

# Tesis Revisi Yogi Hartaji Hidayat MM

*by Yogi Hartaji Hidayat MM*

---

**Submission date:** 21-Mar-2024 12:34PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2324439848

**File name:** 208020179\_Yogi\_Hartaji\_MM.pdf (919.25K)

**Word count:** 13969

**Character count:** 87299

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang Penelitian**

Masalah standarisasi kinerja para karyawan menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan maju tidaknya performa Perusahaan khususnya di lembaga perbankan. Kinerja karyawan yang merupakan indikator dari hasil upaya karyawan berdasarkan kemampuan maupun karakteristik individu karyawan dalam mendeskripsikan perannya pada pekerjaan. (William Widjaja, 2021) Dengan demikian, penentuan standarisasi kinerja seorang karyawan menjadi isu yang penting khususnya pada aspek SDM di sebuah lembaga keuangan perbankan sebagai variabel yang harus diperhitungkan. Jika penentuan standarisasi kinerja dapat diterapkan secara tepat, tentu hal ini dapat memberikan dampak tercapainya performa yang optimal bagi perusahaan perbankan dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Adanya standarisasi kinerja yang sudah ditentukan manajemen lembaga perbankan dalam mendukung optimalnya performa kegiatan usaha, harus dievaluasi secara berkesinambungan. Hal ini dilakukan agar performa usaha lembaga perbankan tersebut dapat berjalan secara konsisten meskipun menghadapi persaingan usaha yang dinamis. Bentuk evaluasi pelaksanaan standarisasi kinerja karyawan tersebut dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja dan hasilnya diketahui oleh para pemegang kebijakan di lembaga perbankan itu.

3 Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan program pelatihan atau pendidikan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Adanya program tersebut tidak hanya memiliki kemanfaatan bagi perusahaan, tetapi juga dapat memberikan kemanfaatan bagi karyawan itu sendiri. Dengan adanya program pelatihan dalam pekerjaan, para karyawan dapat meningkatkan kompetensinya dari mulai sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan tentang pekerjaannya. Di sisi yang lain, performa lembaga perbankan dapat terbantu karena memiliki SDM yang berkualitas.

Program pelatihan yang dapat memberikan stimulus dalam memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan tersebut diantaranya adalah dengan diadakannya manajemen Talenta atau program pengembangan bakat bagi karyan dan manajemen pengembangan pengetahuan serta wawasan. Dalam hal ini, manajemen taleta tidak hanya terfokus pada satu proses tertentu namun juga harus disertai serangkaian proses lainnya yang terintegrasi dan didukung oleh bentuk program yang berkesinambungan. (Savitri, 2018). Kemudian terkait manajemen pengetahuan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, hal ini juga dapat didukung oleh kondisi psikologis para karyawan yang merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut. (Ahmad Ibrahim, 2010: 17).

Kepuasan kerja yang dialami para karyawan dengan adanya program pada manajemen talenta dan pengetahuan pada akhirnya diharapkan mampu memaksimalkan kinerja mereka. Dalam hal ini, kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis karyawan yang merasa puas dengan capaian kerja yang

dilakukannya, karena dengan capaian tersebut karyawan memperoleh gaji (insentif) yang dinginkannya, juga mendapatkan apresiasi dan penghargaan dari lingkungan pekerjaannya itu. (Robbins, 2015: 110).

PT. Bank Jabar dan Banten (BJB) Kantor Cabang Sumber Sari Kota Bandung (BJB KC Sumber Sari) merupakan salah satu perbankan yang memiliki program manajemen pengembangan bakat dan pengetahuan bagi para karyawannya. BJB adalah salah satu perbankan yang dinaungi oleh pemerintah daerah provinsi Jawa Barat dan telah memiliki sistem penilaian tertentu bagi karyawannya yang ikut program pelatihan sebagai bentuk pelaksanaan talenta dan pengetahuan untuk memberikan kepuasan kerja para karyawan yang pada ujungnya berdampak kepada optimalisasi kinerja mereka. Adanya program manajemen Talenta dan Pengetahuan ini dilakukan guna menunjang manajemen BJB KC Sumber Sari dalam mengembangkan kemampuan bisnis dan pelayanan yang lebih baik kepada nasabah dan pemegang saham.

Melaksanakan manajemen talenta bagi karyawan bukan suatu hal sederhana karena manajemen memerlukan informasi mendetail terkait potensi individu karyawan dan penempatan mereka dalam struktur pekerjaan secara proporsional. Selain itu, pelaksanaan manajemen talenta juga tergantung pada anggaran yang dimiliki perusahaan. Fenomena yang terjadi di BJB KC Sumber Sari dengan adanya manajemen talenta bagi para karyawan yang berprestasi justru kinerja karyawan tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan.

Salah satu contoh kasus yang terjadi pada satu tahun terakhir di BJB KC Sumber Sari hanya dua orang pada bagian divisi operasional dengan jabatan Pelaksana Pratama (*Teller* dan *Costumer Service*) hanya satu orang yang diberi manajemen talenta dan naik tingkatan jabatannya menjadi Pelaksana Utama atau setara SVP kantor Kas. Contoh lain terjadi pada divisi pemasaran, dimana *sales officer* yang dipromosikan jabatannya sebagai SVP Sales Group dari total dua puluh orang Sales Officer hanya dua orang yang berhak mendapat fasilitas khusus dan berhasil naik menjadi SVP Sales Group. SVP Sales Group tersebut berubah jabatannya menjadi Pelaksana Utama yang memperoleh fasilitas serta tunjangan jabatan tertentu berupa kendaraan roda dua, alat komunikasi, dan *laptop* dari manajemen BJB KC Sumber Sari. (Data hasil wawancara dengan pihak SDM BJB Kantor Pusat Braga pada tanggal 24 September 2022).

Penilaian mutu hasil kerja para karyawan di lingkungan BJB didasarkan pada standar yang ditetapkan oleh manajemen Dewan Direksi dan dilaksanakan oleh Dept. SDM BJB Kantor Pusat. Penilaian diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja. Secara persentase realisasi pencapaian, kualitas kerja para karyawan sampai akhir tahun 2021 mengalami penurunan dan berada di bawah standar indeks kinerja yang ditentukan manajemen BJB. Padahal tahun 2019 dan 2020, indeks kinerja yang mencerminkan kualitas kerja karyawan BJB KC Sumber Sari masih berada pada level di atas standar indeks kinerja karyawan yang ditentukan manajemen BJB. Berikut ini tabel penilaian kualitas kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Kualitas Kerja Karyawan BJB KC Sumber Sari**

Tahun	Standar Indeks Kinerja Komulatif Karyawan	Rata-rata Indeks Kinerja Komulatif	Selisih Pencapaian
2019	70.00	78.44	8.44
2020	70.00	71.36	1.36
2021	70.00	68.72	- 2.28

Sumber : Data Tim CMO, Divisi HRD BJB Kantor Pusat yang telah diolah, 2023.

