatannya. 3. <i>Pay for Person</i>: karyawan diberikan kompensasi sesuai dengan keahlian individunya. BSI senantiasa menaati seluruh aturan yang berlaku terkait remunerasi kepada karyawan. Besaran remunerasi yang diberikan telah disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku dan berada di atas standar upah minimum yang berlaku di wilayah operasional Bank. Bank senantiasa



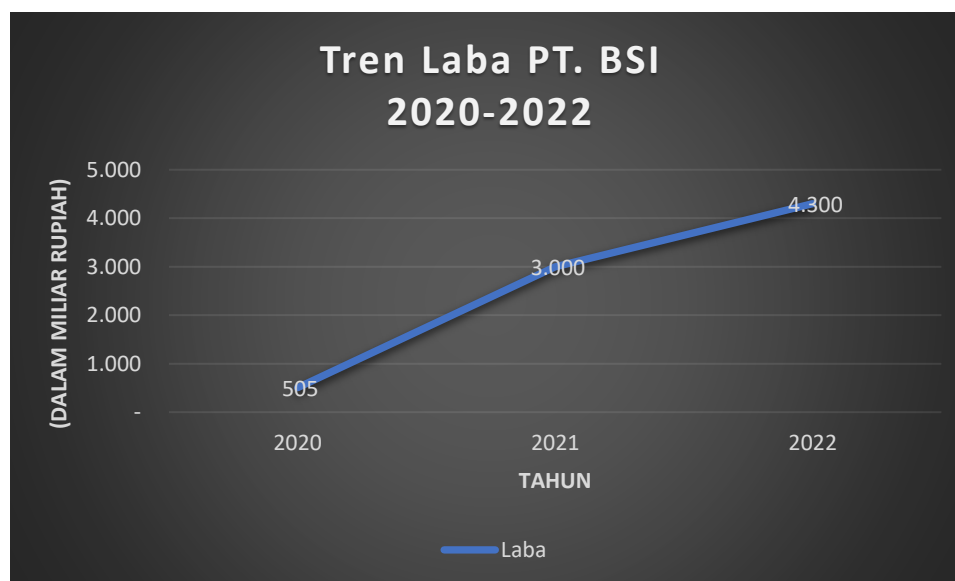
2018 (BRI Syariah)	2019 (BRI Syariah)	2020 (BNI Syariah)	2021 (BSI)	2022 (BSI)
				berupaya menjaga gap rasio gaji seluruh karyawan agar tidak terdapat perbedaan yang terlalu tinggi.

Sumber: Data sekunder diolah, 2023.

PT. BNI Syariah (saat ini BSI) memberikan banyak program terkait kesejahteraan kepada karyawan yang berstatus masih aktif maupun karyawan yang telah purna tugas. Beberapa diantaranya adalah program persiapan pension dan penghargaan masa bakti sesuai dengan masa kerja karyawan. Selain itu, terdapat juga program penghargaan bagi karyawan yang memberikan kontribusi reputasi bank berupa Program Penghargaan Bank yaitu penghargaan khusus yang diberikan bagi karyawan PT. BNI Syariah yang telah terbukti berjasa menyelamatkan harta milik BNI Syariah atau nama baik atau martabat BNI Syariah.

Hal tersebut tentu saja memberikan dorongan tersendiri bagi individu karyawan BSI untuk dapat menjaga integritas dan profesionalisme dalam aktivitas kerja sehari-hari dengan mengutamakan nilai-nilai AKLAK sebagai pedoman standar BUMN dalam bekerja sehingga *fraud* dan munculnya risiko perbankan dapat dicegah dari awal.

Berikut adalah tabel data laba Perusahaan selama 3 (tiga) tahun terakhir:



Gambar 5. Grafik Tren Laba PT. Bank Syariah Indonesia 2020-2022

Sumber: Data sekunder diolah, 2023.

Berdasarkan gambar tersebut di atas, dapat diketahui bahwa sejak *merger* di tahun 2019, laba Perusahaan sempat mengalami penurunan sebesar 16,3% di tahun 2020. Namun pasca Covid 19, PT BSI mulai menunjukkan kinerja nya dengan raihan capaian laba meningkat sebesar 494,1% dari Rp505 miliar menjadi Rp3 triliun di tahun 2021. Tahun selanjutnya tren laba juga masih menunjukkan peningkatan sebesar 43,3% dari Rp3 triliun



