

**PENINGKATAN DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI MELALUI
PROGRAM *MANAGEMENT TALENT* DI PT. BNI SYARIAH**

Laporan Magang



Disusun Oleh :

Bagas Wahyu Nusantara

17213030

**Program Studi Perbankan dan Keuangan
Program Diploma III Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia
2020**

**PENINGKATAN DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI MELALUI
PROGRAM *MANAGEMENT TALENT* DI PT. BNI SYARIAH**

Laporan Magang

Laporan Tugas Akhir ini (Magang) disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan jenjang Diploma III Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam

Indonesia

Disusun Oleh :

Bagas Wahyu Nusantara

17213030

**Program Studi Perbankan dan Keuangan
Program Diploma III Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia**

2020

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN MAGANG

PENINGKATAN DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI MELALUI
PROGRAM *MANAGEMENT TALENT* DI PT. BNI SYARIAH



Disusun Oleh:

Nama : Bagas Wahyu Nusantara

No. Mahasiswa : 17213030

Jurusan : Perbankan dan Keuangan

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

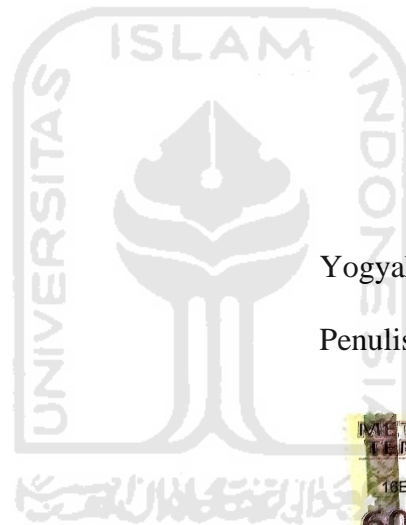
Pada tanggal 28 Mei 2020

Dosen Pembimbing



PERNYATAAN BEBAS PENJIPLAKAN

“Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa laporan magang ini ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 28 Mei 2020

Penulis



Bagas Wahyu Nusantara

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga pada kesempatan ini penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir yang berjudul “Peningkatan dan Pengembangan Karir Pegawai Melalui Program *Management Talent* di PT. BNI Syariah” ini dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang membawa manusia dari alam kegelapan menuju alam yang terang menerang di bawah bimbingan Agama Islam.

Laporan Tugas Akhir ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dan untuk memperoleh gelar Ahli Madya Program Diploma III Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penulis sangat sadar bahwa laporan yang dibuat masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan tugas akhir ini. Dalam penyusunan tugas akhir ini penulis sangat terbantu dari beberapa pihak. Maka dalam kesempatan ini dengan kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Kedua orang tua dan kakak saya yang telah memberikan dukungan, semangat dan doa yang tiada hentinya sehingga penulisan tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.

2. Ibu Dra. Diana Wijayanti, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Perbankan dan Keuangan Diploma III Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
3. Ibu Rizqi Adhyka Kusumawati, SE., MBA., selaku dosen pembimbing, yang telah membantu membimbing dan memberikan waktu, tenaga, arahan atau saran yang berguna untuk penulisan tugas akhir ini sehingga tugas akhir ini dapat selesai dengan baik.
4. Seluruh dosen Fakultas Diploma III Ekonomi yang telah mengajar, membimbing dengan sabar dan membagi ilmunya kepada penulis serta Seluruh staff dan karyawan Fakultas Diploma III Ekonomi yang telah banyak membantu administrasi selama perkuliahan.
5. Kepada Ketua Divisi Human Capital Bapak Andrianto Daru Kurniawan dan seluruh karyawan PT BNI Syariah yang telah menerima, membimbing, dan memberikan banyak pembelajaran selama magang serta memberikan informasi maupun data-data yang penulis butuhkan sehingga mempermudah penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
6. Kepada Pak Iwan, Mas Koko, Mba Una, Mba Puty, Mba Arin selaku Staff Human Capital Specialist Business Partner yang selalu memberikan dukungan dan pembelajaran hingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
7. Kepada Awang Nur Oktavernanda dan Cenruang Alung yang telah menjadi sahabat sekaligus saudara yang baik, membersamai saya dalam menghadapi hidup di kota yogyakarta, menerima saya apa adanya, selalu menjadi orang yang

dapat saya andalkan dan mengajarkan banyak kebaikan, saudara yang selalu menguatkan dengan caranya tersendiri.

8. Kepada Ilham Assagaf atas segala bantuan yang selama ini diberikan, menjadi saudara yang selalu peduli, selalu memberikan dukungan, pembelajaran, dan juga doa.
9. Kepada Yoga Satria Sembada yang telah menjadi sahabat sekaligus saudara yang hebat, seseorang yang selalu mengajak kepada kebaikan dan menjadi orang positif serta menjadi motivasi saya untuk menjadi pribadi yang lebih baik.
10. Kepada Ratih, Elok, dan Nadya atas kebersamaan, ilmu, canda dan tawa selama masa perkuliahan dan penyelesaian kuliah penulis.
11. Semua teman-teman Program Diploma III Fakultas Bisnis dan Ekonomika Prodi Perbankan dan Keuangan yang telah bersama-sama berjuang dalam menuntut ilmu.
12. Seluruh pihak yang telah membantu selama magang maupun dalam penulisan tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, tanpa mengurangi rasa hormat penulis. Semoga Allah memberikan kebahagiaan dan keberkahan dalam hidupnya. Aamiin

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan baik dari penulisan maupun penyajian sehingga hasilnya jauh dari kesempurnaan serta segala kritik dan saran sangat penulis harapkan. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan di masa yang akan datang. Aamiin

Yogyakarta, 28 Mei 2020

Penulis



A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Bagas Wahyu Nusantara', is written over the right side of the UII logo.

Bagas Wahyu Nusantara

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	Error! Bookmark not defined.
Pernyataan Bebas Penjiplakan	ii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Diagram.....	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Dasar Pemikiran Magang	1
1.2 Tujuan Magang	3
1.3 Target Magang.....	3
1.4 Bidang Magang.....	4
1.5 Lokasi Magang	4
1.6 Jadwal Magang	5
1.7 Sistematika Penulisan Laporan Magang.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.4 Prinsip-prinsip Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.5 Manfaat Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.2 Konsep <i>Management Talent</i>	16

2.2.1 Pengertian <i>Management Talent</i>	16
2.2.2 Kerangka Kerja <i>Management Talent</i>	18
2.2.3 Karakteristik <i>Management Talent</i>	20
2.2.4 Manfaat <i>Management Talent</i>	21
BAB III ANALISIS DESKRIPTIF.....	23
3.1 Data Umum.....	23
3.1.1 Sejarah PT. BNI Syariah.....	23
3.1.2 Visi dan Misi PT. BNI Syariah.....	23
3.1.3 Budaya Kerja PT. BNI Syariah	25
3.1.4 Struktur Organisasi PT. BNI Syariah	27
3.2 Data Khusus.....	34
3.2.1 Aspek Penilaian Kinerja di PT. BNI Syariah	34
3.2.2 Klasifikasi <i>Management Talent</i>	39
3.2.3 Metode Penilaian/Pengukuran Kinerja Pegawai	41
3.2.4 Program <i>Management Talent</i>	44
3.2.5 Data peserta Pelatihan Program <i>Management Talent</i>	49
3.2.6 Tahapan dalam Program <i>Management Talent</i>	51
3.2.7 Bentuk dari hasil pelatihan program <i>management talent</i>	53
BAB IV PENUTUP	55
4.1 Kesimpulan	55
4.2 Saran	56

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

1.1 Rincian Jadwal Pelaksanaan Magang.....	5
3.1 Tabel KPI <i>Divisi Human Capital</i>	35
3.2 Tabel KPI Manager Unit HCBP pada Divisi Sumber Daya Insani.....	36
3.3 Form <i>Assessment</i> Pegawai.....	38
3.4 Tabel Kategori Pada <i>Parameter Competency</i>	42



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. BNI Syariah Kantor Pusat.....	27
Gambar 3.2 Klasifikasi <i>Talent</i> pada PT. BNI Syariah.....	39
Gambar 3.3 <i>Talent Box Matrix</i> Pada PT. BNI Syariah.....	41
Gambar 3.4 Alur Pelaksanaan Program Pelatihan ODP dan FODP.....	47
Gambar 3.5 Tahapan Pelaksanaan Program <i>Management Talent</i>	51



DAFTAR DIAGRAM

Diagram 3.1 Diagram peserta pelatihan program *Management Talent*.....49



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat keterangan magang pada PT. BNI Syariah Kantor Pusat

Lampiran 2. Form *Assessment* Pegawai

Lampiran 3. Form Penilaian kinerja dan Pengembangan Pegawai

Lampiran 4. Pamflet Persyaratan ODP



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Dasar Pemikiran Magang

Di era persaingan global keberadaan sumber daya manusia yang baik dan terampil menjadi salah satu kunci strategis dalam berjalannya suatu usaha bisnis. Manusia merupakan salah satu faktor kunci dari keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan manusia dapat menemukan sesuatu yang baru, menemukan ide-ide yang baru dan kemudian ditransformasikan ke dalam suatu tindakan agar tujuan perusahaan tercapai. Suatu bisnis harus dapat terus tumbuh dan berkembang di tengah persaingan yang begitu kompetitif. Perusahaan harus dapat memfokuskan diri dalam perubahan pada faktor internal nya yaitu dengan mencari, melatih, dan mempertahankan orang-orang yang memiliki talenta terbaik bagi perusahaan.

Bagi suatu perusahaan atau organisasi kesuksesan sangat ditentukan bukan hanya dari modal financing nya, namun juga dari sumber daya yang dimiliki. Pada suatu perusahaan salah satu sumber daya yang memegang peranan penting dalam berjalannya suatu usaha bisnis adalah sumber daya manusia yang berpotensi dan bertalenta tinggi. Perusahaan haruslah dapat mengelola sumber daya manusia nya sebagai modal dan *asset* yang dimiliki, sehingga dapat memberikan nilai tambah serta keunggulan yang kompetitif jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing dalam bisnis yang sama.

Pengembangan potensi dan kinerja yang dimiliki oleh sumber daya manusia perusahaan dapat dilakukan melalui program *Management Talent*. Menurut Sule dan Wahyuningtyas (2016:30) *Management talent* adalah serangkaian kegiatan yang terintegrasi dalam mengelola karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi di semua level perusahaan dengan cara menarik *talent-talent* yang berkualitas melalui manajemen kinerja, pembelajaran, *review talent*, serta mempertahankan *talent* tersebut melalui perencanaan karir dan perencanaan suksesi. Tentu saja hasil dari adanya penerapan *management talent* ini adalah didapatkan nya *talent-talent* yang berkualitas dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan, sehingga perusahaan tidak perlu meragukan kinerja karyawan yang akan diangkat menjadi bagian dari posisi puncak perusahaan (Pella dan Inayati, 2011:81).

Pada saat ini perusahaan sudah banyak menemukan kemampuan dan bakat baru yang ada dalam diri karyawan. Permasalahannya adalah perusahaan belum menjalankan *management talent* dengan baik, sehingga pengembangan pada kinerja karyawan belum dapat berjalan dengan lancar dan optimal. Perusahaan sangat membutuhkan *management talent* untuk mengukur dan memisahkan antara karyawan dengan kemampuan yang tinggi dan karyawan dengan kemampuan rata-rata.