Berdasarkan kebutuhan akan peningkatan kinerja karyawan tersebut, maka BJB Kantor Pusat melakukan evaluasi dan kebijakan untuk meningkatkan Kepuasan Kerja para karyawan melalui program manajemen talenta dan pengetahuan. Dari hasil pra-observasi yang dilakukan peneliti, program manajemen talenta dan pengetahuan bagi karyawan di tingkat Pelaksana Pratama yang berprestasi di lingkungan kerja BJB KC Sumber Sari dari kuota yang disediakan sebanyak 8 (delapan) orang, hanya dua orang yang memperoleh promosi jabatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa para karyawan kurang termotivasi dan memiliki Kepuasan Kerja yang dapat dioptimalkan dalam meningkatkan kinerjanya.

Manajemen talenta dan pengetahuan memiliki potensi untuk mendorong peningkatan kompetensi para karyawan yang pada akhirnya diharapkan mampu meningkatkan kinerja mereka. Adapun Kepuasan Kerja yang dimiliki karyawan di BJB KC Sumber Sari dari hasil tabel kusioner pra survey di atas, menunjukkan tingkat Kepuasan Kerja yang cukup memadai sebagai karyawan bank. Kepuasan Kerja ini merupakan karakteristik pokok dari seorang karyawan yang mengakibatkan terciptanya sebuah kinerja. Dalam hal ini, kinerja merupakan pencapaian hasil pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan. Dalam hal ini, peneliti membagikan

kuesioner sebagai bentuk pra-survey kepada 10 (sepuluh) karyawan BJB KC Sumber Sari level Pelaksana Pratama mengenai manajemen talenta, pengetahuan dan kinerja para karyawan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.2.**  
**Manajemen Talenta di BJB**

No	Indikator	Jawaban			
		Setuju		Tidak Setuju	
		Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
1.	Sistem perekrutan karyawan di BJB sesuai dengan linieritas latar belakang Pendidikan karyawan	6	60%	4	40%
2.	Sistem penempatan karyawan di BJB sesuai dengan minat dan kapasitas karyawan	5	50%	5	50%
3.	Program pelatihan bagi karyawan BJB disesuaikan dengan talenta karyawan	7	70%	3	30%

Sumber: Data hasil pengolahan Peneliti, 2023.

Tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa manajemen talenta yang dilaksanakan di BJB KC Sumber Sari relative telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan persentase hasil jawaban para karyawan yang menyatakan setuju bahwa sistem manajerial terkait penempatan kerja dan jabatan para karyawan disesuaikan dengan bakat dan minat para karyawan itu sendiri di atas 50%. Kemudian mengenai pra survey terkait pelaksanaan manajemen pengetahuan, hal <sup>46</sup> ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.3.**  
**Manajemen Pengetahuan di BJB**

No	Indikator	Jawaban			
		Setuju		Tidak Setuju	
		Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
1.	Transformasi pengetahuan sistem perbankan di BJB berjalan dengan baik	4	40%	6	60%
2.	Program DIKLAT karyawan di BJB dilakukan secara berkala	5	50%	5	50%

3.	Karyawan dimudahkan dalam mengakses pengetahuan dalam sistem perbankan di BJB	4	40%	6	60%
----	---	---	-----	---	-----

Sumber: Data hasil pengolahan Peneliti, 2023.

Tabel 1.3. di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen pengetahuan di BJB KC Sumber Sari belum maksimal. Hal ini didasarkan pada jawaban para karyawan yang menyatakan setuju masih di bawah 50%. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa transformasi informasi dan program Pelatihan bagi karyawan belum terlaksana secara maksimal.

Adapun variabel penghubung antara kinerja dengan manajemen talenta dan pengetahuan adalah kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan kerja karyawan di BJB KC Sumber Sari dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang diantaranya adalah gaji dan tunjangan yang sebanding dengan aktivitas kerja yang mereka lakukan. Selain itu, peluang untuk pengembangan karir, pelatihan, dan promosi yang diterapkan melalui manajemen talenta serta pengetahuan di BJB dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Karyawan ingin merasa bahwa mereka dapat tumbuh dan berkembang di tempat kerja mereka. Berikut ini merupakan tabulasi jawaban kuesioner pra survey terkait kepuasan kerja karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung:

**Tabel 1.4.**  
**Kepuasan Kerja Karyawan di BJB**

No	Indikator	Jawaban			
		Setuju		Tidak Setuju	
		Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
1.	Saya memahami dasar mengenai fakta-fakta dan kemampuan mendeskripsikan informasi	4	40%	6	60%
2.	Saya mampu mengelola sebuah proses dalam sebuah situasi yang sudah ditetapkan	5	50%	5	50%
3.	Saya memiliki motivasi tinggi dalam bekerja untuk memenuhi	7	70%	3	30%



	Kebutuhan ekonomi dan memperoleh kesejahteraan Finansial.				
4.	Saya yakin atas kemampuan dan kapasitas diri yangh saya miliki	5	50%	5	50%

Sumber: Data hasil pengolahan Peneliti, 2023.

Berdasarkan keterangan tabel 1.4. di atas, terlihat bahwa tingkat kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari menunjukkan hasil yang cukup baik. Hal ini diindikasikan dengan persentase jawaban hasil kuesioner pra survey tersebut berada di atas 50%. Kemudian mengenai kinerja di atas menunjukkan bahwa tingkat kinerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari belum maksiman dan belum sesuai dengan harapan manajemen BJB.

Pihak manajemen BJB KC Sumber Sari telah menyediakan program manajemen talenta dan pengetahuan sebagai motivasi bagi karyawan yang berprestasi ke jenjang karier yang lebih tinggi dan berbagai tunjangan seperti tunjangan kendaraan, pulsa, dan jaminan dana pensiun. Fasilitas berupa tunjangan-tunjangan tersebut diberikan bagi karyawan Pelaksana Utama di BJB KC Sumber Sari. Dalam hal ini, kepuasan Kerja yang ideal dalam meningkatkan kinerjanya dengan pengangkatan sebagai Pelaksana Utama beserta tunjangan-tunjangan dan fasilitas yang diberikan manajemen BJB. Peneliti melakukan pra-survey dengan membagikan kuesioner kepada 10 orang karyawan di BJB Sumber Sari yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.5.**  
**Kinerja Karyawan di BJB**

No	Indikator	Jawaban			
		Setuju		Tidak Setuju	
		Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase

1.	Saya mampu mencapai hasil dan prestasi kerja yang lebih dari standar yang telah ditetapkan	4	40%	6	60%
2.	Saya selalu mendengarkan, memahami, dan menyampaikan informasi serta ide-ide secara efektif dan menjaga profesionalisme dan etika	3	30%	7	70%
3.	Saya mampu untuk terus menerus memperbaiki proses dan kualitas hasil kerja	4	40%	6	60%
4.	Saya mampu untuk memahami kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) sebagai fokus utama, membangun kepercayaan dan kesetiaan pelanggan, serta memberikan pelayanan yang unggul.	5	50%	5	50%
5.	Saya selalu bekerja sama secara efektif dengan orang lain, mampu menyesuaikan diri dengan cepat, dan berkontribusi secara positif	4	40%	6	60%
6.	Saya mampu untuk memahami profil bisnis secara menyeluruh mengikuti perkembangan dan peluang pasar serta mengambil keputusan bisnis dengan mempertimbangkan risiko dan dampak yang mungkin timbul	4	40%	6	60%
7.	Saya mampu membagi pengetahuan, mengelola pembelajaran dan pengembangan orang lain (pengkaderan)	3	30%	7	70%
8.	Saya mampu untuk mengidentifikasi, memahami, menganalisa dan menyelesaikan masalah berdasarkan asumsi logis dan informasi aktual dari berbagai sumber relevan	4	40%	6	60%

Sumber: Data hasil pengolahan Peneliti, 2023.

