



TESIS

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP PENGEMBANGAN TALENTA
DIGITAL DENGAN BUDAYA DIGITAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DALAM
RANGKA TRANSFORMASI DIGITAL PADA
PT BANK SULSELBAR**

disusun dan diajukan oleh

RAHMAHWATI

A012222154



kepada

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2024



**ARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP PENGEMBANGAN TALENTA
DIGITAL DENGAN BUDAYA DIGITAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DALAM
RANGKA TRANSFORMASI DIGITAL PADA
PT BANK SULSELBAR**

Tesis

sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister

Program Studi magister Manajemen

Disusun dan diajukan oleh:

RAHMAHWATI

A012222154

kepada

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2004

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP PENGEMBANGAN TALENTA
DIGITAL DENGAN BUDAYA DIGITAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DALAM
RANGKA TRANSFORMASI DIGITAL PADA PT BANK SULSELBAR

Disusun dan diajukan oleh:

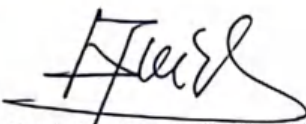
RAHMAHWATI
NIM A012222154

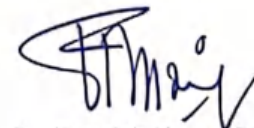
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam
rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada
tanggal **19 Juni 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama


Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si
NIP.19560505198503100


Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si
NIP.196107131987022001

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002


Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Rahmahwati
Nim : A012222154
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP PENGEMBANGAN TALENTA DIGITAL DENGAN BUDAYA DIGITAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DALAM RANGKA TRANSFORMASI DIGITAL PADA PT BANK SULSELBAR**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 20 Juni 2024

Yang Menyatakan,



Rahmahwati





KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia dan pertolongan-Nya serta salam dan shalawat kepada junjungan Nabi Muhammad SAW tetap tercurah sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini, dengan judul : **Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Talenta Digital dengan budaya Digital sebagai variabel mediasi Dalam Rangka Transformasi Digital pada PT Bank Sulselbar**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan akademik dalam menyelesaikan pendidikan S2 Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin

Dalam penyusunan tesis ini penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kelemahan dan kekurangan, sebagaimana dengan keterbatasan dan kemampuan penulis. Namun berkat bantuan, dukungan, bimbingan dan perhatian berbagai pihak tesis ini dapat diselesaikan.

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada Suami, Orangtua, saudara dan keluarga besar serta rekan - rekan yang membantu penulis dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

Pada kesempatan ini perkenankan penulis menyampaikan ucapan terimakasih secara khusus kepada:

- 1 Bapak Prof Dr H. Rahman Kadir, SE, M.Si, CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
- 2 Bapak Dr. H. Muhammad Soebarsyah, SE, M.Si, CIPM selalu Ketua Prodi Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- 3 Bapak Prof. Dr Sumardi, SE, M.Si sebagai Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu dengan penuh keihhlasan dalam memberikan bimbingan, arahan dalam penyusunan tesis ini.
- 4 Ibu Dr. Fauziah Umar sebagai Sekretaris Pembimbing yang telah meluangkan waktu dengan penuh keihhlasan dalam memberikan bimbingan, arahan dalam penyusunan tesis ini.



seluruh jajaran manajemen PT Bank Sulselbar terkhusus Pemimpin dan seluruh staf pada Divisi Human Capital atas dukungan dan kerjasama atas penelitian tesis ini.

- 6 Seluruh Dosen dan staf akademik Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.
- 7 Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas dukungan dan bantuannya sejak semester I sampai tahapan akhir dalam proses penyusunan tesis ini.
- 8 Keluarga tercinta, Suami, Orang tua, Mertua, Saudara, kerabat atas dukungan, doa dan motivasi dalam penyelesaian pendidikan ini

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak sangat diharapkan. Akhir kata semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Makassar, Juni 2024

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
KATA	
PENGANTAR	II
DAFTAR ISI	IV
DAFTAR TABEL	VII
DAFTAR GAMBAR	VIII
BAB I PENDAHULUAN	9
1.1 LATAR BELAKANG	9
1.2 RUMUSAN MASALAH	20
1.3 TUJUAN PENELITIAN	20
1.4 MANFAAT PENELITIAN	21
1.4.1 <i>Manfaat Teoritis</i>	21
1.4.2 <i>Manfaat Praktis</i>	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	22
2.1 DEFINISI THEORY	22
2.1.1 <i>Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia</i>	22
2.2 PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA	23
2.3 BUDAYA PERUSAHAAN	23
2.3.1 <i>Budaya Digital</i>	24
2.4 PENGEMBANGAN TALENTA DIGITAL	27
2.5 PENGEMBANGAN TALENTA	33
2.5.1 <i>Talent Management</i>	33



2.5.2 Proses Talent Management	35`
PENELITIAN TERDAHULU	42
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL & HIPOTESIS	43
3.1 KERANGKA KONSEPTUAL	43
BAB IV METODE PENELITIAN	45
4.1 RANCANGAN PENELITIAN	45
4.2 LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN	45
4.3 POPULASI DAN SAMPEL	45
4.4 METODE PENGUMPULAN DATA	46
4.5 VARIABEL PENELITIAN DAN DEFINISI OPERASIONAL	47
4.6 UJI INSTRUMEN DATA	49
4.6.1 Uji Validitas Data	49
4.6.2 Uji Reliabilitas	50
4.7 METODE ANALISIS DATA	50
4.7.1 Evaluasi model pengukuran (outer model)	51
4.7.2 Evaluasi model Struktural (inner model)	53
4.7.3 Analisis SEM dengan efek mediasi	54
4.8 UJI HIPOTESIS (UJI T)	54
BAB V HASIL PENELITIAN	55
5.1 GAMBARAN UMUM PENELITIAN	55
5.1.1 Sejarah Singkat Objek Penelitian	55
5.2 KARAKTERISTIK RESPONDEN	56
5.3 HASIL ANALISIS DESKRIPTIF PERSENTASE	59
5.3.1 Variabel Manajemen Talenta (X_1)	59



5.3.2 Variabel Budaya Digital (Y_1)	62
5.3.3 Variabel Pengembangan Talenta Digital (Y_2)	64
5.4 INSTRUMEN DATA	66
5.4.1 Analisis PLS-SEM (Partial Least Square – Structural Equation Model)	66
5.4.2 Loading Factor	67
5.4.3 Uji Reliability	68
5.4.4 Uji Validitas	69
5.4.5 Uji Kolinearitas	70
5.4.6 Signifikan Jalur	71
5.4.7 Pengujian Hipotesis	73
5.4.8 R-Squared	74
5.4.9 F-Squared	75
5.4.10 Uji Mediasi	76
BAB VI PEMBAHASAN	77
BAB VII PENUTUP	85
DAFTAR PUSTAKA	108



DAFTAR TABEL

Tabel 5 1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	57
Tabel 5 2 Responden Menurut Usia	57
Tabel 5 3 Responden Menurut Pendidikan Terakhir	58
Tabel 5 4 Responden Menurut Lama Bekerja	58
Tabel 5 5 Responden Menurut Unit Kerja	59
Tabel 5 6 Responden Menurut Jabatan	59
Tabel 5 7 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Manajemen Talenta (X1)	59
Tabel 5 8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Budaya Digital (Y1)	62
Tabel 5 9 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variable Pengembangan Talenta Digital (Y2)	65
Tabel 5 10 Nilai Loading Factor	67
Tabel 5 11 Hasil Uji Reliability	68
Tabel 5 12 Hasil Uji Validitas	69
Tabel 5 13 Hasil Cross-Loading	70
Tabel 5 14 Uji Kolinearitas VIF	70
Tabel 5 15 Analisis Pengaruh Langsung	72
Tabel 5 16 Tabel R-Squared	74
Tabel 5 17 Hasil F-Square	75
Tabel 5 18 Hasil F-Square	76



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tren Pengguna Internet.....	9
Gambar 1. 2 Pengguna media social.....	10
Gambar 1. 3 Dampak Revolusi Industri 4.0 pada Perbankan.....	12
Gambar 1. 4 Indeks Daya Saing Global (GCI) Ranking Indonesia tahun 2018 - 2022 ...	14
Gambar 1. 5 Total Transaksi Mobil Banking 2022-2023.....	17
Gambar 1. 6 Perbandingan Jumlah Talent Digital dan Total Pegawai 2022-2023.....	18
Gambar 2. 1 Budaya Perusahaan menjadi faktor penentu dalam transformasi digital ...	24
Gambar 2. 2. Budaya Digital.....	25
Gambar 2. 3 Proses talent management.....	37
Gambar 2. 4 (nine) box grid.....	38
Gambar 2. 5 Evolusi Fungsi Human Resource, Bersin (2006).....	40
Gambar 3. 1 Kerangka berpikir.....	44
Gambar 5. 1 Kerangka Kerja Holistik Pencapaian Visi Bank Sulselbar.....	56
Gambar 5. 2 Model Konstruk.....	67
Gambar 5. 3 Signifikan Jalur.....	71
Gambar 6. 1 Presentase Karyawan yang Ememiliki Hard Digital Skill.....	81