PT. BNI Syariah adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perbankan Syariah yang memiliki 4.942 jumlah karyawan dan tersebar di seluruh kantor cabang PT. BNI Syariah di Indonesia dan jumlah *asset* bank

sebesar Rp 41.05 triliun pada akhir tahun 2018 (*Annual Report* PT. BNI Syariah 2018). Pencapaian yang telah didapatkan oleh PT. BNI Syariah tentunya tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang unggul dan handal dalam mengelola bisnis perusahaan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. BNI Syariah tidak terlepas dari adanya program *management talent* yang diadakan oleh perusahaan bagi karyawannya, sehingga penulis mengambil judul “**Peningkatan dan Pengembangan Karir Pegawai Melalui Program Management Talent Di PT. BNI Syariah**”

1.2 Tujuan Magang

Dengan melihat dasar pemikiran yang ada, maka tujuan magang di PT. BNI Syariah sebagai berikut:

1. Mengetahui konsep *Management Talent* di PT. BNI Syariah
2. Mengetahui aspek penilaian kinerja dan metode klasifikasi *talent* pegawai di PT. BNI Syariah
3. Mengetahui program pengembangan yang terdapat dalam *Management Talent* di PT. BNI Syariah

1.3 Target Magang

Target yang ingin dicapai dalam kegiatan magang di PT. BNI Syariah sebagai berikut:

1. Mampu menjelaskan konsep *Management Talent* di PT. BNI Syariah

2. Mampu menjelaskan aspek penilaian kinerja dan metode klasifikasi *talent* pegawai di PT. BNI Syariah.
3. Mampu menjelaskan program pengembangan yang terdapat dalam *Management Talent* di PT. BNI Syariah

1.4 Bidang Magang

Bidang magang yang sesuai dengan tujuan dan target magang adalah pada Divisi Sumber Daya Insani atau *Human Capital Division* (HCD) unit *Human Capital Specialist Business partner* (HCBP). Pada Divisi HCD bertugas dalam merencanakan dan menyusun strategi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia termasuk di dalamnya fungsi pengembangan organisasi, sistem dan peraturan sumber daya manusia, *recruitment* dan *assessment*, pelatihan dan pengembangan, maupun remunerasi dan hubungan industri dalam rangka mendukung tercapainya visi misi dan target perusahaan.

1.5 Lokasi Magang

Lokasi kegiatan magang dilaksanakan di PT. BNI Syariah Gedung Tempo Paviliun Jl. HR Rasuna Said kav 10-11. Lt 3-8, Jakarta 12950, Indonesia. Call Centre: 1500046, Phone: (021) 29667947, website: <https://www.bnisyariah.co.id/>

1.7 Sistematika Penulisan Laporan Magang

Laporan magang ini disusun dalam empat bab dengan pokok bahasan sebagai berikut:

BAB I

Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang dasar pemikiran, tujuan magang, target magang, bidang magang, lokasi magang, jadwal magang, dan sistematika penulisan laporan magang.

BAB II

Landasan Teori

Pada bab ini berisi tentang penjelasan mengenai konsep manajemen sumber daya manusia, dan konsep *management talent*.

BAB III

Analisis Deskriptif

Pada bab ini membahas tentang gambaran umum PT BNI Syariah serta data-data yang sesuai dengan judul laporan magang ini.

BAB IV

Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi tentang bagian penutup dari laporan magang berisikan kesimpulan dari data-data yang diperoleh selama pelaksanaan magang serta saran yang disampaikan demi perkembangannya program *management talent* yang lebih baik ke depannya.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2014:10), Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar dapat menjalankan tugas nya secara efektif dan efisien untuk membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sumber daya manusia menjadi satu kesatuan dalam suatu perusahaan berbasis tenaga manusia yang tidak hanya menyangkut jumlah pegawai melainkan suatu sistem untuk mencapai sebuah tujuan tertentu dari perusahaan yang dilatarbelakangi oleh pendidikan. Pengertian lain dari sumber daya manusia merupakan suatu sistem atau kesatuan untuk melaksanakan fungsi atau kewenangan sesuai dengan porsi nya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif. Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama dalam suatu perusahaan atau organisasi dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan (Renny, 2017:13). Sumber daya manusia dalam suatu organisasi mempunyai peran penting sebagai pilar penyangga utama perusahaan guna mewujudkan sebuah tujuan tertentu serta menjalankan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan tersebut.

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

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia Menurut Hartatik (2014:16), menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

1. Fungsi-fungsi manajemen

a. Perencanaan

Merupakan kegiatan untuk merencanakan tenaga kerja agar mampu bekerja secara efektif serta efisien, sehingga dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan dilakukan untuk menetapkan berbagai program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan,

pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Merupakan kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*), sehingga dengan pengorganisasian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*directing*)

Adalah kegiatan untuk mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama serta bekerja secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan penuh tanggungjawab.

d. Pengendalian (*controlling*)

Merupakan kegiatan untuk mengendalikan atau mengontrol semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi-fungsi operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kriteria dan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuannya.

b. Pengembangan (*development*)

Merupakan proses peningkatan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan. Program yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Merupakan kegiatan pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi haruslah diberikan dengan berpedoman pada ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah serta kebijakan dari internal perusahaan.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai demi terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, sehingga dalam pengintegrasian yang baik perusahaan akan memperoleh laba dari hasil kegiatan

operasionalnya sementara pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai kepada perusahaan. Pemeliharaan harus dapat dilakukan dengan baik guna menjaga ketersediaan sumber daya manusia yang unggul dalam perusahaan.

f. Kedisiplinan

Merupakan kegiatan dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan agar seluruh pegawai memiliki kesadaran untuk dapat mentaati peraturan dan norma yang berlaku pada perusahaan.

g. Pemberhentian (*separation*)

Merupakan pengakhiran hubungan kerja yang disebabkan karena suatu hal yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban seseorang dengan perusahaan.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hartatik (2014:20) terdapat beberapa tujuan dari manajemen sumber daya manusia yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Tujuan sosial

Merupakan suatu tujuan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat memenuhi kebutuhan dan tantangan yang ada dalam masyarakat, serta bertanggung jawab dalam membantu masyarakat untuk meningkatkan taraf hidupnya. Manajemen sumber daya manusia juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2. Tujuan organizational

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Tujuan fungsional

Merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan fungsional ini agar departemen sumber daya manusia mampu melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

4. Tujuan pribadi

Manajemen sumber daya manusia berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi, sehingga aktivitas sumber daya manusia yang dibentuk oleh pihak manajemen haruslah terfokus pada

pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat pegawai dengan perusahaan.

2.1.4 Prinsip-prinsip Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto (2014:6) terdapat beberapa prinsip dalam mengelola sumber daya manusia yaitu:

1. Orientasi pada pelayanan, dengan berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia di mana kecenderungan sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya.
2. Membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam perusahaan dengan menciptakan semangat kerja dan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik
3. Mampu menemukan jiwa *entrepreneur* sumber daya perusahaan yang mencakup motivasi kerja yang tinggi, responsif terhadap penghargaan dari perusahaan, berpandangan jauh ke depan, bekerja secara terencana dan terstruktur, percaya diri yang tinggi, mempunyai ide kreatif, serta mampu dalam mengelola resiko bisnis yang ada.

2.1.5 Manfaat Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto (2014:8) Pengimplementasian manajemen sumber daya manusia akan memberikan berbagai manfaat bagi kegiatan perusahaan antara lain:

1. Perusahaan akan memiliki sistem pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan akurat.
2. Perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan manajemen sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis
3. Perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas *recruitment* dan seleksi tenaga kerja
4. Perusahaan akan mampu menyiapkan berbagai program pelatihan bagi pegawai secara efisien dan efektif
5. Perusahaan dapat melaksanakan penilaian karya secara efektif dan efisien
6. Perusahaan dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karir sesuai kondisi dan kebutuhan.
7. Perusahaan dapat menyusun skala upah atau gaji dan mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

2.2 Konsep *Management Talent*

2.2.1 Pengertian *Management Talent*

Menurut Sule dan Wahyuningtyas (2016:30), *Management talent* adalah serangkaian kegiatan yang terintegrasi dalam mengelola karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi di semua level perusahaan dengan cara menarik *talent-talent* yang berkualitas melalui manajemen kinerja, pembelajaran, *review talent*, serta mempertahankan *talent* tersebut melalui perencanaan karir dan perencanaan suksesi. Apabila suatu perusahaan ingin meningkatkan profit dalam bisnis yang sedang dijalani dan terus menumbuh kembangkan perusahaan, maka suatu perusahaan wajib memfokuskan kepada mencari, menarik, dan mempertahankan pegawai-pegawai yang terbaik. Agar dapat mengartikan *management talent* harus memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan *talent* itu sendiri. *Talent* menurut Pella dan Inayati adalah manusia-manusia yang memiliki bakat dan potensi untuk dipelihara oleh perusahaan. *Talent* juga diartikan sebagai pegawai yang diidentifikasi akan menjadi *future leader* bagi perusahaan (Pella & Inayati, 2011:81).

Menurut Pella dan Inayati dalam bukunya yang berjudul *Management Talent* (2011:81), *management talent* adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengisi posisi-posisi kunci kepemimpinan dengan pegawai yang bertelenta. *Management talent* memberikan manfaat bagi perusahaan seperti terisinya posisi strategis perusahaan oleh pegawai-pegawai yang

bertalenta, sehingga perusahaan tidak perlu khawatir lagi karena perusahaan telah mendapatkan pegawai yang bertalenta dalam melaksanakan tugas perusahaan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Yarnall (2011:4) mengatakan bahwa *management talent* adalah kegiatan yang mencakup pemilihan dan pengembangan pegawai yang dianggap berbakat di dalam perusahaan, yang mana nantinya pegawai tersebut akan dikembangkan dan akan menjadi investasi yang baik bagi perusahaan. Kumpulan dari pegawai berbakat tersebut akan dimasukkan ke dalam *talent pool* untuk diberikan pengembangan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Talent pool dibangun untuk memusatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan guna mempertahankan talenta yang memiliki bakat terbaik. Keberadaan *talent pool* ini sangat bermanfaat bagi perusahaan, terutama untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi besar untuk mengisi jabatan khusus di sebuah perusahaan. Pada beberapa perusahaan konsep *talent pool* diperluas ke dalam beberapa jenis seperti *talent pool* untuk bakat para eksekutif, *talent pool* untuk fungsional perusahaan, *talent pool* untuk keragaman sumber daya manusia, dan *talent pool* untuk para pengawas.

Pegawai 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 guna mencapai tujuan perusahaan yang telah

ditetapkan sebelumnya. Menurut Pella dan Inayati (2011:84), *management talent* merupakan proses berkesinambungan yang terdiri dari:

- a. Perencanaan akan kebutuhan *talent*
- b. Membangun citra yang baik untuk menarik *best talent* dari *talent pool*
- c. Memastikan *talent-talent* yang berada pada perusahaan dapat bekerja secara produktif.
- d. Melaksanakan program pengembangan *talent* yang baik.
- e. Memastikan kegiatan perpindahan pegawai secara terus-menerus ke berbagai unit, lokasi, department, strategy business unit (SBU) di perusahaan memiliki dampak paling signifikansi bagi keunggulan perusahaan.