Berdasarkan <sup>48</sup> kajian di atas, maka penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih jauh mengenai pelaksanaan manajemen talenta dan pengetahuan karyawan di BJB KC Sumber Sari dalam rangka meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja dengan menuangkannya ke dalam judul penelitian : ” **PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN <sup>1</sup> TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN**

**IMPLIKASINYA PADA KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Bank Jabar Banten Kantor Cabang Sumber Sari Kota Bandung)”.**

**I.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti melakukan indentifikasi permasalahan pada penelitian ini, yaitu:

1. Adanya pelaksanaan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan bagi para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung belum berdampak secara maksimal terhadap kinerja para karyawan secara keseluruhan.
2. Pencapaian kerja para karyawan yang masih belum sesuai dengan standar yang ditargetkan manajemen BJB. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menilai sejauhmana kinerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari setelah adanya pelaksanaan manajemen talenta dan pengetahuan yang dilaksanakan manajemen BJB.
3. Adanya variable penghubung antara kinerja dengan manajemen talenta dan pengetahuan tersebut yaitu kepuasan kerja para karyawan.
4. Kepuasan kerja karyawan di BJB KC Sumber Sari dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang diantaranya adalah gaji dan tunjangan yang sebanding dengan aktivitas kerja yang mereka lakukan.
5. Manajemen talenta dan pengetahuan masih belum menunjukkan dampak terhadap kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari
6. Hasil capaian kinerja karyawan belum berbanding lurus dengan pencapaian kinerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari tersebut.

**I.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang sebagai mana uraian di atas maka dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen talenta karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung?
2. Bagaimana pelaksanaan manajemen pengetahuan karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung?
3. Bagaimana tingkat kepuasan kerja para karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung?
4. Bagaimana tingkat kinerja para karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh manajemen talenta terhadap peningkatan Kepuasan Kerja karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung?
6. seberapa besar pengaruh manajemen pengetahuan terhadap peningkatan Kepuasan Kerja karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung?
7. Seberapa besar pengaruh Kepuasan Kerja karyawan Pelaksana Pratama terhadap kinerja karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung?

#### **I.4. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan poin-poin pertanyaan yang terdapat pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen talenta karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan manajemen pengetahuan karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui tingkat Kepuasan Kerja para karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui tingkat kinerja para karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.
5. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap peningkatan Kepuasan Kerja karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.
6. Untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap peningkatan Kepuasan Kerja karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.
7. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja karyawan Pelaksana Pratama terhadap kinerja karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.

## **I.5. Manfaat dan Kegunaan Penelitian**

### **I.4.1 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini secara umum adalah sebagai kajian dan dapat memberikan pengembangan ilmu pengetahuan tentang sumber daya manusia mengenai pemberian manajemen talenta dan pengetahuan kepada para karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan untuk meningkatkan Kepuasan Kerja yang dimiliki karyawan.

## I.4.2 Kegunaan Penelitian<sup>28</sup>

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan pengelolaan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan serta hubungannya dengan kinerja.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan informasi mengenai pelaksanaan program pemberian tunjangan dan manajemen talenta pada sebuah perusahaan yang bersifat *profit oriented*.

**HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN****4.1. Hasil Penelitian****4.1.1. Gambaran Umum BJB KC Sumber Sari Kota Bandung**

Sejarah berdirinya Bank Pembangunan Jawa Barat berdasarkan peraturan pemerintah RI Nomor 33 Tahun 1960 tentang penentuan perusahaan di Indonesia milik Belanda yang dinasionalisasikan. Salah satu perusahaan milik Belanda yang berkedudukan di Bandung yaitu N.V. Denis (De Earste Nederlandsches Indische Spaarbank), dan N.V.D ini terkena ketentuan tersebut sehingga kemudian diserahkan kepada Pemerintah Daerah Propinsi Dati I Jawa Barat. Selanjutnya, penyerahan N.V.D kepada pemerintah daerah ditindaklanjuti dengan mendirikan PT. Bank Karya Pembangunan sesuai dengan Akta Notaris Noezar Nomor 152, tanggal 21 Maret 1961, dan Nomor 184, tanggal 13 Mei 1961.

PT. Bank Karya Pembangunan Daerah Jawa Barat kemudian diubah menjadi Perusahaan Daerah sesuai dengan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Barat Nomor : 7/GK/KDH/BPD/61 tanggal 20 Mei 1961, juncto Nomor :263/B.X/DES/HUK/SK/71 tanggal 16 November 1971, yang disempurnakan dengan beberapa kali peraturan Daerah Propinsi Tingkat I Jawa Barat, dan yang terakhir dengan Peraturan Daerah Nomor 10 tahun 1992 jo. No. 9 tahun 1996 tanggal 6 Juni 1996 yang telah disahkan oleh Menteri Dalam Negeri

Republik Indonesia dengan surat keputusan Nomor : 580.32.122 tanggal 11 Februari 1997, serta telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Propinsi Tingkat I Jawa Barat No. 2 Seri D tanggal 24 Februari 1997. Kantor Pusat Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat berlokasi di Bandung dengan aktivitas sebagai Bank Umum. Sejak tahun 1992 sesuai dengan SK Direksi Bank Indonesia Nomor 25/84/KEP/DIR tanggal 2 November 1992 menjadi Bank Umum Devisa dan mendapat *called name* "Bank Jabar".

Menindaklanjuti Peraturan Menteri Dalam Negeri No. I tahun 1998 tentang bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah maka melalui RUPS Luar Biasa di Bogor tanggal 28 November 1998 telah diputuskan untuk mengubah bentuk badan hukum Bank Jabar menjadi Perseroan Terbatas (PT) yang kemudian disahkan dengan Peraturan Daerah Nomor 22 tahun 1998 tanggal 14 Desember 1998. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : 584.32.027 tanggal 13 Januari 1999 mengesahkan Peraturan Daerah Nomor 22 tahun 1998 ini.

Pendirian Perseroan Terbatas ini berdasarkan Akta Notaris Nomor 4 tanggal 8 April 1999 yang diperbaiki dengan Akta No. 8 tanggal 15 April 1999 dibuat oleh Notaris Ny. Popy Kuntari Sutresna, SH, yang telah mendapatkan <sup>37</sup> pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan keputusan C2. 7103.HT.01.01 tahun 1999 dan diumumkan dalam Berita Negara RI Nomor : 39 tanggal 14 Mei 1999. Berdasarkan perda No. 10 tahun 1992 tentang Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat, bahwa tujuan pendirian Bank Jabar



yaitu untuk meningkatkan taraf hidup rakyat melalui kegiatan sebagai lembaga perbankan. Sebagai alat kelengkapan otonomi daerah, Bank Jabar mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Penggerak dan pendorong laju pembangunan daerah.
2. Pemegang kas daerah dan melaksanakan penyimpanan uang daerah.
3. Salah satu sumber pendapatan asli daerah.