ABSTRAK

RAHMAWATI. *Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Talenta Digital dengan Budaya Digital sebagai Variabel Mediasi dalam Rangka Transformasi Digital pada PT Bank Sulselbar* (dibimbing oleh Sumardi dan Fauziah Umar).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan talenta digital dalam rangka transformasi digital pada PT Bank Sulselbar, baik secara langsung maupun tidak langsung ketika dimediasi dengan budaya digital. Penelitian ini dilaksanakan untuk menguji dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan talenta digital melalui variabel budaya digital pada PT Bank Sulselbar dengan menempatkan manajemen talenta sebagai variabel bebas dan budaya digital dan talenta digital sebagai variabel terikat. Penelitian ini termasuk kategori penelitian eksplanasi (*explanatory research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi fakta dan peristiwa yang muncul dari objek yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung manajemen talenta terhadap budaya digital dan budaya digital terhadap pengembangan manajemen talenta berpengaruh signifikan. Adapun pengaruh langsung manajemen talenta terhadap pengembangan talenta berpengaruh tidak signifikan. Selanjutnya untuk pengaruh tidak langsung ditemukan fakta empiris bahwa budaya digital dapat menjadi variabel mediasi untuk pengaruh langsung dari manajemen talenta terhadap pengembangan talenta digital secara signifikan.

Kata kunci: manajemen talenta, talenta digital, budaya digital



ABSTRACT

RAHMAHWATI. *The Influence of Talent Management on the Development of Digital Talent with Digital Culture as a Mediating Variable in the Context of Digital Transformation at PT Bank Sulselbar* (Supervised by Sumardi and Fauziah Umar)

This research aims to analyze the influence of talent management on digital talent development in the context of digital transformation at PT Bank Sulselbar both directly and indirectly when mediated by Digital Culture. This research was carried out to test and analyze the influence of Talent Management on Digital Talent Development through Digital Culture Variables at PT Bank Sulselbar by placing Talent Management as an independent variable and Digital Culture and Digital Talent as key variables. Based on the objectives to be achieved, this research is included in the category explanatory research (explanatory research), namely research carried out by clarifying facts and events that arise from the object under study. The research results show that the direct influence of talent management on digital culture has a significant influence, and digital culture has a significant influence on the development of talent management. The direct influence of talent management on talent development is not significant. Next, for indirect influence. empirical facts were found that Digital Culture can be a mediating variable for the direct influence of Talent Management on the development of digital talent significantly.

Keywords: Talent Management, Digital Talent, Digital Culture



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi di dunia meningkat pesat dari hari hari dan dari tahun ke tahun. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai macam faktor mulai dari perluasan area cakupan internet, peningkatan bandwidth internet, penggunaan teknologi internet dan komunikasi terbaru yang lebih cepat dan efisien, perkembangan ponsel pintar, munculnya berbagai macam media sosial dan ecommerce, serta semakin banyaknya masyarakat yang paham dan aktif menggunakan internet.

Gambar dibawah ini menunjukkan data dan tren pengguna internet dan media sosial pada tahun 2024 di seluruh dunia dan Indonesia:

Gambar 1. 1 Tren Pengguna Internet



Sumber: We Are Social 2019, APJII 2018, Websindo



Di gambar diatas dapat dilihat bahwa total populasi (jumlah penduduk) adalah 8,08 miliar jiwa (naik 74 juta jiwa atau 0,9% dari Tahun 2023). Perangkat mobile yang

terhubung adalah 8.65 Milyar (naik Total Populasi (jumlah penduduk): 8,08 Milyar (naik 74 juta jiwa atau 0,9.% dari tahun 2023). Perangkat mobile yang terhubung: 8,65 milyar (naik 160 juta atau 1,9% dari tahun 2023). Pengguna Internet: 5,35 milyar (naik 97 juta atau 1,8% dari tahun 2023). Pengguna Media Sosial Aktif: 5,04 milyar (naik 266 juta atau 5,6% dari tahun 2023).

Gambar 1. 2 Pengguna media social



Sumber: We Are Social 2019, APJII 2018, Websindo

Dari gambar diatas dapat dilihat total populasi (jumlah penduduk) 276.4 juta, Perangkat Mobile yang terhubung: 353,8 juta (128% dari total populasi). Perangkat Mobile yang terhubung: 353,8 juta (128% dari total populasi. Pengguna Media Sosial Aktif: 167 juta (60,4% dari total populasi).

Persaingan yang semakin ketat yang disebabkan oleh perkembangan teknologi, munculnya kompetitor dari berbagai industri, dan perubahan perilaku konsumen mempengaruhi strategi perusahaan. Beberapa perusahaan melakukan transformasi

untuk menjaga kinerja perusahaan, seperti menciptakan produk dan layanan serta mengembangkan platform kerja perusahaan.



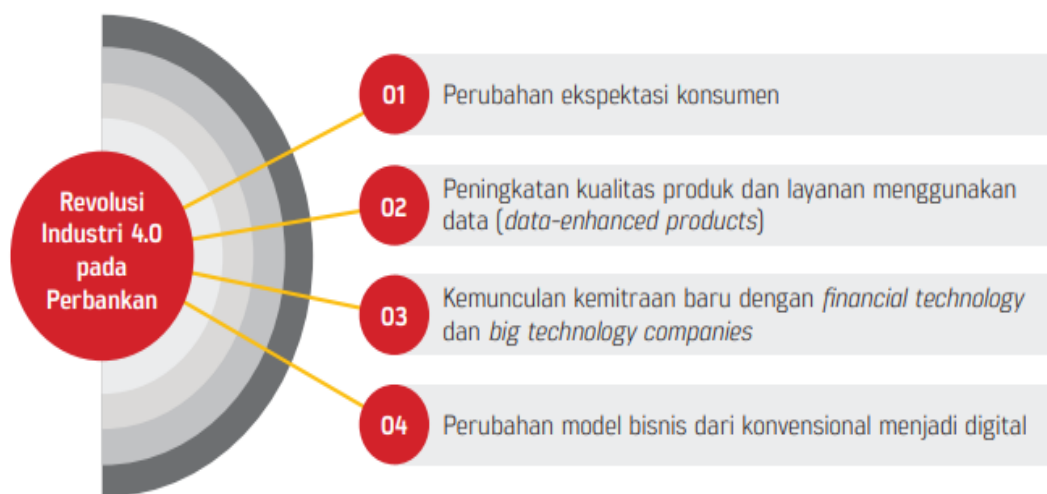
Dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan cepat dan secara signifikan. Ini adalah situasi yang sering kita kenal dengan istilah VUCA. VUCA adalah singkatan dari (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity) yang menggambarkan situasi di mana perubahan besar terjadi akibat berbagai faktor, baik yang dapat diprediksi maupun yang sulit diprediksi. (Afkarina dkk, 2023). Volatility merujuk pada tingkat perubahan yang cepat dalam berbagai bidang, seperti sosial, ekonomi, dan politik. Uncertainty timbul karena sulitnya meramalkan isu dan peristiwa saat ini. Complexity menggambarkan situasi yang rumit karena melibatkan banyak faktor yang sulit dipahami dan diatasi. Sementara Ambiguity menggambarkan keadaan di mana ketidakjelasan dan kebingungan masih dominan. Di dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian ini, kemampuan untuk beradaptasi dan menghadapi situasi yang abstrak menjadi jauh lebih penting daripada sebelumnya. Era VUCA telah mendorong para praktisi untuk mempersiapkan organisasi mereka dalam menghadapi berbagai tantangan, termasuk tantangan di bidang sumber daya manusia (SDM).

Revolusi industri 4.0 telah berdampak besar pada perilaku industri yang semula dijalankan manual kemudian berubah menjadi serba digital. Fenomena ini tentunya sangat memanjakan para konsumen karena dapat diakses di mana saja dan kapan saja dengan cepat, mudah dan murah, akan tetapi di sisi lain hal ini menyebabkan para pelaku industri yang tidak mengikuti perkembangan zaman akan tertinggal dari pelaku industri lain yang mulai beralih ke perdagangan *online*. Industri yang terkena diantaranya industri transportasi, makanan, penginapan, kesehatan, dan ya. Tidak hanya itu, sektor jasa keuangan (SJK) sebagai industri yang secara



lokal dan global sangat ketat aturannya ikut terkena imbasnya antara lain perubahan model bisnis dan kompetensi yang dibutuhkan.