2.2.2 Kerangka Kerja *Management Talent*

Menurut Pella dan Inayati (2011:84), proses *management talent* terdiri dari komponen-komponen inti yang membentuk kerangka kerja *management talent*. Komponen inti tersebut meliputi:

1. Proses perekrutan dan seleksi, merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjaring atau mendapatkan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi berbagai posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Proses seleksi juga dilakukan dengan mengidentifikasi keterampilan, kompetensi, karakter dan berbagai unsur *talent* lain yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan

2. Proses orientasi, merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan kepada *talent* baru yang baru masuk ke perusahaan untuk diberikan informasi, dan pemahaman terkait dengan tujuan perusahaan, sehingga dapat segera memberikan hasil dan kontribusi kepada perusahaan.
3. Proses management kinerja, merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mendorong, meningkatkan, dan mengembangkan pengelolaan kinerja pegawai di seluruh bagian perusahaan, sehingga pegawai yang mendapatkan pengembangan kinerja dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab nya dengan lebih baik.
4. Proses pengakuan dan retensi, merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap *talent-talent* dalam suatu perusahaan melalui pemberian insentif atau imbalan. Pemberian retensi terhadap *talent* ini diharapkan agar *talent* tersebut dalam memberikan kinerja yang lebih baik lagi bagi perusahaan.
5. Proses pendidikan dan pelatihan, merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam memberikan kesempatan dan fasilitas kepada *talent* yang berada dalam perusahaan untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan melalui program pengembangan dan pelatihan yang memberikan peningkatan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan perubahan lingkungan bisnis.

6. Proses pengembangan kaderisasi, berkaitan kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjaga ketersediaan *talent-talent* yang akan mengisi posisi penting dalam perusahaan. Pengembangan kaderisasi meliputi kegiatan investasi dan pengembangan kemampuan *talent* yang ada dalam perusahaan untuk dapat memiliki kualifikasi sebagai pemimpin atau komponen inti dalam perusahaan. Pengembangan dapat dilakukan dengan melihat potensi dalam diri pegawai karena setiap pegawai tentu memiliki potensi masing-masing yang perlu digali oleh perusahaan untuk dimanfaatkan dan dimaksimalkan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, sehingga dengan mengetahui potensi yang dimiliki oleh pegawai, maka pengisian posisi atau jabatan di perusahaan akan sesuai dengan keahlian dan kemampuan pegawai, oleh karena itu *management talent* perlu diterapkan oleh perusahaan dalam memastikan setiap posisi atau jabatan diisi oleh karyawan yang tepat.

2.2.3 Karakteristik *Management Talent*

Pella dan Inayati (2011:89) menyebutkan karakteristik *management talent* yang memiliki keberhasilan dalam mengelola *talent* perusahaan sebagai berikut :

1. Memiliki pemikiran berorientasi pengembangan. Perusahaan dengan *management talent* yang memiliki orientasi pada pengembangan akan menempatkan pegawai sebagai prioritas tertinggi.

2. Menerapkan budaya kinerja yang tinggi. Perusahaan dengan penerapan budaya kinerja yang tinggi akan selalu berupaya menentukan dasar pengukuran kinerja untuk setiap posisi dalam perusahaan yang menjadi acuan dalam penilaian dalam pemberian kompensasi.
3. Adanya dukungan manajemen atau pemimpin perusahaan. *Management talent* perlu didukung oleh adanya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi sumber daya manusia yang tepat dan selalu *up to date*. Hal ini dapat diperoleh melalui kerja sama yang baik antara koordinator dan bagian pengelolaan sumber daya manusia dalam melakukan dokumentasi atas perjalanan karir atau posisi setiap karyawan dalam perusahaan yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan dan pelatihan karyawan

2.2.4 Manfaat *Management Talent*

Pella dan Inayati (2011:87) menyatakan bahwa secara garis besar terdapat 3 manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan *management talent* antara lain:

1. Adanya kepastian ketersediaan talenta atau sumber daya manusia yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Hasil dari *management talent* yang baik akan memberikan dukungan terhadap perusahaan dalam berkompetisi dan memasuki pasar baru.

3. Keberadaan manajemen talenta yang baik dalam organisasi akan memberikan nilai tambah terhadap nilai organisasi di mata masyarakat sebagai sebuah tempat kerja dengan reputasi yang baik, sekaligus memberikan motivasi kepada pegawai untuk tetap bertahan dalam perusahaan.



BAB III

ANALISIS DESKRIPTIF

3.1 Data Umum

3.1.1 Sejarah PT. BNI Syariah

Pembentukan dimulai pada saat PT Bank Negara Indonesia (Persero) membentuk Unit Usaha Syariah (UUS) pada tanggal 29 april 2000 yang berlokasi di lima kota besar yaitu di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selama masa operasionalnya UUS tersebut selalu dapat memberikan kontribusi laba yang positif bagi PT. Bank Negara Indonesia, yang selanjutnya pada tahun 2009 dibentuk lah tim implementasi yang bertugas untuk mentransformasikan Unit Usaha Syariah (UUS) menjadi Bank Umum Syariah (BUS) yang sekarang dikenal dengan nama PT. BNI Syariah.

PT. BNI Syariah secara resmi beroperasi sebagai Bank Umum Syariah pada tanggal 19 juni 2010 dengan memiliki 27 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu yang tersebar di seluruh Indonesia. PT BNI Syariah kemudian membukukan laba sebesar Rp 66 miliar pada tahun 2011 dengan dukungan 38 Kantor Cabang, 54 Kantor Cabang Pembantu, 4 Kantor Kas, serta lebih dari 1000 Syariah *channeling outlet* BNI (SCO BNI) dengan total aset Rp 8,4 Triliun pada akhir Desember 2011. Pada pelaksanaan operasional perbankan, PT. BNI Syariah tetap

memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah dengan adanya Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketuai oleh Dr. Hasanuddin, M.Ag dan semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.

PT. BNI Syariah hingga saat ini terus mengalami berkembang yang baik dengan total 68 Kantor Cabang, 300 Kantor Cabang Pembantu, 13 Kantor Kas, 8 Kantor Fungsional, 23 Mobil Layanan, 202 Mesin ATM, dan 1500 Outlet yang tersebar di seluruh Indonesia, selain itu PT. BNI Syariah juga akan terus tumbuh dan memperoleh banyak prestasi serta penghargaan baik dalam level nasional ataupun level internasional. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini PT. BNI Syariah telah memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan, pegawai, dan juga masyarakat.

3.1.2 Visi dan Misi PT. BNI Syariah

Visi

“Menjadi bank Syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”

Misi

1. Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli terhadap pada kelestarian lingkungan
2. Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan perbankan Syariah
3. Memberikan nilai investasi yang optimal bagi karyawan

4. Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah
5. Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

3.1.3 Budaya Kerja PT. BNI Syariah

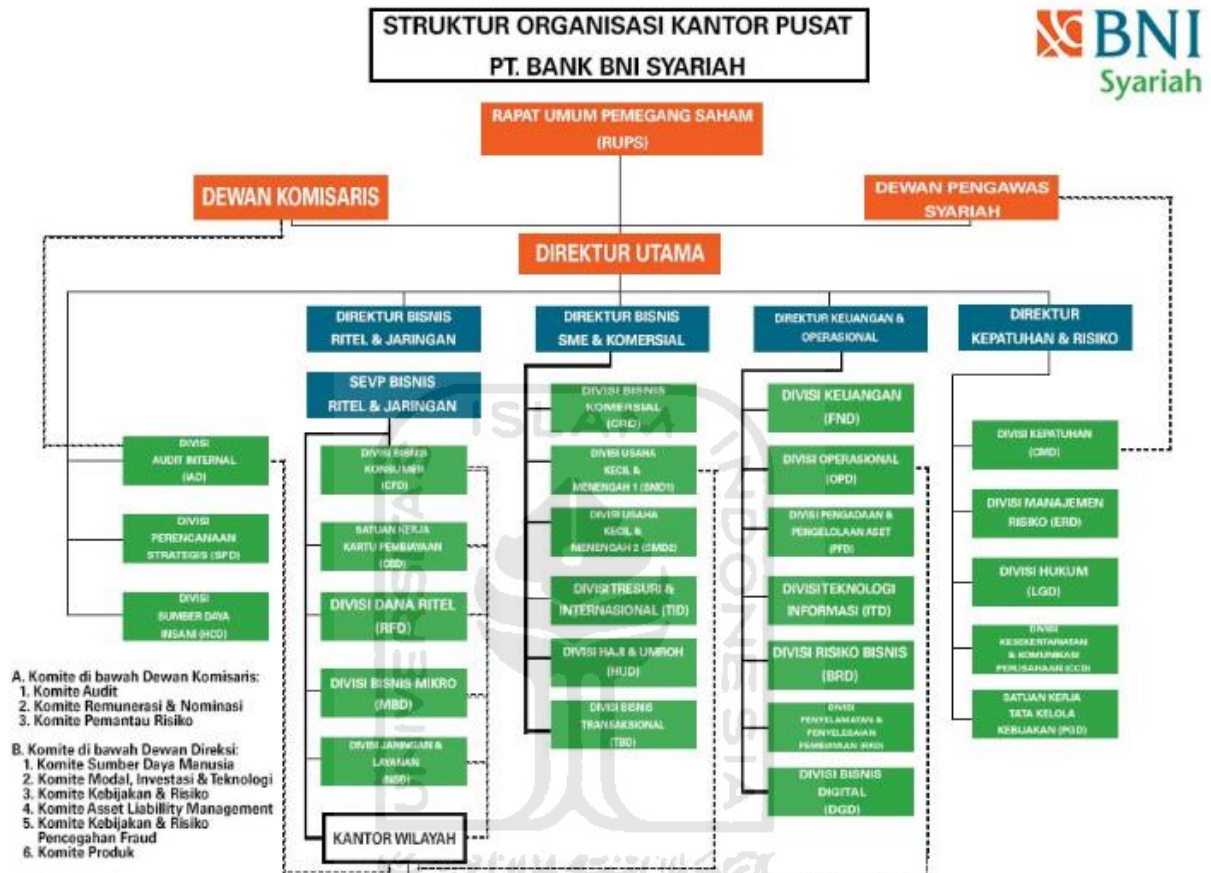
Selain mendasarkan kegiatan usaha dan operasionalnya berdasarkan prinsip syariah, hukum positif, serta regulasi yang berlaku di Indonesia, seluruh insan PT. BNI Syariah juga memiliki Budaya Kerja yang menjadi panduan dalam setiap perilakunya, yaitu Amanah, Jama'ah, dan Hasanah.

1. Amanah
 - a. Jujur dan menepati janji.
 - b. Bertanggung jawab.
 - c. Bersemangat untuk menghasilkan karya terbaik.
 - d. Bekerja ikhlas dan mengutamakan niat ibadah.
 - e. Melayani melebihi harapan.
2. Jama'ah
 - a. Peduli dan berani memberi maupun menerima umpan balik yang konstruktif.
 - b. Membangun sinergi secara professional.
 - c. Membagi pengetahuan yang bermanfaat.
 - d. Memahami keterkaitan proses kerja.
 - e. Memperkuat kepemimpinan yang efektif.