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

menjadi Rp4,3 triliun di tahun 2022. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan dimulainya aktivitas perbankan secara normal maka program talent management yang sempat tertunda atau tidak optimal karena dilakukan secara daring, mulai berjalan dengan efektif dan karyawan merasa bahagia karena termotivasi secara eksternal melalui kesempatan pengembangan diri dari Perusahaan sehingga laba Perusahaan dapat meningkat signifikan.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Beberapa hal yang dapat disimpulkan dari pembahasan sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. PT. BSI telah menerapkan program *talent management* dengan baik dan berhasil mencapai peningkatan laba Perusahaan yang signifikan dalam kurun waktu 2 (dua) tahun pasca Covid 19. Beberapa program seperti program pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi salah satu strategi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga karyawan merasa dihargai dan puas terhadap penghargaan dari Perusahaan.
2. Kesejahteraan karyawan juga telah diberikan dengan baik oleh PT. BSI berupa jasa produksi (bonus tahunan), insentif, fasilitas pembiayaan karyawan, fasilitas kesehatan, cuti besar beserta uang cutinya, umroh sebagai *reward* hingga karyawan purna tugas atau memasuki usia pensiun diberikan pembekalan melalui pelatihan persiapan pensiun.
3. Covid-19 membawa dampak terhadap penurunan jumlah peserta dikarenakan terbatasnya akses pelatihan yang merupakan dampak langsung kebijakan pemerintah berupa Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) sehingga pelaksanaan program *talent management* menjadi kurang optimal. Hal ini juga mempengaruhi kinerja Perusahaan yang juga ikut serta mengalami penurunan laba bersih Perusahaan yaitu dari total laba bersih tahun 2019 sebesar Rp603 Miliar turun menjadi sebesar Rp505 Miliar pada tahun 2020 atau turun sebesar 16,3%. Namun kembali meningkat di tahun 2021 sebesar Rp3 Triliun dan Rp4,3 Triliun di tahun 2022 yang mengindikasikan bahwa program *talent management* sebagai salah satu strategi peningkatan kesejahteraan karyawan berhasil membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih optimal karena karyawan merasa dipahami kebutuhannya dan dihargai kontribusi yang telah diberikan kepada Perusahaan.

Beberapa saran yang dapat disampaikan untuk Perusahaan terkait kesimpulan tersebut adalah:

1. PT. BSI agar dapat terus melanjutkan pelaksanaan program *talent management* melalui *talent pool* dan beragam pelatihan serta memberi kesempatan karyawan untuk berkarya dengan teknologi terbaru.
2. Salah satu upaya inovasi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan saat ini adalah pengelolaan *mental health* karyawan karena karyawan yang sejahtera adalah karyawan yang bahagia lahir batinnya. PT. BSI diharapkan mampu menciptakan program-program dalam bentuk pelatihan maupun



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

workshop atau diskusi yang bersifat santai dan kekeluargaan sebagai bentuk kepedulian Perusahaan terhadap individu karyawan sehingga karyawan merasa dipedulikan dan dimanusiakan oleh perusahaan.

3. Agar program *Talent Management* bisa tetap berjalan dengan optimal di saat-saat kritis seperti pandemi, maka diharapkan agar PT. BSI dapat senantiasa mengoptimalkan penggunaan perangkat digital seperti media sosial, zoom, dan *google sheet* maupun *google form* serta *google doc* sebagai salah satu upaya berkelanjutan dalam pengembangan karyawan. Selain itu pasca covid 19, karyawan juga berfokus pada fasilitas kesehatan berkelanjutan yang diberikan karyawan, sehingga akan lebih baik apabila Perusahaan dalam hal ini PT BSI mampu memberikan fasilitas kesehatan yang memberikan manfaat perlindungan pada segala jenis penyakit. Hal ini akan memberikan rasa aman dan tenang untuk karyawan sehingga menambah motivasi yang pada akhirnya tercapai peningkatan kinerja individu maupun Perusahaan.

REFERENCES

- [1] H. Malayu and H. Hasibuan, *Manajemen sumber daya manusia, Edisi Revisi*. PT Bumi Aksara. Jakarta., 2012.
- [2] "Annual Report PT. BSI, 2022."
- [3] N. Nopitasari, "ARE WE READY FOR COMMUNITIES 5, 0?," *PROCEEDING IAIN Batusangkar*, vol. 1, no. 3, pp. 183–188, 2020.
- [4] H. Suparyadi, "Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM," *Yogyakarta CV Andi Offset*, 2015.
- [5] M. Nugroho and B. D. P. Putro, "Peningkatan kinerja berbasis manajemen bakat, servant leadership dan komitmen organisasi," *J. Ilm. Manaj. Dan Bisnis*, vol. 22, no. 1, pp. 1–16, 2021.
- [6] D. A. Pella and A. Inayati, "Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima," *Jakarta PT. Gramedia Pustaka Utama*, vol. 81, 2011.
- [7] C. Kontoghiorghes, "Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 27, no. 16, pp. 1833–1853, 2016.
- [8] J. Gelens, N. Dries, J. Hofmans, and R. Pepermans, "Affective commitment of employees designated as talent: Signalling perceived organisational support," *Eur. J. Int. Manag.*, vol. 9, no. 1, pp. 9–27, 2015.
- [9] A. Sulistyorini, "TALENT POOL SEBAGAI WUJUD AKUNTABILITAS PENILAIAN KOMPETENSI ASN DI BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOTA YOGYAKARTA," *J. Jendela Inov. Drh.*, vol. 1, no. 2, pp. 93–108, 2018.
- [10] R. Y. Angliawati and F. Fatimah, "Peran talent management dalam pembangunan SDM yang unggul," *J. Sains Manaj.*, vol. 2, no. 2, pp. 28–40, 2020.
- [11] S. Swailes and M. Blackburn, "Employee reactions to talent pool membership," *Empl. relations*, vol. 38, no. 1, pp. 112–128, 2016.



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

[12] *Undang-Undang No.6 Tahun 1974 Tentang Kesejahteraan Sosial.*



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.