Gambar 1. 3 Dampak Revolusi Industri 4.0 pada Perbankan



Sumber: Cetak Biru Transformasi Perbankan (OJK 2021)

Dalam rangka memenuhi kebutuhan para nasabah, SJK dituntut untuk terus berinovasi menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan bisnis. Ditambah pula dengan kehadiran pemain-pemain baru di SJK seperti *big tech* yang merambah ke sektor finansial (*technology financial / techfin*) dan beberapa SJK yang melakukan terobosan besar-besaran pada sistem bisnis mereka (*financial technology / fintech*)

sementara pandemi Covid 19, SJK perlu segera melakukan transformasi digital pada model bisnis mereka.



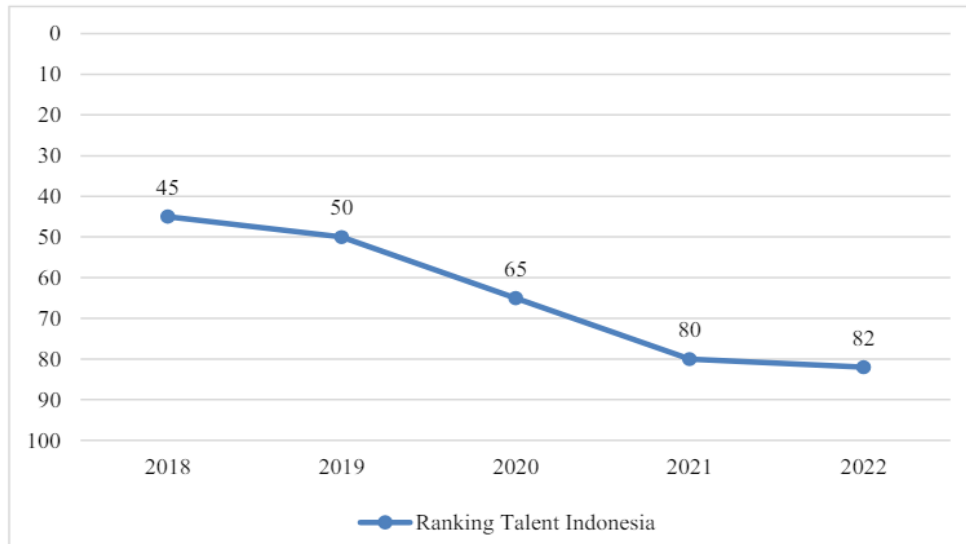
Dalam penyesuaian model bisnis baru, tentunya penyiapan SDM yang kompeten menjadi salah satu kunci utama. Menurut McKinsey Global Institute (2018), perubahan digital bisnis juga akan berdampak secara perlahan terhadap keahlian yang dibutuhkan dari para *talent*. Kemampuan bahasa pemrograman dan penguasaan teknologi informasi lanjutan seperti *Cybersecurity, Cloud Computing, Big Data Analytics, Artificial Intelligence*, dan *Digital Business* merupakan keahlian utama yang dibutuhkan tahun kedepan akan mengalami transformasi digital. Diperkirakan 68 persen pekerjaan akan dialihfungsikan ke posisi-posisi baru yang memerlukan pelatihan ulang agar siap menghadapi transformasi digital. Temuan riset IDC menyebutkan *core technology* yang akan mendorong transformasi digital dan membutuhkan *digital talent* adalah *Artificial Intelligence (AI)* dan *cloud computing*. Dua *core technology* tersebut juga mendorong pertumbuhan ekonomi digital di Indonesia.

Tahun 2001, World Economic Forum (WEF) mempublikasikan serangkaian laporan yang dikenal sebagai Global Talent Competitiveness Index (GTCI), yang bertujuan untuk membuat peringkat daya saing negara berdasarkan Sumber Daya Manusia (SDM), yang kini lebih dikenal sebagai "Talenta". Tujuannya adalah untuk mengukur daya saing SDM suatu negara, baik yang maju maupun yang berkembang, di pasar internasional.

Dalam laporan World Economic Forum untuk periode 2018-2022, tercatat bahwa keterampilan talenta Indonesia mengalami penurunan peringkat setiap tahunnya. Detail peringkat tahun demi tahun dapat dilihat pada Gambar berikut



Gambar 1. 4 Indeks Daya Saing Global (GCI) Ranking Indonesia tahun 2018-2022



Sumber : Data

Diolah

Penurunan daya saing talenta Indonesia disebabkan oleh beberapa faktor yang berkontribusi pada penurunan Global Competitiveness Index (GCI) Indonesia. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Kualitas Pendidikan dan Pelatihan
2. Kemampuan Menarik dan Mempertahankan Talenta
3. Ketersediaan Lapangan Kerja
4. Daya Tarik dan Kualitas Lingkungan.

Pengaruh faktor-faktor tersebut juga berdampak pada kemampuan suatu negara dalam menyediakan lingkungan kerja yang menarik dan sesuai dengan kebutuhan talenta.

Perbankan memiliki peran strategis dalam menggerakkan roda perekonomian

Fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dan dana masyarakat serta bertujuan untuk menunjang pelaksanaan



pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional, kearah peningkatan taraf hidup rakyat banyak (Otoritas Jasa Keuangan, 2024).

Dengan perannya yang strategis tersebut dan didorong perubahan ekspektasi masyarakat yang mengharapkan layanan yang cepat,efisien, serta dapat dilakukan dimana saja, kondisi tersebut menuntut Industri perbankan untuk sangat responsif dan menjadikan transformasi digital sebagai prioritas dan strategi dalam upaya peningkatan daya saing bank yang semakin ketat.

Memperhatikan fenomena diatas, transformasi digital di sektor perbankan merupakan suatu keniscayaan dan dalam rangka meningkatkan daya tahan (resiliensi), daya saing, dan kontribusi perbankan terhadap Pembangunan ekonomi nasional Otoritas Jasa Keuangan dalam Road Map Pengembangan Perbankan Indonesia 2020 – 2025 menetapkan empat pilar yang salah satunya adalah akselerasi transformasi digital. Agar empat arah strategis tersebut dapat berjalan secara optimal maka diperlukan adanya faktor pendukung utama (*enabler*) sebagai prasyarat pelaksanaannya salah satunya adalah kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang memadai (Roadmap Pengembangan Perbankan Indonesia 2020 – 2025, Otoritas Jasa Keuangan 2020).

Bank Pembangunan Daerah termasuk Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat atau yang dikenal dengan Bank Sulsebar memiliki tantangan tersendiri dalam menjalankan strateginya karena memiliki fungsi sebagai agen pembangunan daerah namun di sisi lain harus bersaing dengan bank umum

h mumpuni dari sisi teknologi maupun jaringan kantor. Merujuk pada cetak sformasi Digital OJK menuntut perbankan untuk mengubah pola pengelolaan rasional bank. Pergeseran dari konsep tradisional bank ke future bank



mendorong bank antara lain untuk menyesuaikan strategi bisnis/core plan, melakukan penataan ulang jaringan kantor, mendorong peningkatan transaksi perbankan melalui digital channel (mobile app dan internet) termasuk penggunaan perangkat perbankan elektronik terkini, dalam upaya peningkatan customer experience (*end to end digital solution*).

Kebijakan transformasi digital di Bank Sulselbar perlu diimbangi dengan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi yang memadai agar proses digitalisasi dapat berjalan dengan efektif. Salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki yaitu memiliki talenta digital, hal ini dikarenakan talent (bakat) menjadi kunci untuk mencapai kesuksesan dalam menyongsong transformasi digital. Dengan demikian Bank Sulselbar memerlukan pengembangan talenta digital (digital talent) sebagai bagian dari transformasi digital.

Bakat digital/digital talent adalah kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam menguasai perkembangan teknologi dan informasi yang semakin pesat. Digital talent ini terdiri dari dua kombinasi dari kemampuan keterampilan dimiliki oleh setiap manusia, yaitu keterampilan digital keras dan keterampilan digital lunak. Hard digital skill terdiri dari analisis data, pemrograman, kecerdasan buatan, dan pembelajaran mesin serta kemampuan lainnya. Sedangkan soft digital skill terdiri dari pemecahan masalah, keterampilan belajar, kolaborasi, dan pemikiran yang berorientasi pada tujuan (Nair, 2019). Kemampuan dalam mengelola dan menggunakan Big Data dan penguasaan teknologi dalam proses kegiatan di suatu organisasi membutuhkan keahlian dan keterampilan khusus untuk dapat mempraktikkannya. Selain

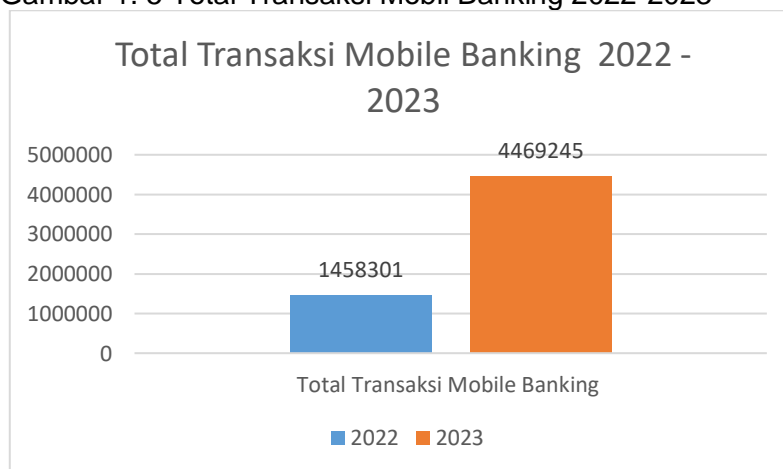
uan dalam Big Data dan penguasaan teknologi, dalam pengembangan bakat ga memerlukan pemikiran yang kritis, kreatif, dan inovatif bagi setiap sdm lakukan segala sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya (Karacay, 2018).