3. Hasanah

Merupakan Budaya Kerja Perusahaan (*Corporate Value*) PT. BNI Syariah yang menjadi karakter utama bagi karyawan dan perusahaan sehingga PT. BNI Syariah dapat mudah dikenal. Tata Nilai ini disusun dengan semangat memberikan kebaikan dengan cara membangun nilai-nilai, baik pada setiap Produk, Jasa serta perilaku keseharian Insan Hasanah. Sosok Insan Hasanah dicapai secara kolektif dengan melaksanakan pilar-pilar Amanah dan Jamaah. Hasanah merupakan *corporate campaign* PT. BNI Syariah yang memiliki makna “segala kebaikan” bagi diri sendiri, masyarakat, maupun bangsa dan Negara baik di dunia maupun di akhirat (QS. Al-Baqarah 2 : 201). Hasanah merupakan sebuah nilai yang disarikan dari Al-Qur’an dan menjadi identitas PT. BNI Syariah dalam menebarkan kebaikan melalui Insan Hasanah dan produk / layanannya. Cita-cita mulia yang ingin disampaikan melalui nilai Hasanah adalah kehadiran PT. BNI Syariah dapat membawa kebaikan bagi seluruh pihak serta menjadi Rahmatan Lil’ Alamin. Hasanah didasari oleh Maqoshid Syariah yang berarti tujuan dari ditetapkannya syariah (hukum agama) yaitu untuk melindungi keyakinan, keberlangsungan hidup, dan hak asasi manusia terdiri dari lima hal yaitu menjaga agama, menjaga jiwa, menjaga akal, menjaga keturunan, dan menjaga harta.

3.1.4 Struktur Organisasi PT. BNI Syariah



Gambar 3.1 Struktur organisasi PT. BNI Syariah

Sumber: BNI Syariah, 2019.

Penjelasan dari gambar 3.1 yaitu struktur organisasi pada kantor pusat PT BNI Syariah sebagai berikut:

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) adalah organ Perseroan Terbatas yang memiliki kewenangan akan tetapi tidak diberikan kepada Direksi ataupun Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan oleh Undang-Undang atau anggaran dasar.

2. Dewan Komisaris adalah organ Perseroan yang berfungsi untuk melakukan pengawasan terhadap kesesuaian anggaran dasar serta menjadi penasehat bagi Direksi dalam menjalankan perusahaan. Dalam struktur organisasi jabatan Dewan Komisaris setara dengan Dewan Pengawas Nasional karena Dewan Komisaris memiliki kewenangan untuk mengawasi perusahaan secara internal, sedangkan Dewan Pengawas Nasional mengawasi perusahaan secara regulasi.
3. Direktur Utama memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan untuk mengatur perusahaan secara keseluruhan.
4. Direktur Bisnis Ritel dan Jaringan memiliki tugas mengembangkan dan mengelola bisnis ritel dan pengelolaan network secara keseluruhan. Dibawah naungan bisnis ritel dan jaringan terdapat beberapa divisi antara lain:
 - a. Divisi Bisnis Consumer (CFD) berfungsi untuk mengelola produk dan jasa di segmen consumer.
 - b. Satuan Kerja Kartu Pembiayaan (CRD) berfungsi untuk melakukan pengelolaan dan mengembangkan terhadap kartu pembiayaan.
 - c. Divisi Dana Ritel (RFD) berfungsi untuk mengembangkan dan mengelola dana ritel.
 - d. Divisi Bisnis Mikro (MBD) berfungsi untuk mengembangkan dan mengelola bisnis di segmen mikro.

- e. Divisi Jaringan dan Layanan (NSD) berfungsi untuk bertanggungjawab dalam pengelolaan network serta memantau peningkatan layanan PT. BNI Syariah secara keseluruhan.
- f. Divisi Audit Internal (IAD) berfungsi untuk meningkatkan pengawasan atas aktivitas operasional cabang dan spesialisasi peran audit.
- g. Divisi Perencanaan Strategi (SPD) berfungsi untuk menganalisa strategi dalam pengembangan perusahaan.
- h. Divisi Sumber Daya Insani (HCD) berfungsi untuk mengelola dan mengarahkan sumber daya manusia. Divisi HCD (Human Capital Division) mempunyai delapan unit kerja sebagai berikut:
 - 1) Learning Center Memiliki tugas antara lain; melaksanakan pengadaan pelatihan terkait pengembangan pegawai dan calon pegawai dalam rangka membangun dan meningkatkan kompetensi. Unit Learning Center pada tahun 2020 telah berubah menjadi unit Training Operation dan Learning System Development.
 - 2) Recruitment dan Assessment Memiliki tugas antara lain; pelaksanaan pemenuhan pegawai, assessment, rotasi, mutasi pegawai PT. BNI Syariah untuk penempatan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai terhadap kebutuhan perusahaan.

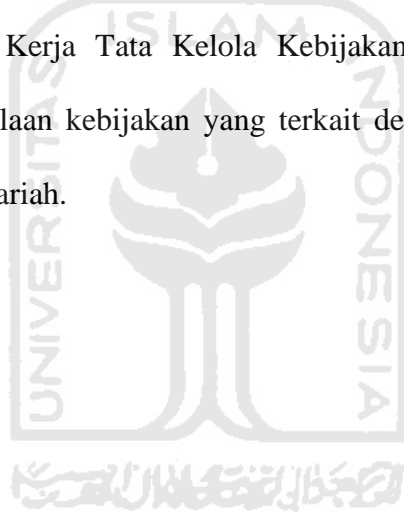
- 3) Business Partner Specialist Memiliki tugas antara lain; melaksanakan penilaian terhadap pegawai, sebagai konsultan bagi cabang mengenai bisnis yang akan dikelola, serta mengatur proses rotasi/mutasi pegawai BNI Syariah.
- 4) Payroll Memiliki tugas antara lain; menjalankan fasilitas benefit, handling complain fasilitas benefit, menjalankan pembayaran dan administrasi remunerasi untuk memastikan keseluruhan operasional dan pemberian fasilitas pegawai agar berjalan lancar. Unit Payroll pada tahun 2020 telah berubah nama menjadi unit Human Capital system
- 5) Industrial Relationship Memiliki tugas antara lain; menjalankan aktivitas yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, penyelesaian kasus kepegawaian, menjalankan perjanjian Kerjasama bersama PT. BNI Syariah (dengan pegawai) dan BNI Syariah (dengan vendor kepegawaian).
- 6) Strategy and Policy Memiliki tugas antara lain; penetapan strategi dan kebijakan sumber daya manusia dan mengembangkan program budaya kerja di PT. BNI Syariah.
- 7) People Development Memiliki tugas antara lain; penyusunan strategi dan proses pengembangan dalam pengembangan kepegawaian di PT. BNI Syariah.

- 8) Organization Development Memiliki tugas antara lain; mengimplementasikan pengembangan organisasi terkait seluruh aktivitas, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan performance management system.
5. Direktur Bisnis SME dan Komersial memiliki tugas memantau pembiayaan dan transaksi atas nasabah yang memiliki usaha produktif dengan skala menengah atau komersial. Dibawah naungan bisnis SME dan komersial terdapat beberapa divisi antara lain:
 - a. Divisi Bisnis Komersial (CRD) berfungsi untuk menyalurkan produk pembiayaan produktif komersial.
 - b. Divisi Usaha Kecil dan Menengah (SMD) berfungsi untuk mengelola pembiayaan dengan segmen usaha kecil dan menengah.
 - c. Divisi Treasury dan Internasional (TID) berfungsi untuk terkait dengan kegiatan treasury bank termasuk transaksi valuta asing, Pasar Uang Antar Bank Syariah (PUAS) dengan Sertifikat Investasi.
 - d. Divisi Haji dan Umroh (HUD) berfungsi untuk perencanaan haji dan umroh.
 - e. Divisi Bisnis Transaksional (TBD) berfungsi untuk mengelola bisnis transaksional.
 6. Direktur Keuangan dan Operasional memiliki tugas untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi aktivitas

dalam kegiatan operasional, mengelola administrasi pembiayaan sesuai dengan ketentuan Syariah. Dibawah naungan keuangan dan operasional terdapat beberapa divisi antara lain:

- a. Divisi Keuangan (FND) berfungsi untuk melaksanakan pengelolaan dalam keuangan di PT. BNI Syariah.
 - b. Divisi Operasional (OPD) berfungsi untuk mengembangkan kegiatan operasional.
 - c. Divisi Pengadaan dan Pengelolaan Aset (ITD) berfungsi untuk pengelolaan inventaris peralatan kerja perusahaan.
 - d. Divisi Risiko Bisnis (BRD) berfungsi untuk pengelolaan risiko bisnis.
 - e. Divisi Penyelamatan dan Penyelesaian Pembiayaan (RRD) berfungsi untuk penyelesaian permasalahan pembiayaan.
 - f. Divisi Bisnis Digital (DGD) berfungsi untuk pengelolaan dan pelayanan bisnis digital.
7. Direktur Kepatuhan dan Resiko memiliki tugas untuk memantau pelaksanaan fungsi compliance dan mengelola resiko kredit maupun memantau kebijakan lain. Dibawah naungan direktur kepatuhan dan resiko terdapat beberapa divisi antara lain:
- a. Divisi kepatuhan (CMD) berfungsi untuk Mempunyai Quality Assurance (QA) untuk membantu tugasnya, yang tersebar di seluruh unit PT. BNI Syariah.

- b. Divisi Manajemen (ERD) berfungsi untuk mengelola kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan aktiva produktif.
- c. Divisi Hukum (LGD) berfungsi untuk mengelola dan mengkaji aspek hukum Syariah di PT. BNI Syariah.
- d. Divisi Kesekretariatan dan Komunikasi Perusahaan (CCD) berfungsi untuk pengembangan peningkatan produk dan layanan perbankan supaya lebih kompetitif.
- e. Satuan Kerja Tata Kelola Kebijakan (PGD) berfungsi untuk pengelolaan kebijakan yang terkait dengan budaya kerja di PT. BNI Syariah.



3.2 Data Khusus

3.2.1 Aspek Penilaian Kinerja di PT. BNI Syariah

1. Penilaian Kinerja

Pada aspek penilaian kinerja PT. BNI Syariah melakukan evaluasi kinerja pegawai melalui Penilaian kinerja dan pengembangan pegawai (PKPP) yang di evaluasi setiap 1 tahun sekali. Pada dasarnya penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur sejauh mana kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja memberikan gambaran mengenai hasil atau pencapaian yang telah dicapai oleh pegawai baik pada setiap level jabatan ataupun per divisi dalam satu periode. Aspek penilaian terhadap pegawai berbeda-beda tergantung pada level jabatan serta divisi pegawai yang bersangkutan. Pada penilaian kinerja pegawai akan diklasifikasikan sesuai dengan jumlah skor yang di dapatkan satu 1 tahun tersebut. Terdapat 5 klasifikasi pegawai yang ada pada PT. BNI Syariah sebagai berikut :

SM = Sangat Memuaskan, dengan bobot 5 point.