Pada waktu didirikan Bank Jabar hanya mempunyai satu buah kantor yang berkedudukan di Bandung. Secara bertahap sesuai dengan perkembangannya, jumlah jaringan kantor bertambah, sampai dengan tahun 2002 sebanyak 135 jaringan yang terdiri dari 96 kantor operasional dan 36 jaringan Anjungan Tunai Mandiri (ATM) yang tersebar diseluruh Jawa Barat dan Banten.

#### **4.1.2. Visi dan Misi BJB KC Sumber Sari Kota Bandung**

##### **1. Visi**

Menjadi Bank pilihan utama Anda

##### **2. Misi**

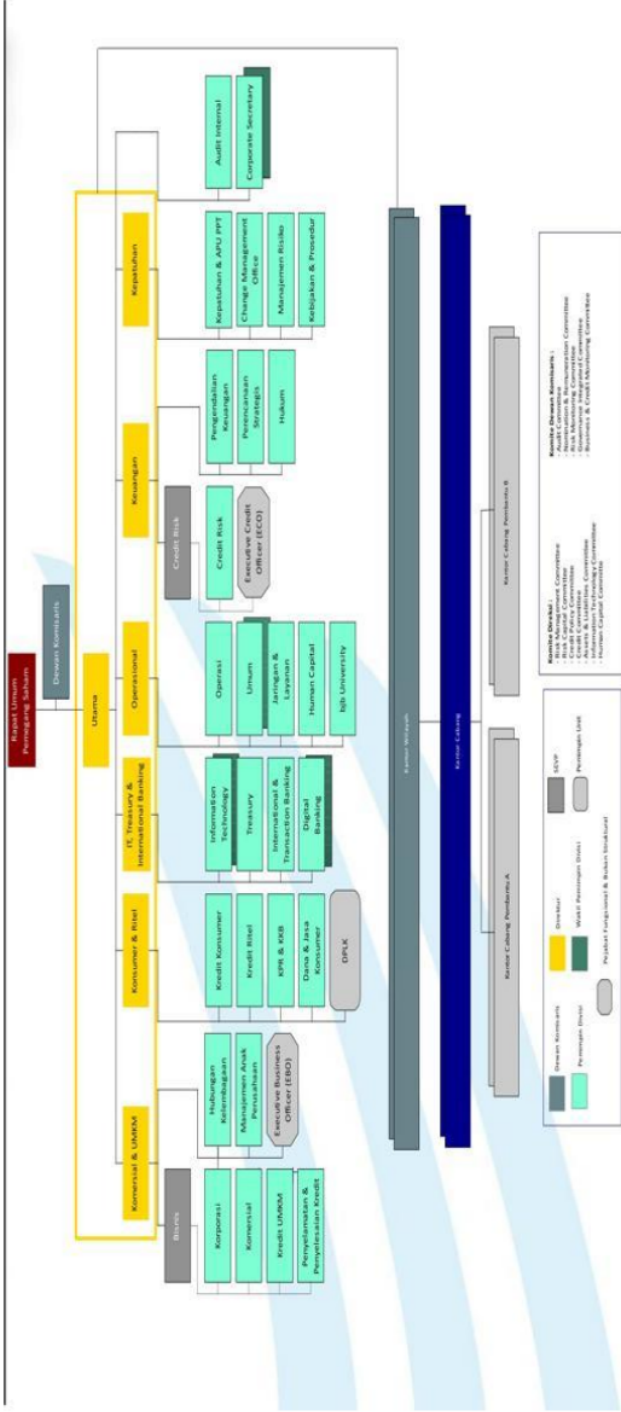
- a. Memberikan kontribusi dan berpartisipasi sebagai penggerak dan pendorong laju perekonomian daerah.
- b. Menjadi partner utama pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan
- c. Memberikan layanan terbaik kepada nasabah
- d. Memberikan manfaat terbaik dan berkelanjutan kepada stakeholders

- e. Meningkatkan inklusi keuangan kepada masyarakat melalui digitalisasi perbankan.

### 4.1.3. Struktur Organisasi BJB KC Sumber Sari Kota Bandung

Gambar 4.1.

Struktur Organisasi BJB KC Sumber Sari Kota Bandung



#### 4.1.4. Produk dan Jasa BJB KC Sumber Sari Kota Bandung

Secara umum Bank Jabar Banten (BJB) didirikan dengan maksud <sup>25</sup> untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pertumbuhan pembangunan daerah di segala bidang, serta sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah. Sedangkan tujuan didirikannya BJB Sumber Sari Kota Bandung adalah untuk meningkatkan taraf hidup rakyat, khususnya rakyat di daerah Jawa Barat dan Banten. BJB Sumber Sari Kota Bandung merupakan salah satu alat kelengkapan Otonomi Daerah dibidang keuangan atau perbankan serta menjalankan usaha sebagai Bank Umum seperti yang ditetapkan dalam perundang-undangan yang berlaku.

Sebagai alat kelengkapan Otonomi Daerah, BJB KC Sumber Sari Kota Bandung antara lain mempunyai misi dan fungsi sebagai:

1. Penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah.
2. Pemegang kas daerah dan melaksanakan penyimpanan uang daerah.
3. Salah satu sumber pendapatan asli daerah.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, BJB KC Sumber Sari Kota Bandung melakukan usaha antara lain:

- <sup>10</sup> 1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat dan tabungan.
- <sup>10</sup> 2. Memberikan kredit.
3. Menerbitkan surat pengakuan hutang.

4. Membeli, menjual atau menjamin atas resiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya, seperti;
  - a. Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud.
  - b. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud.
  - c. Kertas perbendaharaan Negara dan surat jaminan Pemerintah.
  - d. Sertifikat Bank Indonesia (SBI).
  - e. Obligasi
5. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga.
6. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dan atau sebagai Bank Devisa dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang.
7. Melakukan kegiatan penyetoran modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit, dengan syarat harus menarik kembali pernyataanya, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang.

Untuk melaksanakan kegiatannya tersebut, kegiatan pokok Bank

Jabar dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Penghimpunan dana yang dilakukan melalui produk-produk sebagai berikut:

- a. Giro (dalam bentuk Rupiah maupun Valas)
  - b. Deposito:
    - 1) Deposito berjangka Rupiah dan Valas
    - 2) Deposito berjangka diskonto
    - 3) Sertifikat Deposito
  - c. Tabungan:
    - 1) Tandamata (Tabungan Anda Masa Datang)
    - 2) Simpeda (Simpanan Pembangunan Daerah)
    - 3) Jabar Okey
    - 4) Tabah (Tabungan Ibadah Haji)
  - d. Surat berharga yang diterbitkan (Obligasi)
2. Penggunaan Dana, terutama dalam bentuk pinjaman kepada masyarakat untuk berbagai jenis dan sektor usaha yang terdiri dari:
- a. Kredit Umum:
    - 1) Kredit Modal Kerja
    - 2) Kredit Investasi
    - 3) Kredit Lainnya
  - b. Kredit Program
    - 1) KUT (Kredit Usaha Tani)
    - 2) KKPA-Umum (Kredit Kepada Koperasi Primer Untuk Anggota-Umum)
    - 3) KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau)

- 4) Kredit Hutan Rakyat
- 5) KKPKredit Ketahanan Pangan
- 6) PKM (Proyek Kredit Mikro)
- 7) KPKM (Kredit Kepada Pengusaha Kecil dan Mikro)

Dalam rangka optimalisasi pendapatan, dana yang belum tersalurkan dalam bentuk pinjaman kepada masyarakat, ditempatkan pada beberapa bank, pembelian surat berharga dan penyertaan dengan mempertimbangkan tingkat likuiditas, profitabilitas dan risikonya.