Transformasi digital yang dilakukan oleh Bank Sulselbar tidak diimbangi dengan jumlah dan kesesuaian talenta digital yang ada. Menurut riset yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers (PwC), terdapat kesulitan yang signifikan bagi perusahaan global dalam menemukan digital talent yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan transformasi perusahaan. Data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 74% perusahaan mengalami kesulitan dalam merekrut digital talent yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan. (Stubbings dan Sethi 2023).

Hal ini sesuai dengan kondisi yang terjadi pada Bank Sulselbar dimana jumlah talenta digital masih belum memadai. Berdasarkan data internal, pemenuhan talenta digital pada Bank Sulselbar saat ini masih berada pada Kantor Pusat yaitu Divisi Teknologi dan Informasi serta Divisi Digitalisasi dan Layanan yang terdiri dari pejabat struktural dan fungsional. Hal ini tidak sepadan dengan meningkatnya jumlah transaksi digital pada Bank Sulselbar.

Gambar 1. 5 Total Transaksi Mobil Banking 2022-2023

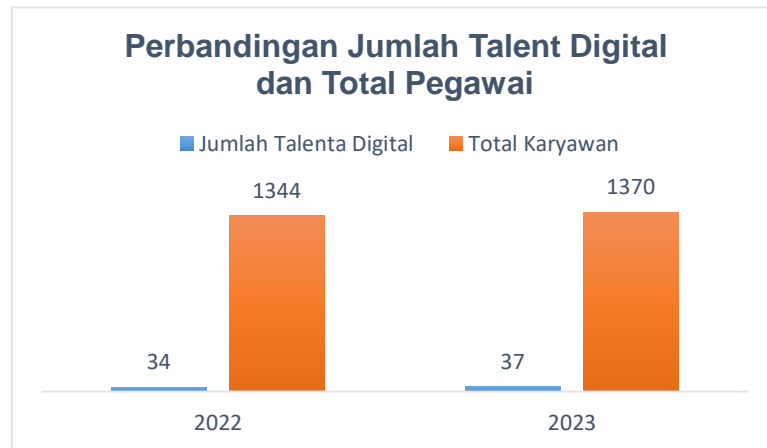


Sumber: Annual Report Bank Sulselbar Tahun 2024



Total transaksi digital banking Bank Sulselbar melalui aplikasi mobile banking pada tahun 2023 tercatat sebanyak 4.469.245 transaksi. Angka ini meningkat sebanyak 3.010.944 transaksi atau 206,47%.

Gambar 1. 6 Perbandingan Jumlah Talent Digital dan Total Pegawai 2022-2023



Sumber: Annual Report Bank Sulselbar Tahun 2024

Berdasarkan diagram diatas jumlah talenta digital pada Tahun 2022 adalah 34 Orang, jumlah ini meningkat menjadi 37 Orang pada Tahun 2023. Kenaikan jumlah talenta digital sebanyak 3 (tiga) orang atau sebesar 0,91%. Pada diagram diatas total jumlah karyawan pada tahun 2022 adalah 1.344 orang dimana jumlah talenta digital adalah 34 orang atau persentase talenta digital di Bank Sulselbar pada Tahun 2022 adalah 2,53% sementara pada Tahun 2023 total jumlah karyawan adalah 1.370 orang, dengan jumlah talenta digital adalah 37 orang atau persentase talenta digital di Bank Sulselbar pada Tahun 2023 adalah 2,70%. Berdasarkan pada data diatas, tercermin bahwa masih kurangnya talenta digital di Bank Sulselbar sementara terjadi peningkatan transaksi digital yang signifikan di Bank Sulselbar.



Mengelola sumber daya manusia adalah bagian penting dari proses memperoleh talenta digital. Menurut Dessler (2020), proses rekrutmen dan seleksi adalah kunci penting dalam mendapatkan talenta berkualitas. Implementasi yang tepat dari proses ini dapat menghasilkan kandidat karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks pengelolaan talenta digital, budaya digital juga menjadi faktor yang mendukung peningkatan talenta digital dalam sebuah perusahaan. Budaya digital tidak hanya mempengaruhi cara individu berinteraksi, berperilaku, dan berpikir, tetapi juga cara mereka berkomunikasi dalam lingkungan yang semakin mengadopsi teknologi digital. Karena itu, penting bagi perusahaan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta digital agar tetap berada dalam perusahaan.

Berdasarkan fenomena di atas dibutuhkan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mengembangkan talenta digital dan strategi pengembangan talenta digital diperlukan agar sumber daya manusia memiliki keunggulan kompetitif, sehingga perusahaan tidak kehilangan karyawan bertalenta khususnya talenta digital dalam mendukung Transformasi Digital Bank, maka pada tesis ini penulis tertarik untuk membahas: **“Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Talenta Digital dengan Budaya Digital sebagai Variabel Mediasi dalam Rangka Transformasi digital pada Bank Sulselbar”**

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penulisan Tesis ini, dapat dirumuskan berbagai permasalahan sebagai



1. Apakah Manajemen Talenta berpengaruh terhadap Budaya Digital pada Bank Sulselbar.
2. Apakah Manajemen Talenta berpengaruh terhadap Pengembangan Talenta Digital pada Bank Sulselbar.
3. Apakah Budaya Digital berpengaruh terhadap Pengembangan Talenta Digital pada Bank Sulselbar.
4. Apakah Manajemen Talenta berpengaruh terhadap Pengembangan Talenta Digital jika dimediasi oleh Budaya Kerja pada Bank Sulselbar.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu:

- 1 Menganalisis pengaruh Manajemen Talenta terhadap Budaya Digital pada Bank Sulselbar.
- 2 Menganalisis pengaruh Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Talenta Digital pada Bank Sulselbar
- 3 Menganalisis pengaruh Budaya Digital terhadap Pengembangan Talenta Digital pada Bank Sulselbar.
- 4 Menganalisis pengaruh Manajemen Talenta terhadap Pengembangan Telenta Digital dengan Budaya Digital sebagai variabel mediasi pada Bank Sulselbar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:



1.4.1 Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat memberikan informasi, kontribusi serta pengembangan keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama terkait pengelolaan talenta digital dan diharapkan dapat menambah hasanah keilmuan dan menjadi referensi bagi berbagai pihak dalam ilmu manajemen sumber daya manusia bagi berbagai pihak.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan informasi kepada Bank Sulselbar.mengenai pengembangan talenta digital.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Definisi Theory

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misinya dikelola oleh manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan upaya dalam mengelola bakat/potensi manusia dengan tujuan mencapai kesuksesan organisasi (Snell, Moris, Bohlander, 2016: 4).

Menurut Samsuddin (2006:22) Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas - aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Menurut Rivai dan Jauvani (2009:1) : “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian fungsi produksi, pemasaran, maupun kepegawaian dalam pencapaian tujuan perusahaan”. Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2005:10) adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan , karyawan, dan masyarakat”. Dari berbagai definisi para ahli manajemen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa manaiemen sumber daya manusia adalah Suatu proses yang dijalankan oleh untuk mendapatkan, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya



manusia, baik dari aspek kualitas maupun jumlah, agar sumber daya manusia tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal guna mencapai tujuan perusahaan.

2.2 Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil penelitian Minbaeva (2005), praktik manajemen sumber daya manusia merujuk pada serangkaian tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola sumber daya manusia, peningkatan pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi, membangun hubungan sosial yang kokoh serta pemahaman organisasi yang mendalam untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut Delery dan Doty (1996) Praktik manajemen sumber daya manusia merujuk pada rangkaian tindakan terkait yang dirancang untuk memastikan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia turut berperan dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.