M = Memuaskan, dengan bobot 4 point.

B = Baik, dengan bobot 3 point.

C = Cukup, dengan bobot 2 point.

K = kurang, dengan bobot 1 point.

Sebelum pegawai tersebut mendapatkan klasifikasi *talent*, pegawai akan di berikan *Key Performance Indicator* (KPI) yang harus dicapai selama masa penilaian tersebut dilakukan. KPI adalah rapor kinerja pegawai yang diukur dalam jangka waktu tahun. Berikut adalah KPI yang diberikan kepada Divisi *Human Capital* atau Divisi Sumber Daya Insani pada PT. BNI Syariah

Tabel 3.1 KPI *Human Capital Division*

NO	KPI	Description	Measurement	Bobot	Satuan
1	Indeks Kepuasan User	Indeks Kepuasan User	Score Indeks	15	Score Indeks
2	Indeks Audit	Indeks Audit	Score Indeks	10	Score Indeks
3	Earning Per Employee	EPE	Score	20	Rupiah
4	Employee Engagement Survey	EES	Score	15	Score Indeks
5	Kebijakan Human Capital	1. Kebijakan Talent Management 2. Kebijakan Performance Management 3. Implementasi New HCIS New Version		25	Score
6	Pelaksanaan Leadership Program	MDP, LDP, ODP		15	Score
Total Bobot				100	

Adapun tujuan diberikannya KPI per divisi adalah untuk bersama-sama menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada divisi, mengembangkan kemampuan kerjasama antar satu pegawai dengan pegawai lainnya, mencari jalan keluar terhadap suatu permasalahan, serta mengembangkan rasa persatuan dan solidaritas yang tinggi dalam divisi.

KPI bukan hanya diberikan per divisi namun juga diberikan pada setiap individu tergantung jenjang jabatan. Berikut adalah KPI yang diberikan kepada Manager Unit *Human Capital Specialist Business Partner* (HCBP) pada Divisi Sumber Daya Insani (HCD) di PT. BNI Syariah

Tabel 3.2 KPI Manager Unit HCBP pada Divisi Sumber Daya Insani

Form Penilaian Kinerja																					
No	KPI	satuan KPI	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Kriteria Pencapaian	Score KPI	Penilaian												
	KPI Unit		20																		
	Score Unit		20																		
	KPI Individu		80																		
1	Indeks Kepuasan User	Skor indeks	20																		
2	EPE	Rupiah	10																		
3	SLA Rotasi Mutasi	Skor indeks	20																		
4	% Penyelesaian Permintaan Perputaran Pegawai	%	10																		
5	Penyelesaian LNA 2020	Waktu	10																		
6	Support Project Qanum	%	10																		
Total			100																		
Yudisium																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Range Skor</th> <th style="width: 50%;">Yudisium</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">4.5 – 5</td> <td style="text-align: center;">Sangat Memuaskan</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3.5 - 4.49</td> <td style="text-align: center;">Memuaskan</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2.5 - 3.49</td> <td style="text-align: center;">Baik</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1.5 - 2.49</td> <td style="text-align: center;">Cukup</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><1.5</td> <td style="text-align: center;">Kurang</td> </tr> </tbody> </table>										Range Skor	Yudisium	4.5 – 5	Sangat Memuaskan	3.5 - 4.49	Memuaskan	2.5 - 3.49	Baik	1.5 - 2.49	Cukup	<1.5	Kurang
Range Skor	Yudisium																				
4.5 – 5	Sangat Memuaskan																				
3.5 - 4.49	Memuaskan																				
2.5 - 3.49	Baik																				
1.5 - 2.49	Cukup																				
<1.5	Kurang																				

2. Penilaian Potensi

Penilaian potensi didapatkan dari *assessment* yang dilakukan terhadap para pegawai. *Assessment* dilakukan secara *online* dan *offline* terhadap karyawan serta meminta keterangan atau hasil kerja pegawai kepada kepala unit atau manager bidang terkait (khusus pegawai *existing*). *Assessment* dilakukan dengan 2 metode yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Melalui Metode *Offline*

Metode ini meliputi tes psikotes, wawancara, dan forum grup discussion. Semua tahapan dilakukan dalam 1 hari mulai pukul 08.00 sampai dengan pukul 16.00. Pada metode ini hasil yang didapatkan dalam *assessment* secara *offline* akan diumumkan 3 sampai dengan 4 hari kerja, namun metode ini hanya digunakan untuk jenjang jabatan *senior manager* dan *executive manager*.

b. Melalui Metode *Online*

Metode ini meliputi tes psikotes yang terdiri dari beberapa pola soal seperti matematika dasar, *tes figural*, dan bahasa inggris dasar. Pada saat pelaksanaan tes jumlah waktu yang diberikan dalam tes ini adalah 45 menit dan hasil *assessment* akan diumumkan 3 sampai dengan 5 hari kerja. Hasil dari *assessment* ini para pegawai akan diklasifikan ke dalam 3 kategori yaitu :

L = Luas

S = Sedang

T = Terbatas

Sebelum pegawai diberikan klasifikasi *talent*, pegawai akan diberikan *assessment* untuk mengukur potensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Berikut adalah Form *assessment* yang diberikan kepada pegawai PT. BNI

Syariah

Table 3.3 Form *Assessment* Pegawai

No	Kompetensi	Requirement	Assessment	Penilaian Atasan		
1	Organizational Commitment			0	1	2
2	Customer Focus					
3	Business Sense					
4	Quality Orientation					
5	Building Partnership					
6	Team Work					
7	Information Seeking					
8	Planning & Organization					

Strength:	Development Area:
-----------	-------------------

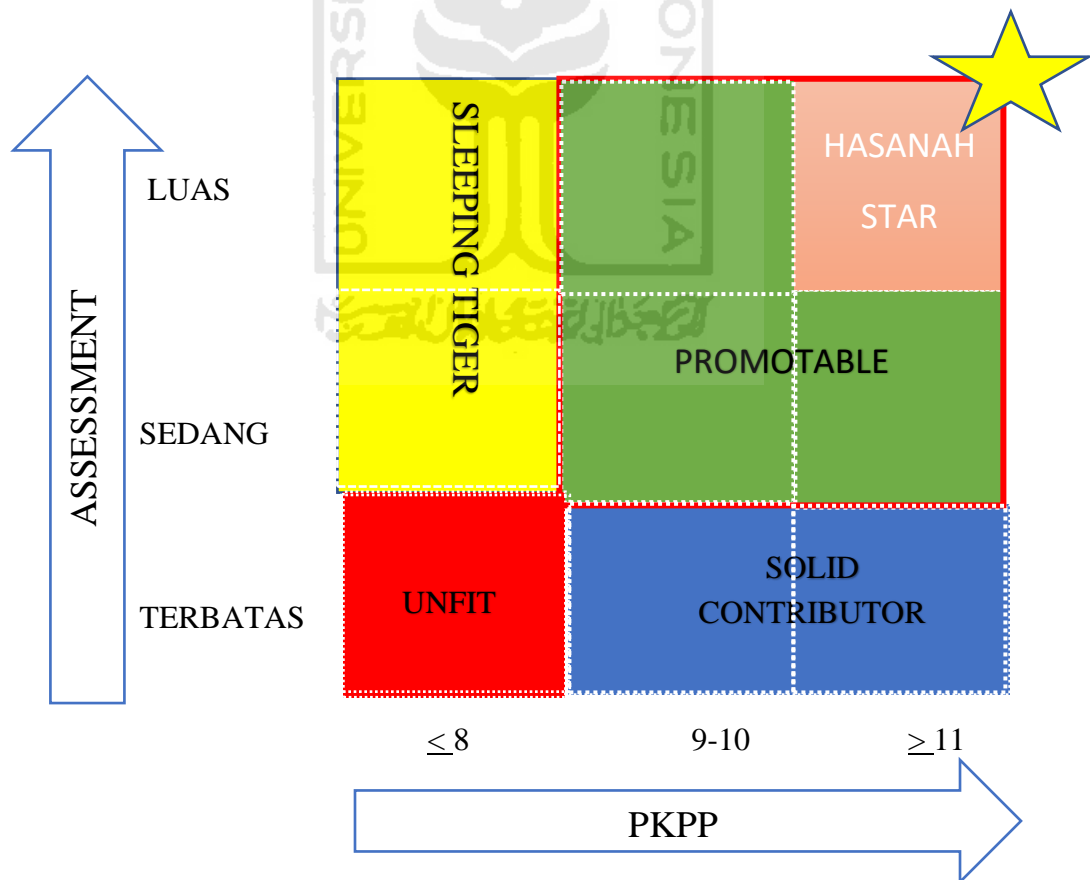
Penilaian terhadap potensi ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai potensi dalam diri pegawai terhadap suatu pekerjaan atau jabatan tertentu melalui simulasi-simulasi latihan situasional yang dapat digunakan untuk kebutuhan pengembangan karir serta kecenderungan pegawai terhadap

perilaku tertentu, sehingga para pegawai dapat ditempatkan pada pekerjaan atau jabatan yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

3.2.2 Klasifikasi *Management Talent*

klasifikasi *talent* pada PT. BNI Syariah didapatkan dari kombinasi antara penilaian kinerja dan penilaian potensi yang dilakukan terhadap pegawai. Klasifikasi *talent class* ini sangat diperlukan untuk pengembangan karir pegawai melalui kegiatan rotasi/mutasi pegawai, pendefinitifan pegawai, serta promosi kenaikan jabatan. Berikut ini adalah 5 *talent class* yang berada di PT.

BNI Syariah



Gambar 3.2 Klasifikasi *Talent* pada PT. BNI Syariah

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

1. Unfit

Pegawai yang termasuk ke dalam *talent class* ini adalah pegawai yang memiliki nilai PKPP selama 3 tahun terakhir cukup dan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut rendah/terbatas.

2. Solid contributor

Pegawai yang termasuk ke dalam *talent class* ini adalah pegawai yang memiliki nilai PKPP selama 3 tahun terakhir minimal baik dan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut rendah/terbatas

3. Sleeping Tiger

Pegawai yang termasuk ke dalam *talent class* ini adalah pegawai yang memiliki nilai PKPP selama 3 tahun terakhir minimal cukup dan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut sedang/luas.

4. Promotable

Pegawai yang termasuk ke dalam *talent class* ini adalah pegawai yang memiliki nilai PKPP selama 3 tahun terakhir minimal baik dan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut sedang/luas.