### 3. Jasa-jasa Bank

Untuk memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat, BJB KC Sumber Sari Kota Bandung memberikan jasa-jasa sebagai berikut:

- a. Kiriman Uang
- b. Inkaso
- c. Jaminan Bank (Garansi Bank)
- d. Penerimaan Pembayaran Rekening Telepon, Listrik, Pajak, PAM dan Uang Kuliah.

### 4. Bank Devisa

Dalam rangka membantu dan meningkatkan kelancaran kegiatan ekspor/Impor khususnya daerah Jawa Barat, transaksi devisa yang telah dapat dilayani:

- a. Bidang Ekspor/Impor :
  - 1) Pembukaan Letter of Credit (L/C)

- 2) Pembiayaan kredit ekspor/Impor
  - 3) Penerimaan Pajak
- b. Jasa-jasa Luar Negeri Lainnya:
- 1) Giro Valas
  - 2) Deposito Valas
  - 3) Transfer dan Inkaso dalam valuta asing.

#### 4.1.5. Identitas Responden

Pada bagian ini, peneliti mendeskripsikan kondisi para karyawan yang mengikuti program-program terkait manajemen talenta dan pengetahuan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung berdasarkan jenis kelamin, Usia, Pendidikan Terakhir dan Masa kerja yang dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	35	58.33%
Wanita	25	41.67%
Jumlah	60	100%

Sumber: Data primer Penulis, 2023.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Dari 60 responden mayoritas karyawan BJB KC Sumber Sari Kota Bandung adalah berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 58%, sedangkan sebesar 41% adalah Karyawan yang berjenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa Karyawan yang bekerja di BJB banyak dari kalangan Laki-laki yang menunjukkan juga bahwa pekerjaan yang diemban karyawan BJB



merupakan pekerjaan yang bersifat lapangan dan administratif serta banyak yang bersifat teknis dan memerlukan mobilitas sehingga notabene dapat dilakukan oleh kaum laki-laki secara dominan.

**Tabel 4.2**  
**Usia Responden**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
15-20 tahun	-	-
21-25 tahun	13	21.6%
26-30 tahun	20	33.3%
31-35 tahun	15	25.0%
36-40 tahun	11	18.3%
> 40 tahun	2	3.3%
<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Penulis, 2023.

Dari tabel 4.2 menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia, dimana para karyawan BJB KC Sumber Sari Kota Bandung paling banyak berusia 26-30 tahun sebesar 33% yang menunjukkan bahwa para karyawan berada pada usia produktif.

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan terakhir Karyawan**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SD/MI	-	-
SMP	-	-
SMU/SMK	5	8.3%
Akademi/Sederajat	10	16.8%
Sarjana (S1)	40	66.6%
Pasca Sarjana (S2)	5	8.3%
<i>Jumlah</i>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Penulis, 2023.

Tingkat pendidikan seperti terlihat <sup>49</sup> pada tabel 4.3 di atas terlihat bahwa sebagian besar responden berpendidikan Sarjana (Starta 1) sebanyak 66%, kemudian lulusan akademi (diploma) sebanyak 16%. Terdapat pula Karyawan yang sudah menempuh pendidikan tingkat Magister dan lulusan SLTA masing-masing sebesar 8.3%. Dengan demikian, tingkat pendidikan para karyawan BJB KC Sumber Sari Kota Bandung berada pada tingkat pendidikan yang tinggi karena kebanyakan Karyawan merupakan lulusan Sarjana atau akademisi sederajat, bahkan diantaranya ada yang telah menempuh pendidikan Magister (S2). Hal ini juga menunjukkan bahwa penerimaan keKaryawanan di lingkungan BJB berjalan secara kompetitif.

**Tabel 4.4**  
**Data Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Profesi	Frekuensi	Persentase (%)
Di bawah 1 Tahun		
1 – 3 tahun	15	25.0%
3 – 5 tahun	25	41.6%
5 – 10 tahun	15	25.0%
Di atas 10 tahun	5	8.4%
<b>Jumlah</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Penulis, 2023

Dari tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa Karyawan yang bekerja di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung mayoritas sudah bekerja selama 3 sampai 5 tahun yaitu sebesar 41%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan telah mengetahui karakter perusahaan atau manajemen dan sudah beradaptasi secara intens dengan lingkungan kerja di BJB.

#### 4.1.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana skor/nilai yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran. Uji validitas terhadap variabel dilakukan dengan bantuan software SPSS versi 20 hasil dari uji validitas variabel (manajemen talenta, manajemen pengetahuan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan) dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.5**  
**Rekapitulasi Uji Validitas**

Variabel X	Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Manajemen Talenta (X1)	1	0.987	0.2656	Valid
	2	0.591	0.2656	Valid
	3	0.752	0.2656	Valid
	4	0.679	0.2656	Valid
	5	0.722	0.2656	Valid
	6	0.616	0.2656	Valid
	7	0.736	0.2656	Valid
	8	0.657	0.2656	Valid
	9	0.881	0.2656	Valid
	10	0.811	0.2656	Valid
	11	0.515	0.2656	Valid
	12	0.528	0.2656	Valid
	13	0.279	0.2656	Valid
	14	0.657	0.2656	Valid
	15	0.586	0.2656	Valid
	16	0.582	0.2656	Valid
	17	0.605	0.2656	Valid
Manajemen Pengetahuan (X2)	1	0.777	0.2656	Valid
	2	0.748	0.2656	Valid
	3	0.642	0.2656	Valid
	4	0.780	0.2656	Valid

	5	0.475	0.2656	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	1	0.778	0.2656	Valid
	2	0.637	0.2656	Valid
	3	0.811	0.2656	Valid
	4	0.515	0.2656	Valid
	5	0.528	0.2656	Valid
	6	0.279	0.2656	Valid
	7	0.434	0.2656	Valid
	8	0.335	0.2656	Valid
<b>Variabel Y</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>r Hitung</b>	<b>r Tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Kinerja (Y)	1	0.749	0.2656	Valid
	2	0.777	0.2656	Valid
	3	0.642	0.2656	Valid
	4	0.657	0.2656	Valid
	5	0.586	0.2656	Valid
	6	0.682	0.2656	Valid
	7	0.708	0.2656	Valid
	8	0.579	0.2656	Valid
	9	0.642	0.2656	Valid
	10	0.657	0.2656	Valid
	11	0.434	0.2656	Valid
	12	0.335	0.2656	Valid
	13	0.642	0.2656	Valid
	14	0.657	0.2656	Valid
	15	0.434	0.2656	Valid
	16	0.475	0.2656	Valid
	17	0.778	0.2656	Valid
	18	0.637	0.2656	Valid
	19	0.811	0.2656	Valid
	20	0.515	0.2656	Valid
	21	0.642	0.2656	Valid
	22	0.657	0.2656	Valid
	24	0.586	0.2656	Valid
	25	0.682	0.2656	Valid