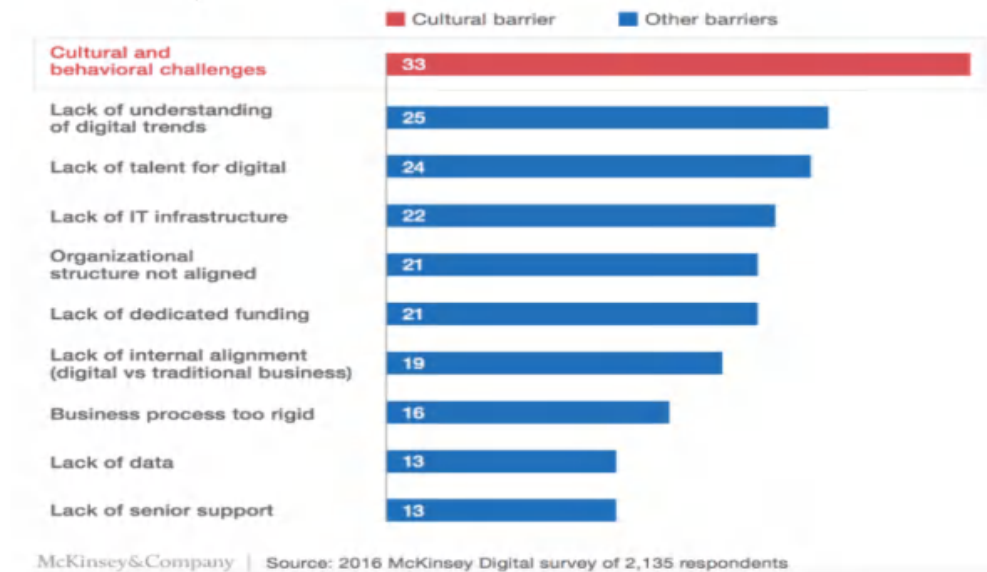
2.3 Budaya Perusahaan

Budaya Perusahaan memegang peranan penting sebagai salah satu elemen tak berwujud dari aset perusahaan, bersama dengan merek, kekayaan intelektual, dan penelitian & pengembangan (R&D), yang semuanya menjadi keunggulan bersaing, seperti yang diungkapkan dalam studi oleh Mc Kinsey (2016) yang melibatkan 2.135 pemimpin senior. Studi tersebut menemukan bahwa aspek budaya dan perilaku organisasi menjadi faktor yang sangat penting dalam proses inovasi, dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya, seperti yang terlihat dalam gambar 2.1. Temuan lainnya adalah bahwa perusahaan yang memiliki budaya yang



kuat mampu merespons perubahan lingkungan dan kebutuhan pelanggan dengan cepat, serta lebih berani dalam mengambil risiko dari berbagai sisi, jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki budaya yang kuat.

Gambar 2. 1 Budaya Perusahaan menjadi faktor penentu dalam transformasi digital



Sumber:(McKinsey, 2017)

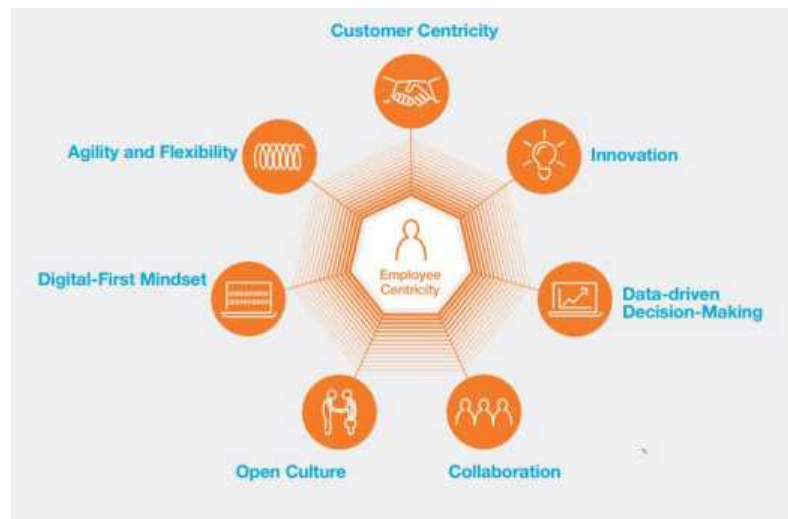
2.3.1 Budaya Digital

Asal-usul kata "budaya" berasal dari bahasa Latin "cultura," yang secara harfiah berarti "membudidayakan." Istilah budaya memiliki berbagai makna. Rab (2007) mendefinisikan Budaya digital sebagai penghubung atau katalisator antara realitas fisik dan virtual. Penelitian lain mendefinisikan budaya digital sebagai serangkaian nilai yang terintegrasi dalam berbagai fungsi perusahaan dan atribut individu, yang mampu mengidentifikasi peluang dan risiko bisnis (Wokurka, Banschbach, Houlder, & Jolly, 2016). Menurut Ovat, et al.(2017), budaya digital merupakan salah satu tantangan terbesar bagi organisasi. Namun, budaya ini juga menjadi faktor yang sangat penting



dalam proses transformasi, karena melibatkan perubahan nilai-nilai perusahaan yang mendasar dan melibatkan seluruh komponen organisasi. Proses ini memerlukan waktu yang cukup lama, tetapi dapat mendorong terwujudnya transformasi digital di organisasi. Budaya ini terdiri dari pengalaman kolektif karyawan; apa yang mereka yakini dan apa yang mereka hargai. Kepemimpinan, tujuan, dan bagaimana pekerjaan dapat mengimplementasikan visi juga berperan dalam menggambarkan budaya perusahaan. Berdasarkan penelitian tersebut didefinisikan budaya digital sebagai serangkaian tujuh atribut kunci yaitu: *Innovation, Data driven Decision Making, Collaboration, Open Culture, Digital First Mindset, Agility & Flexibility* dan *Customer Centre*

Gambar 2. 2. Budaya Digital



Sumber: Capgemini (2017)



Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tujuh atribut atau dimensi dalam budaya digital yaitu (Buvat et al., 2017):

Innovation (Inovasi).

Prevalensi atau kebiasaan perilaku organisasi yang mendukung karyawan untuk melakukan pengambilan risiko dan eksplorasi ide-ide baru.

2. Data-Driven Decision-Making (Pengambilan Keputusan Berdasarkan Data).

Merupakan indikator di mana organisasi menggunakan data dan analisis untuk membuat keputusan bisnis yang lebih baik atau bisa dikatakan bahwa organisasi melakukan pengambilan keputusan berdasarkan data yang dimiliki.

3. Collaboration (Kolaborasi).

Organisasi menciptakan tim lintas fungsional dan antar departemen untuk mengoptimalkan keahlian perusahaan yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

4. Open Culture (Budaya Terbuka)

Merupakan indikator di mana organisasi terbuka dengan kemitraan jaringan eksternal seperti vendor pihak ketiga, startup (perusahaan baru) atau pelanggan, yang intinya organisasi terbuka dengan dunia luar atau eksternal.

5. *Digital First Mindset* (Digitalisasi).

Organisasi menggunakan pola pikir di mana solusi digital adalah cara utama untuk memecahkan solusi masalah ataupun meningkatkan kinerja organisasi ke depan. Organisasi sudah terbiasa berinteraksi dengan hal-hal yang berkaitan dengan digital seperti smartphone, aplikasi atau software, sistem informasi, internet, ataupun website yang membantu untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.

Agility and Flexibility (Kelincahan dan Fleksibilitas).



Merupakan indikator di mana organisasi mampu dengan cepat dan dinamis dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan teknologi yang berubah-ubah.

7. *Customer Centricity* (Sentralitas Pelanggan atau Pusat Perhatian Pelanggan).

Organisasi menggunakan solusi digital untuk memperluas basis pelanggan dengan mengubah pengalaman pelanggan untuk menciptakan produk baru atau bisa dikatakan dengan penggunaan teknologi digital organisasi mampu membuat keterlibatan pelanggan menjadi lebih dekat dan kuat.