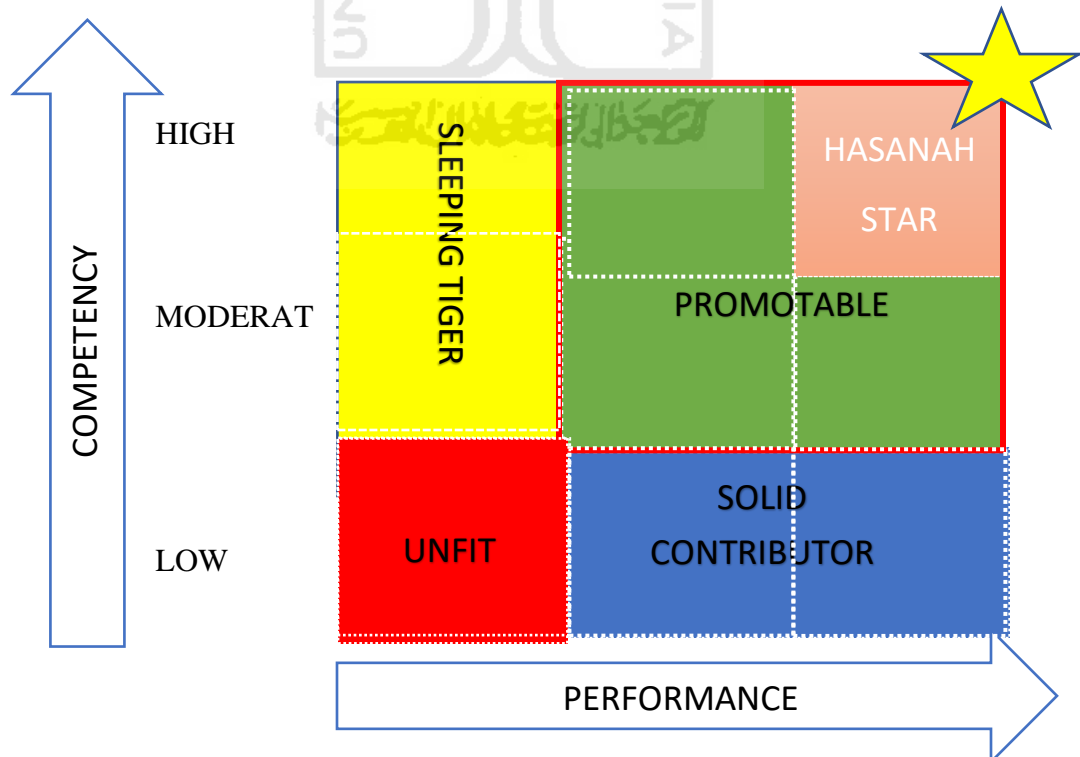
5. Hasanah Star

Pegawai yang termasuk ke dalam *talent class* ini adalah pegawai yang memiliki nilai PKPP selama 3 tahun terakhir minimal baik/memuaskan dan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut luas.

3.2.3 Metode Penilaian/Pengukuran Kinerja Pegawai

Metode penilaian dilakukan dengan menggunakan *matrix talent* yang bertujuan untuk memberi gambaran umum mengenai *talent* pegawai yang diukur berdasarkan pada 2 garis koordinat yaitu koordinat pada sumbu horizontal (*Performance*) dan koordinat pada sumbu vertikal (*Competency*). Hasil dari pengukuran tersebut menjadi pertimbangan bagi PT. BNI Syariah apabila melakukan pendefinitifan dan rotasi/mutasi kepada pegawai, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Parameter yang digunakan adalah kinerja (PKPP) 2 (dua) tahun terakhir (yudisium) terakhir minimal baik dan hasil *assessment*.
2. Menggunakan 9 *box matrix* yang bertujuan dalam penentuan pendefinitifan pegawai yang akan dijelaskan sebagai berikut



Gambar 3.3 *Talent Box Matrix* Pada PT. BNI Syariah

a. Kategori dalam parameter performace (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. Kategori dalam parameter Competency

Low = Pengembangan **Terbatas**

Moderate = Pengembangan **Sedang**

High = Pengembangan **Luas**

Untuk menentukan kategori pada *Parameter Competency* pegawai, perlu memperhatikan jumlah kompetensi dari posisi yang dimiliki pegawai tersebut, sebagai berikut:

Tabel 3.4 Kategori pada *Parameter Competency*

	KATEGORI	KETERANGAN
7 – 8 KOMPETENSI	PENGEMBANGAN LUAS	Maksimal 1 kompetensi yang tidak terpenuhi, gap maksimal 1 level
	PENGEMBANGAN SEDANG	2-3 kompetensi yang tidak terpenuhi, gap maksimal 1 level
	PENGEMBANGAN TERBATAS	diatas 3 kompetensi yang tidak terpenuhi, gap maksimal 1 level
9 - 10 KOMPETENSI	KATEGORI	KETERANGAN
	PENGEMBANGAN LUAS	Maksimal 1 kompetensi yang tidak terpenuhi, gap maksimal 1 level
	PENGEMBANGAN SEDANG	2-4 kompetensi yang tidak terpenuhi, gap maksimal 1 level.
	PENGEMBANGAN TERBATAS	diatas 4 kompetensi yang tidak terpenuhi, gap maksimal 1 level
	KATEGORI	KETERANGAN

11-13 KOMPETENSI	PENGEMBANGAN LUAS	Maksimal 2 kompetensi yang tidak terpenuhi, gap maksimal 1 level
	PENGEMBANGAN SEDANG	3-5 kompetensi yang tidak terpenuhi, dan gap maksimal 1 level
	PENGEMBANGAN TERBATAS	Di atas 5 kompetensi yang tidak terpenuhi, gap maksimal 1 level

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

3. Pegawai yang berada pada area *Hasanah Star* dan *Promotable* dapat didefinitifkan.
4. Pegawai yang berada pada area *Solid Contributor* dapat diperpanjang masa Pjs-nya dan diikutkan *psikoassessment* kembali pada masa pendefinitifan berikutnya. Apabila pada *psikoassessment* berikutnya masih belum memenuhi maka yang bersangkutan dapat di rotasi ke unit lain atau dikembalikan pada posisi sesuai dengan jenjang sebelumnya.
5. Pegawai yang berada pada area *Sleeping Tiger* dapat dirotasikan ke unit lainnya atau diperpanjang masa pjs nya dengan syarat dapat didefinitifkan apabila pada masa penilaian berikutnya mendapatkan PKPP minimal BAIK dan unit supervise dapat memberikan project untuk pengembangan tanpa harus diikutkan *psikoassessment* kembali. Apabila pada PKPP berikutnya mendapatkan yudisium CUKUP atau di bawahnya maka yang bersangkutan dapat dirotasi ke unit lain atau di kembalikan pada posisi sesuai dengan jenjang sebelumnya.

6. Pegawai yang berada di area *Unfit* tidak dapat didefinisikan / diperpanjang masa Pjs-nya dan dikembalikan pada posisi sesuai dengan jenjang sebelumnya.

3.2.4 Program *Management Talent*

Dalam program *management talent* terdapat beberapa program pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepada pegawai PT. BNI Syariah untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pegawai serta meningkatkan keahlian dan keterampilan pegawai sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Program ini juga menjadi sarana bagi pegawai dalam mengembangkan karir yang dimiliki. Berikut adalah program *management talent* yang terdapat pada PT. BNI Syariah :

1. Pendidikan ODP (*Officer Development Programme*)

Merupakan salah satu bagian dari pola pengembangan jenjang karir yang mana selain memberikan pengetahuan, keterampilan, dan pembekalan kepada peserta, juga merupakan seleksi yang menentukan apakah peserta memenuhi persyaratan untuk dapat dikukuhkan sebagai seorang officer. Setiap calon officer wajib untuk mengikuti program ODP yang pelatihannya dilakukan di kantor pusat PT. BNI Syariah di Jakarta. *Source* dari Pelatihan ODP terbagi menjadi dua yaitu *source* yang berasal dari pegawai internal dan eksternal. Pegawai internal yaitu pegawai yang telah bekerja di PT. BNI Syariah dan ingin menjadi seorang officer sedangkan pegawai eksternal yaitu

para peserta pelatihan berasal dari luar pegawai PT. BNI Syariah dan berminat menjadi seorang officer di PT. BNI Syariah. Calon officer akan mendapatkan pelatihan dasar *in-class* dengan materi dasar perbankan dan juga *on-site training* (OST) di kantor cabang. Modul pertama yang akan diberikan adalah modul *Funding* dan dilanjutkan dengan modul *Consumer*. Pada dua modul awal ini, calon ODP akan diberikan kesempatan untuk OST di kantor cabang untuk mengetahui bagaimana dua element ini dieksekusi di lapangan. Modul ini dilaksanakan dalam waktu 3 bulan dan diakhiri dengan presentasi “Debrief”. Debrief adalah ajang ODP untuk mengutarakan opini, masukan, gagasan ide mengenai modul yang dipelajari, kemudian akan dipresentasikan di depan para General Manager (GM). Selama masa *training* calon ODP akan mendapatkan banyak modul pembelajaran seperti treasury, operational, bisnis mikro, maupun pembiayaan produktif.

2. Pendidikan FODP (*Financing Officer Development Programme*)

Merupakan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan yang diberikan kepada pegawai internal yang nantinya para FODP ini akan menjadi SME Account Officer atau pada umumnya dinamakan Account officer (AO). Adapun tujuan dari program FODP adalah memberikan *career path* atau pengembangan karir kepada pegawai yang berada pada level assistant/staff agar pegawai tersebut dapat dipromosikan setelah mengikuti program FODP.

Program Pendidikan untuk FODP dilakukan dalam waktu 6 (enam) bulan dan dilaksanakan di PT BNI Syariah Kantor Pusat di Jakarta. Program FODP dan

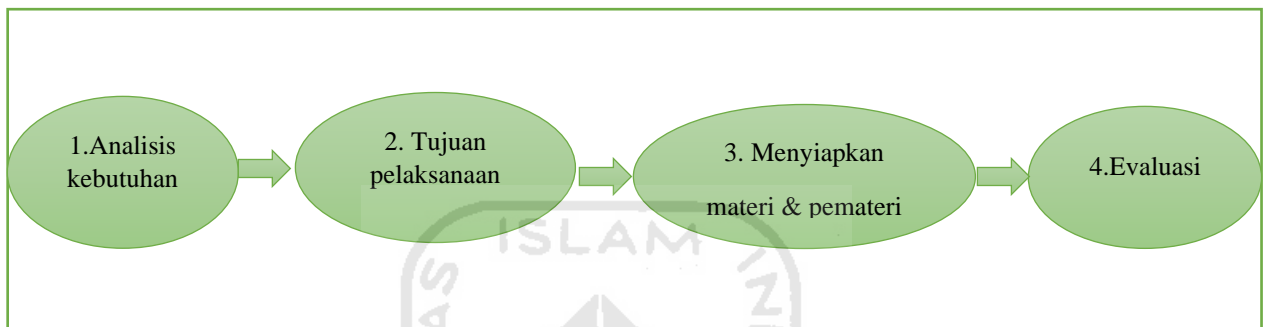
ODP merupakan program dari *management talent* yang bertujuan sebagai sarana pendidikan dalam pengembangan karir pegawai. Adapun persyaratan dalam mengikuti program FODP ini adalah minimal telah bekerja selama 3 tahun di PT. BNI Syariah dengan status sebagai pegawai tetap dan bukan *trainee*, serta mempunyai PKPP 3 (tiga) tahun terakhir minimal BAIK dan masuk ke dalam *talent class* Promotable ataupun Hasanah Star.

Pada dasarnya program ODP dan FODP merupakan program dari *management talent* yang sangat berbeda, yang mana *source* ODP berasal dari internal dan eksternal, sedangkan *source* FODP berasal dari internal PT. BNI Syariah. Adapun modul dan materi pembelajaran kedua program ini juga sangat berbeda yang mana pada program ODP modul pembelajaran lebih kepada *general banking*, sedangkan modul pembelajaran program FODP lebih kepada *financing* atau pembiayaan produktif pada lembaga keuangan bank karena mengingat bahwasanya Program FODP ini menyiapkan pegawai yang nantinya akan menjadi seorang SME Account Officer.