Sumber : Pengolahan data primer menggunakan SPSS 20 for windows

Dari gambaran table 4.5. di atas tersebut, menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel dalam penelitian ini dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Setelah item pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid, maka tahap selanjutnya yang dilakukan adalah pengujian reliabilitas dengan mengacu pada hasil perhitungan SPSS versi 20. Hasil uji reliabilitas variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Rule of Thumb	Keterangan
Manajemen Talenta	0.727	0.3	Reliabel
Manajemen Pengetahuan	0.623	0.3	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.340	0.3	Reliabel
Kinerja	0.540	0.3	Reliabel

Sumber : Pengolahan data primer menggunakan SPSS 20 for windows

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa tingkat *cronbach alpha* yang diperoleh dari dalam penelitian ini adalah di atas 0.3. Ketentuan untuk menentukan alat ukur tersebut reliable adalah dengan mengacu pada ketentuan yang menyatakan bahwa *cronbach alpha* > r tabel maka hasilnya reliable.

## 4.2. Analisis Pembahasan

### 4.2.1. Deskripsi Manajemen Talenta Karyawan di BJB KC Sumber Sari

#### Kota Bandung

Manajemen talenta karyawan yang dilaksanakan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung merupakan salah satu kebijakan manajemen Perusahaan sebagai upaya pendekatan strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan keterampilan yang dibutuhkan oleh

manajemen untuk mencapai tujuan BJB KC Sumber Sari. Berikut ini merupakan tabulasi hasil kuesioner terkait pelaksanaan manajemen talenta di BJB KC Sumber Sari dari perspektif para karyawannya:

**Tabel 4.7.**  
**Attraction**

NO	Pertanyaan	F/%	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
1	Manajemen BJB memberikan motivasi kepada para karyawannya untuk berkomitmen pada organisasi dan Tugas.	F	19	28	11	2	-	48,8
		%	31.6%	46.6%	18.3%	3.5%	-	81.3%
2	Manajemen BJB memberikan penawaran dan permintaan yang proporsional kepada para karyawannya	F	18	24	16	2	-	47,6
		%	30.0%	40.0%	26.6%	3.4%		79,3%

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa rata-rata skor untuk dimensi *Attraction* pada pelaksanaan manajemen talenta di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sebesar 48,2 atau sebesar 80,33%, hal ini menunjukkan bahwa pada indikator *attraction* dalam pelaksanaan manajemen talenta di BJB KC Sumber Sari sudah sangat baik. Untuk indikator pemberian motivasi dari manajemen BJB kepada para karyawan menunjukkan persentase skor sebesar 81,3%, sedangkan untuk indikator kesepakatan kerja yang proporsioan memiliki persentase skor sebesar 79,3%. Keutamaan dimensi *attraction* dalam pelaksanaan manajemen talenta di BJB, hal ini dapat mendorong peningkatan citra positif BJB sebagai tempat kerja para karyawan yang menarik dan berorientasi pada pertumbuhan karir.

**Tabel 4.8.**

### Identification

NO	Pertanyaan	F/%	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
3	Manajemen BJB memberikan dorongan kepada para karyawan untuk memiliki orientasi dan motivasi tinggi pada pekerjaan	F	14	25	20	1	-	46,4
		%	<b>23.3%</b>	<b>41.6%</b>	<b>33.3%</b>	<b>1.8%</b>	-	<b>77,3%</b>
4.	Manajemen BJB selalu melakukan peninjauan terlebih dahulu sebelum menempatkan karyawan pada posisi tertentu	F	14	31	13	2	-	47,4
		%	<b>23.3%</b>	<b>51.6%</b>	<b>21,7%</b>	<b>3.4%</b>		<b>79.0%</b>

Tabel 4.9 memberikan gambaran mengenai indikator *identification* pada pelaksanaan manajemen Talenta di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung, dimana skor rata-rata dari dimensi *identification* adalah sebesar 46,9 dengan presentase skor sebesar 78,1% yang berada pada interval baik. Pada dimensi *identification*, indikator yang dominasi adalah kebijakan BJB yang menilai terlebih dahulu bakat karyawan sebelum penempatan kerjanya dengan persentase skor sebesar 79%. Sedangkan untuk indikator dorongan manajemen BJB kepada para karyawan dalam meningkatkan motivasi kerjanya memiliki persentase skor sebesar 77,3%. Secara umum, hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta khususnya pada aspek penilaian untuk kecocokan antara kemampuan, keterampilan, dan bakat karyawan dengan tugas-tugas yang spesifik kepada para karyawan dalam lingkungan kerja di BJB KC Sumber Sari. Adanya skor indikator identifikasi dalam manajemen talenta

yang berada pada interval Baik, maka manajemen BJB dapat merancang program pengembangan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, kapasitas maupun potensi individu para karyawannya.

**Tabel 4.9**  
**Development**

NO	Pertanyaan	F/%	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
5.	Manajemen BJB memiliki program pendidikan bagi para karyawan	F	6	31	21	2	-	44,2
		%	<b>10.0%</b>	<b>51.6%</b>	<b>35.0%</b>	<b>3.4%</b>	-	<b>73,6%</b>
6.	Manajemen BJB memiliki program pelatihan bagi para karyawan	F	18	27	14	1	-	48,4
		%	<b>30.0%</b>	<b>45.0%</b>	<b>23.3%</b>	<b>1.7%</b>	-	<b>80,6%</b>
7.	Manajemen BJB memiliki program pengembangan karir bagi para karyawan	F	16	34	7	3	-	48,6
		%	<b>26.6%</b>	<b>56.6%</b>	<b>11.6%</b>	<b>5.2%</b>	-	<b>81,0%</b>
8.	Manajemen BJB memiliki perencanaan dalam program pengembangan / suksesi bagi para karyawannya	F	12	31	17	-	-	47
		%	<b>20.0%</b>	<b>51.6%</b>	<b>28,4%</b>	-	-	<b>78,3%</b>
9	Manajemen BJB memiliki perencanaan jangka Panjang dalam melaksanakan program pengembangan karir bagi para karyawan	F	9	35	16	-	-	46,6
		%	<b>15.0%</b>	<b>58.3%</b>	<b>26.7%</b>	-	-	<b>77,6%</b>

Berdasarkan keterangan tabel di atas, terlihat bahwa rata-rata skor kuesioner untuk dimensi *Development* dalam pelaksanaan manajemen talenta di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sebesar 46,96 dengan persentase skor sebesar 78.2%. Pada dimensi ini, indikator yang memiliki persentase skor terbesar adalah adanya kepastian karir bagi karyawan yang bekerja di BJB sebesar 81%. Sedangkan indikator dengan persentase skor terkecil adalah indikator program Pendidikan



bagi para karyawan sebesar 73%. Kemudian untuk indikator program Pelatihan mendapat persentase skor sebesar 80% dan indikator perencanaan program baik Pelatihan maupun Pendidikan memiliki persentase skor sebesar 77%. Dengan demikian, maka secara umum hal ini menunjukkan bahwa aspek pengukuran terhadap perkembangan kualitas kerja para karyawan di BJB sudah cukup baik. Kondisi ini memberikan peluang kepada manajemen BJB untuk dapat memahami secara detail mengenai kekuatan dan kelemahan individual para karyawan, sehingga rencana pengembangan dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang spesifik melalui program atau kebijakan yang tepat.