2.4 Pengembangan Talenta Digital

Talenta merupakan elemen terpenting yang membentuk kekuatan Sumber Daya Manusia (SDM), selain itu, terdapat pula unsur pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang dapat ditingkatkan melalui proses pengembangan SDM. Menurut Pasha dan Ahmed (2017), talenta merujuk pada kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan yang memungkinkan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif guna mencapai tujuan organisasi. Selain itu, talenta juga dapat merujuk pada karyawan yang dianggap memiliki potensi untuk menjadi pemimpin di masa depan dalam perusahaan (*company future leader*). Menurut Dan et al. (2021), talenta digital merujuk pada individu yang turut serta dalam proses digitalisasi dan transformasi digital, tanpa

mandang struktur atau bentuk organisasi di berbagai industri dan sektor. Mereka memiliki kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru yang kemudian menjadi produk digital, berpartisipasi dalam pengaturan organisasi tertentu,



serta mengembangkan atau memimpin entitas atau aktivitas melalui berbagai peran, aktivitas, dan tugas yang mereka laksanakan. Dalam konteks Revolusi Industri 4.0, bakat digital menduduki posisi sentral yang sangat penting. Perubahan ini dicirikan oleh peningkatan otomatisasi yang mengarahkan industri menuju pengembangan dan pemanfaatan teknologi digital. Menurut penjelasan dalam buku Dan et al. (2021), talenta digital merujuk pada individu yang berperan dalam proses digitalisasi dan transformasi digital. Mereka tidak terikat pada bentuk atau struktur organisasi tertentu, melainkan berkontribusi di berbagai industri dan sektor. Peran mereka bisa bermacam-macam, mulai dari menciptakan ide-ide baru yang berpotensi menjadi produk digital hingga berpartisipasi dalam penggunaan teknologi digital untuk berbagai tujuan dan memiliki kapabilitas untuk berkontribusi dalam pengaturan organisasi tertentu, dan bahkan dapat meningkatkan atau memimpin aktivitas melalui pelaksanaan satu atau lebih tugas dan aktivitas yang mereka emban. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi pengembangan talenta digital menurut Buvat, et al. (2017) yaitu:

1. *Hard Digital Skill*

Hard Digital skills adalah keterampilan teknis yang diperlukan untuk transformasi digital dan inovasi teknologi. Keterampilan ini mencakup berbagai kemampuan teknis yang spesifik dan dapat diukur, yang sangat penting dalam dunia kerja digital saat ini. Beberapa keterampilan digital yang dianggap sebagai hard digital skills oleh Capgemini antara lain:



Metodologi *Agile*: Pendekatan iteratif untuk pengembangan yang melibatkan pengujian dan iterasi yang sering.

- b. Analitik: Mengubah data menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk pengambilan keputusan berbasis data.
- c. Kecerdasan Buatan (AI): Memungkinkan komputer untuk melakukan tugas-tugas yang memerlukan kecerdasan manusia.
- d. *Augmented Reality* (AR): Meningkatkan lingkungan dunia nyata dengan input yang dihasilkan komputer.
- e. Otomatisasi: Meningkatkan efisiensi dan keandalan dengan menggunakan mesin atau komputer untuk tugas-tugas tertentu.
- f. Big Data: Menangani dan menganalisis jumlah data yang besar untuk mendapatkan wawasan dan membuat keputusan.
- g. Komputasi Awan: Menggunakan server jarak jauh yang dihosting di internet untuk penyimpanan data, manajemen, dan pemrosesan.
- h. Keamanan Siber: Melindungi sistem informasi dari pencurian, kerusakan, dan ancaman lainnya.
- i. *Data Science*: Menggunakan statistik dan komputasi untuk mendapatkan wawasan dan menciptakan algoritma yang berarti dari data.
- j. Pengembangan Aplikasi Mobile: Menciptakan pengalaman untuk perangkat mobile dari konsep hingga selesai.
- k. Robotika: Merancang dan mengembangkan robot serta sistem komputer untuk pemrosesan mereka.
- l. Optimisasi Mesin Pencari (SEO): Memaksimalkan jumlah pengunjung ke sebuah situs web dengan memastikan penempatan yang tinggi dalam hasil mesin pencari



oft Digital Skill

Soft Digital Skill mencakup kemampuan-kemampuan interpersonal dan kognitif yang diperlukan untuk beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan digital. Beberapa soft digital skills yang penting meliputi:

- a. *Customer-Centricity* (Berfokus pada Pelanggan): Kemampuan untuk memahami dan memprioritaskan kebutuhan pelanggan.
- b. *Passion for Learning* (Gairah untuk Belajar): Semangat untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru.
- c. *Collaboration* (Kolaborasi): Kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dengan orang lain, baik dalam tim maupun lintas departemen.
- d. *Data-Driven Decision Making* (Pengambilan Keputusan Berbasis Data): Kemampuan untuk membuat keputusan berdasarkan analisis data dan bukti empiris.
- e. *Organizational Dexterity* (Ketangkasan Organisasi): Kemampuan untuk bergerak cepat dan fleksibel dalam merespon perubahan dan tantangan.
- f. *Comfort with Ambiguity* (Kenyamanan dengan Ambiguitas): Kemampuan untuk bekerja dengan baik meskipun dalam situasi yang tidak pasti atau ambigu.
- g. *Entrepreneurial Mindset* (Pola Pikir Kewirausahaan): Kemampuan untuk berpikir inovatif dan mencari peluang baru.
- h. *Change Management* (Manajemen Perubahan): Kemampuan untuk mengelola dan memimpin perubahan dalam organisasi.



igital Roles/Peran Digital

Peran digital mencakup berbagai posisi dan tanggung jawab yang dibutuhkan untuk mendukung transformasi digital dalam organisasi. Berikut adalah beberapa peran digital utama yang diidentifikasi oleh Capgemini dalam laporan mereka:

1. Konsultan Keamanan Informasi/Privasi (*Information Security/Privacy Consultant*): Bertanggung jawab untuk melindungi data dan sistem dari ancaman keamanan dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan privasi.
2. Chief Digital Officer (CDO)/*Chief Digital Information Officer (CDIO)*: Memimpin inisiatif transformasi digital dalam organisasi dan mengarahkan strategi digital perusahaan.
3. Arsitek Data (*Data Architect*): Merancang dan mengelola struktur data untuk mendukung analisis dan pengambilan keputusan berbasis data.
4. Manajer Proyek Digital (*Digital Project Manager*): Mengelola proyek teknologi dari awal hingga selesai, memastikan semua tujuan proyek tercapai.
5. Insinyur Data (*Data Engineer*): Mengembangkan dan memelihara infrastruktur data untuk memungkinkan analisis data yang efisien dan efektif.
6. *Chief Customer Officer*: Memastikan bahwa strategi perusahaan berfokus pada kepuasan dan retensi pelanggan.

Manajer Web Pribadi (*Personal Web Manager*): Mengelola kehadiran online individu atau perusahaan, memastikan konten web selalu relevan dan menarik.



8. *Chief Internet of Things (IoT) Officer*: Mengelola dan mengoptimalkan penggunaan perangkat IoT dalam organisasi.
9. *Ilmuwan Data (Data Scientist)*: Menganalisis data kompleks untuk menghasilkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti dan mendukung keputusan bisnis.
10. *Chief Analytics Officer (CAO)/Chief Data Officer (CDO)*: Bertanggung jawab atas strategi analitik dan data organisasi, memastikan data digunakan secara efektif untuk mendukung tujuan bisnis.

2.5 Pengembangan Talenta

2.5.1 Talent Management

Beberapa ahli mendefinisikan Talent Management, Pella dan Inayati (2011) mendefinisikan talent management adalah suatu proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang memadai untuk mengisi posisi kunci, baik sebagai pemimpin masa depan (*future leaders*) maupun posisi-posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Menurut Capelli (2009), talent management adalah strategi yang diterapkan oleh organisasi dengan tujuan untuk mencapai keunggulan bersaing serta menjadi kunci kesuksesan bagi organisasi tersebut. Sementara menurut Davis et al. (2009), manajemen talenta meliputi proses rekrutmen, pengembangan, dan retensi individu yang secara konsisten menunjukkan kinerja unggul.

Di dalam menetapkan kriteria talenta, kita bisa menggunakan pendekatan tiga langkah, yaitu (Pella dan Inayati, 2011) Mengidentifikasi kebutuhan kunci organisasi terhadap manajemen (*critical bussiness need*).



1. Menetapkan kelompok level untuk pusat pengembangan talenta (*talent pool group level*).
2. Menyeleksi kelompok pusat pengembangan talenta (*talent pool selection*), yaitu menyeleksi karyawan yang bertalenta dari berbagai posisi dan level untuk dimasukkan dalam *talent pool*.
3. Menetapkan kriteria kompetensi sasaran pengembangan pusat pengembangan talenta (*targeted competency for development*).

Oleh karena itu karyawan yang sudah masuk dalam *talent pool* harus diberikan pengembangan dan pelatihan, dimana hal tersebut akan menunjang kinerja mereka dalam mencapai posisi yang diharapkan oleh perusahaan kedepannya. Proses pengembangan lebih diarahkan untuk proses yang berkelanjutan. Melalui sudut pandang karakter personal, ciri SDM yang dapat dikategorikan sebagai talenta adalah sebagai berikut (Pella dan Inayati (2011:175):

1. Menghasilkan kinerja dari biasanya untuk perusahaan.
2. Secara konsisten berusaha untuk terus menerus memperbaiki produk, menyempurnakan proses dan mengembangkan orang.
3. Dapat berhasil dengan baik pada posisi mana pun dalam perusahaan.
4. Dapat tetap efektif menghasilkan sesuatu dalam berbagai kultur yang berbeda.
5. Membangun pekerjaannya secara sistematis untuk terus menerus memberikan kinerja.