3. Pendidikan MDP (*Manager Development Programme*) adalah program pengembang khusus untuk pegawai internal yang dipersiapkan untuk menjadi pemimpin/wakil pemimpin dalam pengurusan kantor cabang PT. BNI Syariah (*Manager Branch*). Program ini diperuntukkan bagi karyawan yang masuk dalam klasifikasi *talent* “Promotable” atau “Hasanah Star”. pada program ini pegawai akan mendapatkan beasiswa untuk melanjutkan *study* ke jenjang

Magister (S2), namun Program MDP masih dalam kajian untuk diikuti sertakan dalam program *management talent*.

Dalam pelatihan program pelatihan di atas terdapat beberapa alur pelaksanaan pelatihan program ODP dan FODP yang akan dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 3.4 Alur Pelaksanaan Pelatihan Program ODP dan FODP

Penjelasan dari alur pelaksanaan kegiatan pelatihan program tersebut adalah sebagai berikut:

a. Analisis kebutuhan

Dalam pelaksanaan pelatihan hal pertama yang dilakukan yaitu melakukan pendataan terhadap jumlah peserta ODP dan FODP yang akan di berikan pelatihan terkait pendidikan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang officer dan *specialist* pembiayaan. Penyiapan kebutuhan pelatihan yang diadakan harus dilakukan *survey* terhadap *vendor* yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan tersebut antara lain kebutuhan tempat/ruangan *training*, makan, sertifikat dan peralatan yang menunjang kegiatan pelatihan dan pendidikan.

b. Tujuan pelaksanaan pelatihan

Suatu tujuan pelatihan harus ditetapkan saat pelatihan tersebut di rencanakan. Secara umum pelatihan ini bertujuan untuk memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan untuk seluruh kompetensi yang dibutuhkan oleh calon officer ataupun calon *specialist* pembiayaan. Program ODP dan FODP menjadi program andalan PT. BNI Syariah yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan PT. BNI Syariah akan pegawai yang fokus dan ahli dalam *general banking* maupun *specialist* pembiayaan produktif serta menjaring pemenuhan *source pooling* unsur pimpinan yang berlatar belakang pembiayaan produktif.

c. Menyiapkan materi dan pemateri

Hal terpenting yang dilakukan adalah mempersiapkan materi serta melakukan analisis terhadap materi yang dibutuhkan untuk pengembangan dan peningkatan kinerja pegawai, kemudian mempersiapkan pemateri yang sesuai dengan bidangnya yang akan mengisi pelatihan serta mempersiapkan peralatan yang menunjang pelaksanaan pelatihan. Meskipun ketersediaan dari pemateri atau tenaga pengajar dalam program *management talent* pada PT. BNI Syariah ini dapat dikatakan kurang tersedia, namun PT. BNI Syariah selalu mencoba untuk memenuhi kebutuhan pelatihan akan ketersediaan tenaga pengajar dengan berbagai cara yaitu dengan

berkolaborasi dengan induk perusahaan yaitu PT. Bank Negara Indonesia dan bekerjasama dengan berbagai tenaga pengajar di perguruan tinggi agar proses pelaksanaan dari program *management talent* sesuai dengan yang diharapkan PT. BNI Syariah.

d. Evaluasi pelatihan

Evaluasi dilakukan bukan hanya kepada calon officer maupun manager, namun juga diberikan kepada pemateri karena salah satu kunci dari keberhasilan program ini adalah dilakukannya evaluasi terhadap pemateri. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kualitas dalam penyampaian materi.

3.2.5 Data peserta Pelatihan Program *Management Talent*

Terdapat data mengenai jumlah peserta yang mengikuti pelatihan pada program *management talent* baik program ODP maupun program FODP yang terdapat di PT.BNI Syariah yang dapat di lihat pada diagram 3.1 berikut ini:



Diagram 3.1 Diagram peserta pelatihan program *Management Talent*

Penjelasan dari diagram tersebut sebagai berikut:

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

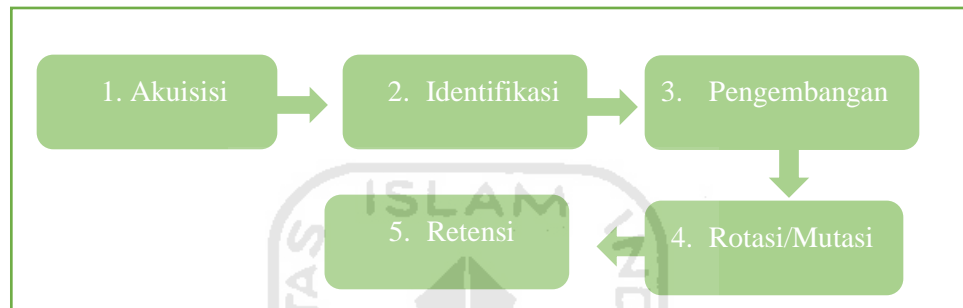
Data peserta pelatihan FODP batch 1 dengan jumlah peserta sebanyak 15 orang yang berasal dari pegawai internal PT. BNI Syariah. Pelatihan dilaksanakan pada tahun 2019 yang berlokasi di kantor pusat PT. BNI Syariah. Pada program pelatihan FODP hanya diperuntukkan bagi pegawai internal PT. BNI Syariah yang telah bekerja sebagai pegawai tetap minimal 3 (tiga) tahun, dengan status sebagai pegawai tetap dan masuk kategori Promotable atau Hasanah Star.

Data yang disajikan pada diagram di atas dimulai pada tahun 2018 sejak program *management talent* mulai di terapkan pada PT. BNI Syariah.

sumber: diambil dari data primer

3.2.6 Tahapan dalam Program *Management Talent*

Dalam pelaksanaan program *management talent* terdiri dari beberapa tahapan yang meliputi proses pencarian *talent* sampai dengan tahap retensi. Berikut adalah tahapan dalam program *management talent*



Gambar 3.5 Tahapan Pelaksanaan Program *Management Talent*

Penjelasan dari alur pelaksanaan program *management talent* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Akuisisi

Adalah kegiatan yang dilakukan oleh PT. BNI Syariah untuk mencari atau menemukan *talent* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pada proses pencarian *talent* PT. BNI Syariah akan membuat info mengenai pembukaan lowongan kerja atau pengisian jabatan tertentu yang kemudian dilakukan serangkaian seleksi untuk mencari *talent* yang memiliki potensi serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap PT. BNI Syariah.

2. Identifikasi

Pada proses ini akan dilakukan identifikasi terhadap keseluruhan pegawai *high potential* yang memiliki potensi sebagai pemimpin seperti supervisor atau manajer dan pegawai *high potential* yang lebih berpotensi sebagai spesialis dalam fungsinya. Identifikasi juga dilakukan agar pegawai potensial dapat menerima metode pengembangan yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

3. Pengembangan

Pada proses ini dilakukan pengembangan kepada para pegawai melalui berbagai metode pengembangan seperti memberikan beragam program pendidikan, *internal training*, *eksternal training*, tantangan/*challenge*, dan *workshop*.

PT. BNI Syariah memberikan hak yang sama kepada setiap pegawainya untuk mendapatkan pengembangan guna meningkatkan kinerja dan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Pada pegawai yang teridentifikasi mempunyai talenta yang tinggi, maka PT. BNI Syariah menyediakan paket pelatihan yang lebih baik daripada paket pelatihan yang diterima pegawai yang tidak termasuk kategori bertalenta. Pemberian pelatihan bagi para pegawainya didasarkan kepada tingkat kebutuhan dari pegawai yang bersangkutan dan program pelatihan ini dijalankan oleh satu unit khusus yang bernama *People Development*.

4. Rotasi/Mutasi

Setelah pegawai mendapatkan pelatihan dan Pendidikan maka tahap selanjutnya pegawai akan dirotasi/mutasikan ke kantor cabang atau divisi yang telah ditentukan. Adapun tujuan dari kegiatan rotasi/mutasi ini adalah agar

pegawai mendapatkan ilmu langsung di lapangan, mempelajari beragam ilmu, sebagai bentuk penyegaran, serta menghindari terjadinya tindakan *fraud*. Apabila selama bekerja pegawai tersebut mempunyai kinerja yang bagus, maka pegawai tersebut bisa mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan.

5. Retensi (*Retention*)

Pada tahap ini PT. BNI Syariah akan memberikan pelatihan yang spesifik kepada pegawai yang mempunyai penilaian kerja yang baik untuk diberikan tambahan pendidikan atau diberikan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, serta mendapatkan berbagai *reward* atau penghargaan sebagai bentuk apresiasi PT. BNI Syariah kepada pegawai yang telah bekerja dengan baik. Pada dasarnya pemberian *retention* ini bertujuan agar pegawai yang diberikan *retention* tersebut dapat memberikan kinerja yang lebih baik bagi PT. BNI Syariah.

3.2.7 Bentuk dari hasil pelatihan program *management talent*

Setelah pegawai menyelesaikan pelatihan program *management talent* maka pegawai tersebut akan menjadi seorang yang berada pada level *officer* atau di level *manager* yang kemudian pegawai tersebut mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan. Hal ini dikarenakan PT. BNI Syariah memberikan kesempatan yang sangat luas bagi pegawainya untuk mengembangkan karir yang dimilikinya, kemudian untuk mengimplementasikan ilmu yang telah didapatkan para *officer* ataupun *manager* akan ditempatkan di seluruh kantor

cabang ataupun jaringan PT. BNI Syariah di seluruh Indonesia. Tentu saja penempatan kerja tersebut dilakukan untuk mengisi posisi-posisi strategis dengan pegawai-pegawai yang berkualitas sehingga PT. BNI Syariah dapat bersaing dengan para kompetitor dan dapat terus maju untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Pada saat penempatan kerja, pegawai akan tetap diberikan evaluasi dan penilaian kerja guna untuk memastikan tidak terjadinya penurunan kualitas kerja pada diri pegawai.



BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Pada pembahasan dan pemaparan pada Bab III sebelumnya terdapat beberapa hal yang dapat ditarik kesimpulan, yaitu sebagai berikut :

1. *Management talent* merupakan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam mencari, mengembangkan, dan menempatkan pegawai sesuai dengan potensi yang dimilikinya sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi PT. BNI Syariah. Pada pelaksanaan program *management talent* dibutuhkan komitmen yang tinggi dan secara terus-menerus dalam jangka waktu yang lama untuk menyiapkan sumber daya manusia yang unggul dan bertalenta guna membantu PT. BNI Syariah dalam memenuhi tuntutan bisnis dan bergerak maju mengungguli kompetitor.
2. Aspek penilaian pegawai pada PT. BNI Syariah diukur berdasarkan 2 penilaian yaitu penilaian kinerja dan penilaian potensi. Kombinasi kedua penilaian ini akan menentukan klasifikasi *talent class* seorang pegawai pada PT. BNI Syariah. Pegawai yang masuk kedalam *talent class* Promotable ataupun Hasanah Star memiliki kesempatan yang tinggi untuk di ikutsertakan dalam program *management talent* dan dapat didefinisikan pada suatu jabatan, sehingga semakin baik hasil penilaian yang didapatkan oleh pegawai, maka

kesempatan untuk di ikutsertakan dalam program *management talent* juga akan semakin tinggi.