**Tabel 4.10**  
**Engagement**

NO	Pertanyaan	F/%	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
10	Hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik di BJB	F	10	20	25	5	-	43
		%	<b>16.6%</b>	<b>33.3%</b>	<b>41.6%</b>	<b>8.5%</b>	-	<b>71,6%</b>
11	Manajemen BJB senantiasa memelihara hubungan baik antara atasan dan bawahan dalam iklim kerja di Perusahaan	F	11	28	20	1	-	45,8
		%	<b>18.3%</b>	<b>46.6%</b>	<b>33.3%</b>	<b>1.8%</b>	-	<b>76,3%</b>
12	Manajemen BJB senantiasa memelihara hubungan baik antara sesama karyawan	F	11	22	26	1	-	44,6
		%	<b>18.3%</b>	<b>36.6%</b>	<b>43.3%</b>	<b>1.8%</b>	-	<b>74,3%</b>

Tabel 4.10 di atas memberikan gambaran mengenai dimensi *Engagement* pada pelaksanaan manajemen talenta di BJB KC Sumber Sari dengan skor rata-rata sebesar 44,4 dan persentase skor sebesar 74,1%. Pada dimensi ini, indikator yang paling dominan adalah adanya hubungan baik yang terpelihara antara atasan dengan bawahan di lingkungan kerja BJB KC Sumber Sari dengan persentase skor 76,3%. Sedangkan hubungan sesama karyawan memperoleh persentase skor sebesar 74,3%. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa dimensi *engagement* pada pelaksanaan manajemen talenta di BJB KC Sumber Sari secara umum sudah berjalan dengan cukup baik. Artinya, tingkat keterlibatan karyawan dalam memainkan peran yang krusial pada proses meningkatkan kinerja karyawan di BJB sudah baik dengan terpeliharanya hubungan antar sesama karyawan maupun hubungan hirarkis struktural perusahaan.

**Tabel 4.11.**  
**Retention**

NO	Pertanyaan	F/%	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
13	Manajemen BJB membantu para karyawan untuk menyelesaikan tantangan dalam pekerjaan	F	15	31	14	-	-	48,2
		%	<b>25,0%</b>	<b>51,6%</b>	<b>23,4%</b>	-	-	<b>80,3%</b>
14	Manajemen BJB memiliki sistem penilaian untuk memberikan sanksi bagi karyawan yang melakukan pelanggaran	F	11	38	8	3	-	47,4
		%	<b>18,3%</b>	<b>63,3%</b>	<b>13,3%</b>	<b>5,1%</b>	-	<b>79,0%</b>
15	Manajemen BJB memiliki sistem penilaian dalam	F	13	31	11	5	-	46,4

	memberikan reward bagi karyawan yang berprestasi							
		%	<b>21.6%</b>	<b>51.6%</b>	<b>18.3%</b>	<b>8.5%</b>	-	<b>77,3%</b>
16	Manajemen BJB memiliki sistem yang baik dalam melakukan penyelesaian konflik yang dialami karyawan	F	11	27	19	3	-	45,2
		%	<b>18.3%</b>	<b>45.0%</b>	<b>31.6%</b>	<b>5.1%</b>	-	<b>75,3%</b>

Pelaksanaan manajemen Talenta di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung khususnya pada indikator *Retention* sebagaimana yang ditunjukkan tabel di atas memiliki rata-rata skor sebesar 46,8 dengan persentase skor sebesar 78%. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta khususnya pada aspek mempertahankan karyawan berbakat dan berkinerja tinggi di dalam manajemen BJB sudah cukup baik. Kondisi tersebut dapat memberikan dorongan manajemen BJB untuk menciptakan stabilitas karyawannya (SDM). Ketika karyawan tetap bertahan, pihak BJB dapat mengurangi fluktuasi SDM dan menghindari kehilangan pengetahuan dan keahlian yang telah diperoleh oleh karyawan tersebut.

**Tabel 4.12.**  
**Deployment**

NO	Pertanyaan	F/%	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
17	Manajemen BJB telah melakukan pemetaan dalam memenuhi kebutuhan sarana pekerjaan bagi para karyawan	F	12	31	14	3	-	46,4
		%	<b>20.0%</b>	<b>51.6%</b>	<b>23.4%</b>	<b>5.0%</b>	-	<b>77,3%</b>

Tabel 4.12 menunjukkan pelaksanaan manajemen talenta khususnya pada indikator Deployment atau penempatan sumber daya manusia secara strategis untuk mencapai tujuan bisnis yang dicanangkan Manajemen BJB. Berdasarkan keterangan tabel tersebut, skor untuk indikator deployment adalah sebesar 46,4 dengan persentase skor sebesar 77,3%. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan unsur SDM di Perusahaan (BJB) sudah berjalan dengan baik.

Berikut ini merupakan skor kumulatif dari variabel manajemen talenta berdasarkan hasil kuesioner di atas:

**Tabel 4.13**  
**Nilai Jawaban Tanggapan Responden Mengenai Manajemen Talenta Secara Kumulatif**

No	Frekuensi					Total Skor
	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
Bobot Nilai	5	4	3	2	1	
1	95	112	33	4	0	244
2	90	96	48	4	0	238
3	70	100	60	2	0	232
4	70	124	39	4	0	237
5	30	124	63	4	0	221
6	90	108	42	2	0	242
7	80	136	21	6	0	243
8	60	124	51	0	0	235
9	45	140	48	0	0	233
10	50	80	75	10	0	215
11	55	112	60	2	0	229
12	55	88	78	2	0	223
13	75	124	42	0	0	241
14	55	152	24	6	0	237
15	65	124	33	10	0	232

16	55	108	57	6	0	226
17	60	124	42	6	0	232
Jumlah	1100	1976	816	68	0	3960
Rata-rata Skor (Nilai/17)	<b>64.71</b>	<b>116.23</b>	<b>48</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>232.94</b>

Sumber : Data Penulis, 2023.

Untuk menilai pelaksanaan manajemen talenta di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung, maka penulis menentukan total skor jawaban kuisisioner secara kumulatif dibagi dengan skor maksimal.

<sup>26</sup> Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase Skor} &= \left[ \frac{\text{total skor}}{\text{nilai maksimum}} \right] \times 100\% \\
 &= \left( \frac{232.94}{300} \right) \times 100\% \\
 &= 77.64\%.
 \end{aligned}$$

Dalam pembagian kuisisioner terkait manajemen talenta di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung secara faktual memiliki total skor 232.94 atau sebesar 77.64%. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sudah baik, sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen BJB telah berhasil menggali potensi dan bakat para karyawannya guna mengefektifkan pembagian struktural SDM pada perusahaan.