Sangat memperhatikan keberhasilan tim ketimbang keberhasilan individu semata.



7. Memiliki kemampuan yang lebih dalam hal melihat talenta pribadi orang serta memahami orang lain lebih baik.
8. Mendapatkan respek dari rekan-rekan kerjanya karena ia mampu menjadi *role-model*.
9. Dapat menarik orang bertalenta lain ke dalam perusahaan karena reputasinya.

2.5.2. Proses Talent Management

Di dalam menjalankan *talent manajement* tentunya terdapat proses atau tahapan yang harus dilakukan. Proses *talent management* menurut Susanto, dkk (2007:177-183) sebagai berikut:

1. Identify

Proses identifikasi merupakan langkah penting yang harus dilakukan oleh perusahaan, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, proses ini melibatkan identifikasi terhadap bakat-bakat yang dimiliki oleh seluruh sumber daya manusia di dalam perusahaan. Sedangkan secara eksternal, proses identifikasi melibatkan pencarian dan identifikasi terhadap sumber daya manusia di luar perusahaan yang diperlukan untuk mendukung perkembangan dan keberhasilan perusahaan.

2. *Recruit*

Mempertahankan karyawan dimulai dengan penerapan strategi rekrutmen yang tepat. Proses seleksi karyawan didasarkan pada kompetensi dan perilaku yang mendukung strategi pemeliharaan dan pertumbuhan bisnis, yang berakar pada identifikasi kapabilitas organisasi yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.



3. *Measure*

Dengan melakukan pengukuran, analisa di dalam proses perekrutan, program suksesi, *performance management process*, program pembelajaran, dan faktor-faktor lain secara menyeluruh akan diperoleh suatu data lengkap yang dapat digunakan dalam perencanaan kedepan

4. *Develop.*

Program pengembangan karyawan harus selalu terkait dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, serta tujuan dari setiap fungsi yang ada di dalam organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki bakat dan potensi tertentu dapat memberikan nilai tambah melalui pemanfaatan kekuatan utamanya dalam setiap kesempatan.

5. *Retain*

Salah satu cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan memastikan kepuasan mereka, yang mencakup aspek kompensasi dan lingkungan kerja

Melalui tahapan proses talent management yang telah dijelaskan di atas, mulai dari tahapan identifikasi hingga tahapan retain karyawan, manajemen talenta dapat dijalankan secara sistematis dalam sebuah perusahaan. Sementara itu, menurut Armstrong dan Taylor (2014), proses talent management dimulai dari perencanaan kebutuhan talenta dalam organisasi hingga pengembangan dan penempatan karyawan berbakat ke dalam talent pool. Berikut ini adalah prosesnya:

1. *Talent Planning*

2. *Resourcing*

Talent Identification

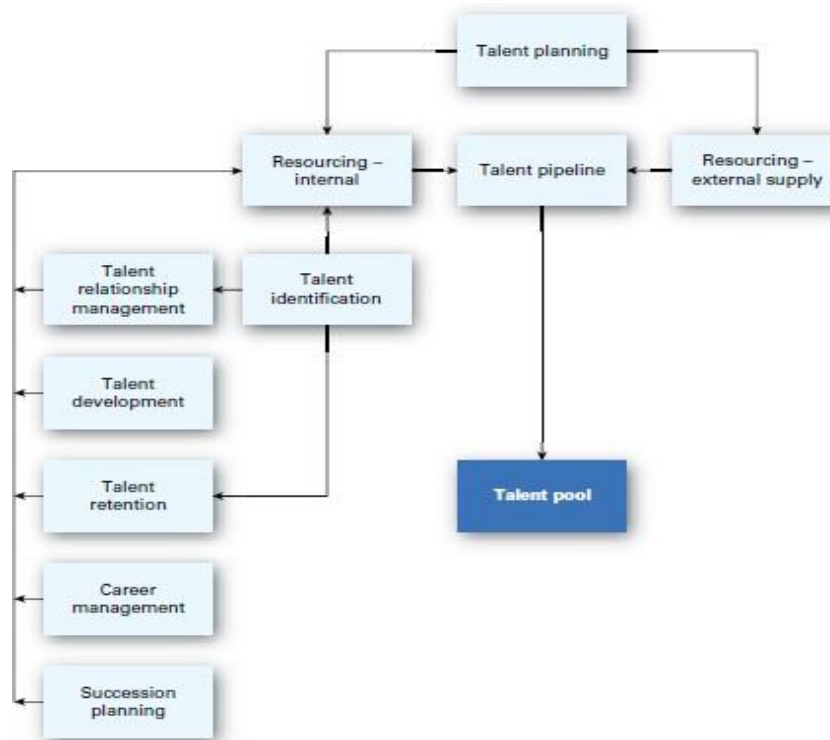
Talent Relationship Management

Talent Development



6. *Talent Retention*
7. *Career Management*
8. *Management Succession Plan*
9. *The Talent Pipeline*
10. *Talent Pool*

Proses *talent management* diatas, dapat digambarkan dalam bentuk tahapan sebagai berikut :



Gambar 2. 3 Proses talent management

Sumber : Armstrong dan Taylor (2014)

Sebelum memulai pelaksanaan talent management, langkah pertama yang harus dilakukan adalah identifikasi posisi kunci. Perusahaan akan menetapkan posisi-posisi yang dianggap kunci atau paling penting dalam organisasi. Selanjutnya, perusahaan



akan menentukan jumlah talent yang dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi tersebut agar dapat menghindari kekurangan talent dalam organisasi. Penetapan posisi kunci dalam organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti pola berpikir, pertanyaan, atau karakterisasi posisi, seperti yang dijelaskan oleh Pella dan Inayati (2011:289).

1. Posisi apa yang langsung terkait dengan operasional utama bisnis perusahaan (*positions in primary activities*).
2. Posisi apa yang langsung terkait dengan operasional utama bisnis perusahaan (*positions in primary activities*).
3. Posisi apa saja yang sangat menentukan pertumbuhan perusahaan (*positions determine business growth*).
4. Posisi apa saja yang sangat menentukan naik-turunnya biaya perusahaan (*positions determine cost*).
5. Position apa saja yang menuntut penugasan kompetensi yang jarang tersedia di pasar tenaga kerja (*positions with unique skills*).

Setelah menetapkan kebutuhan untuk posisi kunci dalam perusahaan, langkah selanjutnya adalah menentukan karyawan yang akan dimasukkan ke dalam talent pool untuk mengisi posisi-posisi tersebut. Untuk melakukan identifikasi ini, diperlukan alat, perangkat, atau metode yang sesuai. Dalam rangka menjembatani hasil asesmen dengan kinerja, diperlukan alat atau metode yang dapat menilai kinerja karyawan dan mengembangkan potensi mereka sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Salah satu alat atau metode yang umum digunakan untuk tujuan tersebut adalah matriks 9-box. 9 box grid adalah salah satu *tools* yang digunakan dalam mengidentifikasi dan memetakan

talent bertalenta yang bisa dimasukkan dalam *talent pool*. Metode 9-box matrix kali dikembangkan oleh McKinsey pada tahun 1960-an untuk membantu menilai



potensi individu dalam bisnis milik GE. Dengan menggunakan matriks ini, kita dapat mengidentifikasi karyawan berdasarkan tingkat potensi dan kinerjanya. Melalui matriks 9-box, karyawan dapat dikelompokkan menjadi kategori yang menunjukkan tingkat potensi dan kinerja yang rendah, sedang, atau tinggi.