3. PT. BNI Syariah telah menyiapkan program *management talent* yang terdiri dari beberapa program pelatihan dan pendidikan bagi pegawai. Adapun program tersebut antara lain Program ODP, Program FODP, dan juga Program MDP. Meskipun program MDP belum terlaksana dan masih dalam proses pengkajian, namun PT. BNI Syariah coba untuk memberikan optimalisasi pengembangan karir pada pegawai di setiap jenjang jabatannya.

4.2 Saran

Selama melaksanakan magang di PT. BNI Syariah terdapat beberapa saran yang berguna untuk kemajuan PT. BNI Syariah sebagai berikut:

1. Diharapkan PT. BNI Syariah dapat terus menerus melaksanakan program *management talent* guna untuk mendukung PT. BNI Syariah dalam mempersiapkan *career path* bagi pegawai serta menyediakan SDM yang unggul demi optimalnya kinerja perusahaan.
2. Agar proses pelaksanaan program *management talent* dapat berjalan dengan baik, maka PT. BNI Syariah perlu melakukan monitoring serta evaluasi secara berkesinambungan terhadap program *management talent* agar tujuan serta output yang dihasilkan sesuai dengan yang telah ditetapkan, sehingga dapat meminimalisir terjadinya kekurangan pada pelaksanaan program. Dengan

begitu berbagai program pelatihan dan pendidikan yang diberikan dapat memberikan hasil yang terbaik bagi PT. BNI Syariah.

3. Agar program MDP nantinya dapat berjalan dengan baik dan lancar maka PT. BNI Syariah perlu menyiapkan perencanaan yang matang meliputi berbagai kebutuhan yang berkaitan dengan program pelatihan, pematangan pada konsep pelatihan dan pendidikan, serta pengkajian secara detail dan teliti terhadap pelaksanaan program, sehingga program MDP akan siap apabila diikutsertakan ke dalam program *management talent*.



DAFTAR PUSTAKA

- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Laksana.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Edisi Perama). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Manopo Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat
- Octavia, Hanna V. 2018. “*Pengaruh Management Talent Terhadap Kinerja Karyawan dengan Studi Kasus pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu*”. 60(2):188
- Pella, Darmin A & Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Renny, Syarifah. 2017. “*Pengaruh Kapabilitas Sumber Daya Manusia dan Akuntabilitas Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah (Studi Kasus Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bandung)*”. p. 9-11
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, kuesioner, dan analisis data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing).
- Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: ANDI
- Yarnall, Jane. 2011. Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature. *Leadership & Organization Development Journal*. 32(5):510-526.

SUMBER INTERNET:

PT BNI Syariah, Struktur Organisasi BNI Syariah, diperoleh pada tanggal 16 Maret 2020 di:

https://www.bnisyariah.co.id/Portals/1/BNISyariah/Perusahaan/Struktur%20Organisasi/Organisasi%20Kantor%20Pusat%202018_Dengan%20Nama%20Pemangku%20Jabatan.pdf

PT BNI Syariah diperoleh pada tanggal 16 Maret 2020 di:

<https://www.bnisyariah.co.id/Portals/1/BNISyariah/Perusahaan/Hubungan%20Investor/Laporan%20Tahunan/AR%202018/AR%20BNIS%202018-compressed.pdf>



LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Keterangan Magang pada PT. BNI Syariah Kantor Pusat



Jakarta, 09 MAR 2020

Nomor : BNISy/HCD/ 0338/2020
Hal : Persetujuan Magang/Praktek Kerja Lapangan
Lamp. : -

Kepada
Ibu Dra. Diana Wijayanti, M.Si
Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia
Gedung Ace Partadiredja, Ring Road Utara
Yogyakarta

Surat Saudara Nomor : 011.k/Kaprodi/10/D3/PBK/Umum/I/2020, tanggal 14 Januari 2020

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Menunjuk perihal pada pokok surat kami tersebut di atas, dengan ini kami sampaikan hal-hal sebagai berikut :

1. Kami mengucapkan terima kasih atas permohonan Saudara untuk melaksanakan kegiatan Praktik Kerja Lapangan (PKL) di PT Bank BNI Syariah.
2. Terkait permohonan tersebut, dapat kami **setujui** dengan rincian sebagai berikut:

No	PKL	Keterangan
a	Nama	Bagas Wahyu Nusantara
b	NIM	17123030
c	Program Studi	Perbankan Dan Keuangan
d	Penempatan PKL	Divisi Sumber Daya Insani (HCD)
e	Periode PKL	24 Februari s.d 24 Maret 2020

3. Adapun selama pelaksanaan PKL, mahasiswa wajib melaksanakan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Memiliki rekening BNI Syariah
 - b. Melaksanakan pekerjaan sesuai arahan PIC fasilitator PKL.
 - c. Berpenampilan dan berperilaku sesuai dengan aturan perusahaan selama berada di lingkungan BNI Syariah.
 - d. Merahasiakan data dan informasi yang diperoleh, kecuali untuk tujuan akademik dan telah mendapatkan persetujuan BNI Syariah.
 - e. Menyelesaikan PKL sesuai ketentuan BNI Syariah.
 - f. Melaporkan hasil PKL ke BNI Syariah.

Demikian kami sampaikan, atas kerjasama dan perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

✓ PT BANK BNI SYARIAH
Divisi Sumber Daya Insani


Dian Rahmaini
Mgr. Coord Learning & People Development
PUSK

Lampiran 2. Form *Assessment* Pegawai


Form Asesmen Pegawai

Nama pegawai yang dinilai
 NPP
 Posisi yang dituju :
 Unit :
 Periode :
 Penilai :

No	Kompetensi	Requirement Level	Asesmen Online	Penilaian Atasan		
				0	1	2
1	Organizational Commitment	1	0	✓		
2	Customer Focus	1	1		✓	
3	Business Sense	1	1		✓	
4	Quality Orientation	1	0		✓	
5	Building Partnership	1	1		✓	
6	Team Work	1	1		✓	
7	Information Seeking	1	0		✓	
8	Planning & Organization	1	0	✓		

Strength : Peningkatan leadership xbs.	Development Area : leadership dan skill belum mumpuni dan perlu ditingkatkan serta dikembangkan lagi
Rekomendasi : Didefinisikan/Diperpanjang/Atau Tidak didefinisikan (coret yang tidak perlu)	



G. Karang, 21 Januari 2020

Penilai

 Fadhli Fahmi
 Operational Manager

Lampiran 3. Form Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai (PKPP)

FORM PENILAIAN KINERJA									
FORM PENILAIAN									
No.	KPI	SATUAN KPI	BOBOT (%)	TARGET	REALISASI	PENCAPAIAN (Realisasi / Target)	KRITERIA PENCAPAIAN	SCORE KPI	PENILAIAN (Score x Bobot)
1	KPI Individu (100%)								
1	Gross Booked KP CFD (Individu)	Rp. Milyar	25	600,000,000,000	657,981,884,832	110%	HIB	3.77	94.33
2	Pend. Bagi Hasil (Individu)	Rp. Milyar	30	346,936,922,136	26,380,371,999	71%	HIB	1.00	30.00
4	Kualitas Penyediaan Baru (s.d Des 2019 - Individu)	%	20	100.00%	98.85%	99%	PIB	4.82	96.32
5	SLA	Hari	20	3	2	67%	LIB	5.00	100.00
6	Indeks Audit	Indeks	5					4.00	20.00
TOTAL BOBOT (100)									3.41
YUDISUM									B

RANGE SKOR		YUDISIUM
4.5 - 5	Sangat memuaskan	Mempuaskan
3.5 - 4.49	Baik	Cukup
2.5 - 3.49		Kurang
1.5 - 2.49		
<1.5		

SUDAH DIDISKUSIKAN & DISEPAKATI	
Karyawan	Manajemen Langsung
	
Tanggal: 12.02.2020	Tanggal: 12.02.2020

DATA KARYAWAN

Nama Karyawan :	Nurul Muningsih	Nama Atasan Langsung :	Uthman Razali Lubis
NPP :	77101	NPP :	73136
Jabatan :	Consumer Business Analyst Manager	Jabatan :	Deputy Division Head

Periode Kerja

Apabila ada pengantar/pemungkas yang sama terdapat pada awal periode penilaian, mohon Anda dapat memantapkan pekerjaan/pengantar/pemungkas yang terdapat pada kolom berikut pada saat ini

Pekerjaan yang dinilai (beri tanda V pada pernyataan yang tepat - pilihan bisa lebih dari 1):

- Pekerjaan tidak sesuai peran dan tanggung jawab
- Pengganti sementara (P/ps) sesuai dengan SK No. Periode penilaian.
- Nama Atasan selama penilaian.
- Pejabat sementara (P/ps) sesuai dengan SK No. Periode penilaian.
- Nama Atasan selama penilaian.



Form Penilaian Kinerja & Pengembangan Pegawai (PKPP)

Lampiran 4. Pamflet Persyaratan ODP



**JALUR PENDAFTARAN
PERGURUAN TINGGI UMUM**

ODP

**BNI SYARIAH
OFFICER
DEVELOPMENT
PROGRAM 8**



LET'S START YOUR HASANAH JOURNEY

Ikuti program ODP (Officer Development Program) BNI Syariah dengan kualifikasi sebagai berikut :

- Pendidikan minimal Strata-1 (S1)
- Pria / Wanita usia :
 - a. Fresh Graduate Strata-1 (S1) maksimal 26 tahun
 - b. Strata-2 (S2) / berpengalaman maksimal 28 tahun
- Belum menikah
- Semua jurusan, kecuali ilmu kedokteran, kebidanan dan keperawatan
- IPK minimal 3.00 dari skala 4.00
- Mampu berbahasa Inggris aktif baik lisan maupun tulisan yang dibuktikan dengan :
TOEFL ITP minimal skor 450 / IELTS minimal skor 5
- Aktif berorganisasi, kewirausahaan atau memiliki prestasi non-akademik
- Berintegritas, memiliki kemampuan berkomunikasi dan motivasi tinggi
- *Digital savvy*
- Tidak pernah terlibat kasus hukum
- Bersedia menjalani ikatan dinas dengan penempatan di seluruh Indonesia

TATA CARA PENDAFTARAN

- **KLIK LINK/ SCAN QR CODE**
- **ISI DATA DIRI SECARA LENGKAP**
- **PENDAFTARAN SELESAI**

- Scan QR Code atau melalui link cl.ln.re/bnisy-odp8umum
- Pengisian formulir pendaftaran pada tanggal **30 September - 4 Oktober 2019**
- Pengumuman setiap tahapan seleksi akan disampaikan melalui Portal Rekrutmen cl.ln.re/bnisy-career dan channel Telegram : t.me/bnisyariahcareer

Info lebih lanjut : t.me/bnisyariahcareer

BNI Syariah
Lembaga Keuangan Syariah
Otoritas Jasa Keuangan

**HASANAH
BANKING PARTNER**
www.bnisyariah.co.id

Bank Syariah
#BNISYARIAH

CS Scanned with CamScanner