Gambar 2. 4 (nine) box grid



Berdasarkan gambar diatas, *performance* atau kinerja karyawan ditunjukkan pada garis horizontal, sedangkan *potential* atau potensi karyawan ditunjukkan dalam garis vertikal. Jika masing-masing kotak diuraikan dalam rincian yang lebih jelas, akan nampak seperti tabel berikut ini:

Tabel 2 1 Penjelasan 9 Box Talent Matrix

Nomor	Istilah	Ket.
Kotak 1	<i>Under Performer</i>	Karyawan yang memiliki <i>performance</i> atau kinerja rendah dan potensi yang rendah
Kotak 2	<i>Effective</i>	Karyawan yang memiliki <i>performance</i> atau kinerja sedang dan potensi yang rendah
Kotak 3	<i>Trusted Professional</i>	Karyawan yang memiliki <i>performance</i> atau kinerja tinggi dan potensi yang rendah
Kotak 4	<i>Dilemma</i>	Karyawan yang memiliki <i>performance</i> atau kinerja rendah dan potensi yang sedang
Kotak 5	<i>Core Employee</i>	Karyawan yang memiliki <i>performance</i> atau kinerja sedang dan potensi yang sedang
Kotak 6	<i>High Impact Performer</i>	Karyawan yang memiliki <i>performance</i> atau kinerja tinggi dan potensi yang sedang



Kotak 7	<i>Enigma</i>	Karyawan yang memiliki <i>performance</i> atau kinerjarendah dan potensi yang tinggi
Kotak 8	<i>Growth Employee</i>	Karyawan yang memiliki <i>performance</i> atau kinerjasedang dan potensi yang tinggi
Kotak 9	<i>Future Leader</i>	Karyawan yang memiliki <i>performance</i> atau kinerjatinggi dan potensi yang tinggi

Perkembangan dalam bidang HR yang terus maju telah mengubah peran HR dari hanya kegiatan administratif menjadi lebih strategis. Menurut Josh Bersin (2007), HR saat ini berada dalam fase ketiga yang dikenal sebagai era Talent Management, di mana HR yang strategis berperan sebagai mitra bisnis tetap menjadi fokus utama. Namun, untuk mendukung integrasi bisnis dalam fase ini, diperlukan pilar tambahan terlihat di fase ketiga ini penekanan akan adanya kompetensi menjadi penting dimulai dari proses rekrutmen, melakukan pengembangan karyawan, manajemen kinerja, hingga memuat rencana suksesi

Gambar 2. 5 Evolusi Fungsi Human Resource, Bersin (2006)



ada penelitian ini dimensi manajemen talenta yang digunakan adalah menurut teori Pella dan Hayati (2011) yaitu :



1 Rekrutmen

Terkait dengan bagaimana organisasi mengidentifikasi keterampilan teknis, perilaku kompetensi, komitmen dan unsur talenta lain yang diperlukan untuk posisi – posisi tertentu dalam organisasi.

2 *Orientasi/Aligning*

Terkait bagaimana organisasi merancang program untuk menyambut talenta baru dalam organisasi melalui orientasi formal dan program on boarding informal untuk mendukung kinerja karyawan, khususnya pada tahun pertama bekerja.

3 Manajemen Kinerja

Terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten seluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas karyawan dalam jangka pendek, menengah dan Panjang.

4. Proses Pengakuan dan Retensi

Terkait bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talenta, menjaga motivasi sesuai perbedaan preferensi individual karyawan.

5. *Learning and Development*

Terkait Bagaimana organisasi mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan meningkatkan skill untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan. Termasuk didalamnya bagaimana organisasi berinvestasi dalam program – program pengembangan yang merespon kebutuhan karier karyawan dan memaksimalkan potensi mereka.

Succession Planning



Terkait bagaimana organisasi mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting, kritis dan memiliki dampak signifikan bagi kinerja organisasi. Terkait juga bagaimana organisasi berinvestasi dalam pengembangan pemimpin masa depan dalam rangka memenuhi kesenjangan, yang ada antara *supply* dan permintaan talenta.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 2 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Metode	Kesimpulan
1	(Becker dan Smidt 2016)	A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research	Metode kualitatif dengan tinjauan literatur dari 81 jurnal dari rentang tahun 2000-2015	Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menjadi faktor risiko bagi suatu organisasi. SDM membuka peluang bagi organisasi untuk menghadapi berbagai konsekuensi, baik yang bersifat positif maupun negatif, serta membawa tingkat ketidakpastian tertentu.
2	(Azhar, 2023)	Analisis faktor - faktor yang memengaruhi Pengembangan Talenta Digital di PT Telkom Indonesia (PERSERO) TBK	Analisis deskriptif, analisis SEM PLS, model input proses output	Pengelolaan SDM, Kepemimpinan dan Talenta Digital dapat memengaruhi Pengembangan Talenta, tapi Talenta Digital tidak dapat memoderasi pengaruh Pengelolaan SDM dan Kepemimpinan terhadap Pengembangan Talenta.
3	(Dan et al. 2021)	Manajemen Talenta Digital, meliputi strategi daya tarik, pengembangan, dan retensi.	Metode Kualitatif, Tinjauan literat	Pengalaman profesional sering kali menjadi salah satu karakteristik utama dalam talenta digital. Strategi manajemen talenta digital biasanya lebih berhubungan dengan proposisi nilai yang kuat untuk bakat digital, branding perusahaan sebagai pemberi kerja, serta pemanfaatan platform rekrutmen di media sosial.
4	(Fauziah dan Rachmawati 2021)	Pengaruh Pengembangan Talenta terhadap Kepuasan Kerja, Kinerja Tugas, dan Komitmen Afektif dengan Mediasi oleh Keadilan Distributif dan Moderasi Keadilan Prosedural	Metode Kuantitatif, SEM-PLS	Pengembangan talenta berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kinerja tugas, dan komitmen afektif. Penelitian juga mengungkapkan bahwa keadilan distributif sebagian memediasi pengaruh ini. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural memoderasi hubungan antara keadilan distributif dengan kepuasan kerja, kinerja tugas, dan komitmen afektif.



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL & HIPOTESIS

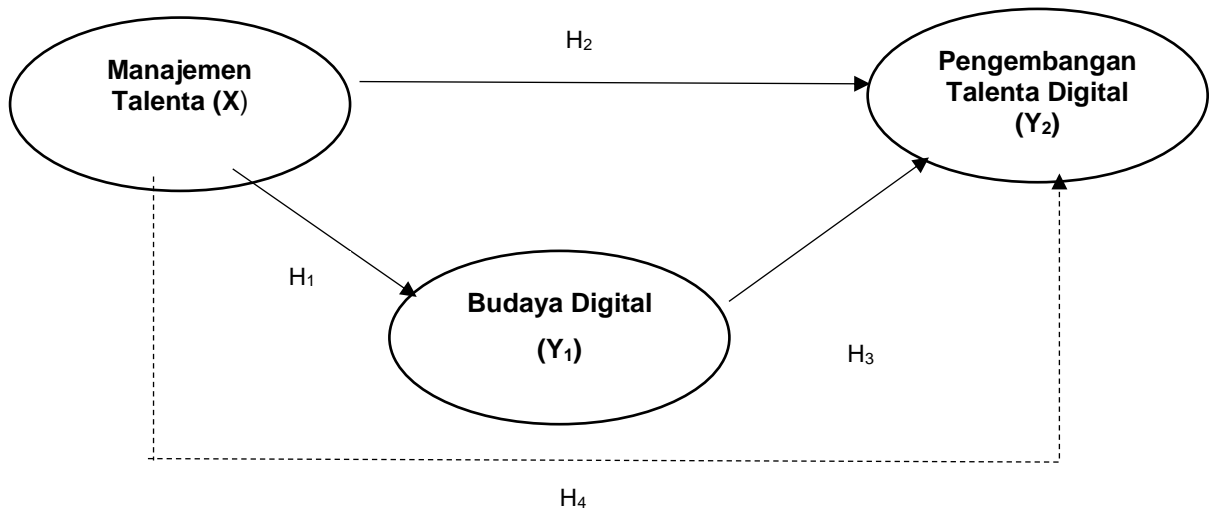
3.1 Kerangka Konseptual

Untuk mendekati masalah yang akan dianalisis dalam permasalahan penelitian, perlu disusun sebuah kerangka konseptual sebagai landasan pemikiran penelitian ini. Kerangka konseptual tersebut akan memberikan arahan bagi penulis dalam mencari data dan informasi yang diperlukan untuk memecahkan masalah yang telah diuraikan sebelumnya. Adapun kerangka konsep ataupun indikator yang tercantum didalam penelitian ini yang menghubungkan suatu konsep ataupun indikator dari variabel yang satu dengan variabel yang lain. Adapun yang akan dibangun dalam penelitian ini berdasarkan dari pertanyaan penelitian terdapat 3 variabel yaitu manajemen talenta, budaya digital dan pengembangan talenta digital sebagai variable dependen.

Manajemen talenta diasumsikan mempengaruhi budaya digital. Selain itu, manajemen talenta diasumsikan mempengaruhi pengembangan talenta digital dan budaya digital juga diasumsikan mempengaruhi pengembangan talenta digital serta manajemen talenta diasumsikan mempengaruhi pengembangan talenta digital melauai budaya digital. Seperti dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 3. 1 Kerangka berpikir



Sugiyono (2013) menyatakan Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara dari rumusan permasalahan penelitian yang menyatakan adanya atau tidak adanya pengaruh atau hubungan antara variabel yang diteliti. Hipotesis ini merupakan dugaan atau prediksi mengenai hubungan antarvariabel yang menjadi fokus penelitian, yang kemudian akan diuji kebenarannya melalui pengumpulan dan analisis data. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap budaya digital

H2: Manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap pengembangan talenta

digital

aya digital berpengaruh signifikan terhadap pengembangan talenta digital