Terkait hasil penghitungan di atas, pelaksanaan manajemen talenta bagi para karyawan di BJB KC Sumber Sari merupakan pendekatan strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan keterampilan yang dibutuhkan oleh BJB untuk mencapai tujuan bisnisnya itu

sendiri. Dalam industri perbankan yang kompetitif, memiliki tim karyawan yang berkualitas dan termotivasi sangat penting untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada nasabah dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan demikian, maka pelaksanaan manajemen talenta yang maksimal tentunya diharapkan dapat mendorong BJB sebagai lembaga perbankan yang dimiliki Pemprov Jawa Barat terus menunjukkan eksistensinya serta mempertahankan kinerja operasionalnya secara umum.

#### **4.2.2. Deskripsi Manajemen Pengetahuan Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung**

Manajemen pengetahuan merupakan pendekatan strategis untuk mengumpulkan, mengelola, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung agar dapat digunakan secara efektif dalam operasi sehari-hari, pengambilan keputusan, inovasi, dan pemecahan masalah. Ini penting karena industri perbankan sangat bergantung pada informasi yang akurat dan tepat waktu dalam menghadapi perubahan yang cepat dalam regulasi, teknologi, dan kebutuhan pelanggan. Berikut ini merupakan hasil kuesioner terkait manajemen pengetahuan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung:

**Tabel 4.14.**  
**Creation**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
1	Manajemen BJB memiliki intensitas yang cukup dalam	F	15	27	18	-	-	47,4

	mengadakan rapat atau pertemuan kerja dengan para karyawan							
		%	25.0%	45.0%	30.0%	-	-	79%

Berdasarkan keterangan di atas, terlihat bahwa skor kuesioner untuk indikator *creation* dalam manajemen pengetahuan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sebesar 47,4 dengan persentase nilai sebesar 79% yang berada pada interval Baik. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa proses penciptaan pengetahuan bagi para karyawan mendorong inovasi dalam produk dan layanan perbankan di BJB. Dalam hal ini, Karyawan yang aktif dalam penciptaan pengetahuan akan lebih cenderung mengembangkan ide-ide baru untuk meningkatkan atau menciptakan produk dan layanan baru yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah, sehingga dapat menjadi masukan yang positif bagi pemegang kebijakan di BJB.

**Tabel 4. 15**  
**Transformation**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
2	Lingkungan kerja di BJB memiliki iklim komunikasi antar karyawan yang kondusif	F	15	33	9	3	-	48
		%	25.0%	55.0%	15.0%	5.0%	-	80.0%

Tabel 4.15 di atas menunjukkan kondisi pelaksanaan manajemen pengetahuan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung khususnya pada indikator *transformation* dengan skor kuesioner sebesar 48 dan persentase skor sebesar 80% yang berada pada interval Sangat Baik. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan

manajemen pengetahuan pada aspek upaya manajemen untuk mengubah pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan menjadi nilai yang dapat diukur dan digunakan secara efektif di BJB sudah sangat baik. Dalam hal ini, Indikator transformasi dapat membantu menilai sejauh mana karyawan dapat mengadaptasi perubahan dalam lingkungan perbankan yang cepat berubah. Kemampuan untuk merespon perubahan dengan cepat dan efektif merupakan kunci dalam industri keuangan yang dinamis.

**Tabel 4.16.**  
**Utilization**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
3	Manajemen BJB memiliki sistem pengadaan media Pendidikan yang cukup representatif bagi para karyawan	F	7	35	16	2	-	45,4
		%	<b>11.6%</b>	<b>58.3%</b>	<b>26.6%</b>	<b>3.5%</b>	-	<b>75,6%</b>
4.	Manajemen BJB memiliki sistem pengadaan media Pelatihan yang cukup representatif bagi para karyawan	F	22	23	10	5	-	48,4
		%	<b>36.6%</b>	<b>38.3%</b>	<b>16.6%</b>	<b>8.5%</b>	-	<b>80,6%</b>

Pada tabel 4.16 di atas, terlihat bahwa skor kuesioner rata-rata memiliki skor sebesar 46,9 dengan persentase skor sebesar 78,1% dan berada pada interval baik. Hal ini menunjukkan pelaksanaan manajemen pengetahuan khususnya pada aspek sejauh mana pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan benar-benar diterapkan dan dimanfaatkan dalam tugas dan tanggung jawab mereka di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sudah berjalan dengan baik.



**Tabel 4.17**  
**Storage**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
5.	Manajemen BJB memiliki sistem yang memberikan kemudahan bagi para karyawan dalam mengakses data terkait kebutuhan pekerjaannya	F	19	28	7	6	-	48
		%	<b>31.6%</b>	<b>46.6%</b>	<b>11.8%</b>	<b>10.0%</b>	-	<b>80,0%</b>

Berdasarkan kuesioner terkait manajemen pengetahuan khususnya pada indikator storage di atas, terlihat skor kuesioner adalah sebesar 48 dengan nilai persentase sebesar 80%. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pelaksanaan manajemen pengetahuan sebagai salah satu upaya manajemen BJB KC Sumber Sari khususnya pada aspek upaya manajemen untuk menyimpan data dan informasi secara efisien telah berjalan sangat baik. Berikut ini merupakan tabulasi dari skor kuesioner secara kumulatif terkait manajemen pengetahuan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung:

**Tabel 4.18**  
**Nilai Jawaban Tanggapan Responden Mengenai Manajemen Pengetahuan Secara Kumulatif**

No	Frekuensi					Total Skor
	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
Bobot Nilai	5	4	3	2	1	
1	75	108	54	0	0	237
2	75	132	27	6	0	240
3	35	140	48	4	0	227
4	110	92	30	10	0	242

5	95	112	21	12	0	240
Jumlah	390	584	180	32	0	1186
Rata-rata Skor (Nilai/5)	78	116.8	36	6,4	0	237.2

Sumber : Data Penulis, 2023.

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase Skor} &= \left[ \frac{\text{total skor}}{\text{nilai maksimum}} \right] \times 100\% \\
 &= \left( \frac{237.2}{300} \right) \times 100\% \\
 &= 79.1\%
 \end{aligned}$$

Dalam pembagian kuisioner terkait manajemen pengetahuan yang dilaksanakan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung secara faktual memiliki total skor 237.2 atau sebesar 79.1%. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen pengetahuan bagi para karyawan yang dilaksanakan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sudah baik. Pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, baik dalam bentuk dokumen tertulis, basis data, atau platform kolaboratif internal dipandang telah baik menurut perspektif para karyawannya. Oleh karena itu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan manajemen pengetahuan bagi para karyawan yang dilaksanakan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sudah baik.

#### **4.2.3. Deskripsi Kepuasan Kerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung**

Kepuasan kerja karyawan merupakan ukuran tingkat kebahagiaan, kepuasan, dan kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja di tempat ia

bekerja. Hal ini mencakup perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, termasuk tugas, rekan kerja, manajemen, kompensasi, kondisi kerja, peluang pengembangan karir, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi pengalaman kerjanya. Dengan demikian, maka manajemen BJB perlu memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawan secara individu, serta melakukan survei kepuasan kerja secara berkala untuk memahami perubahan dalam persepsi dan kepuasan karyawan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, lembaga perbankan dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Terkait hal di atas, terdapat beberapa faktor yang dapat memberikan dampak kepada kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung. Berikut ini merupakan hasil tabulasi dari jawaban kuesioner yang dibagikan kepada para karyawan mengenai tingkat kepuasan mereka bekerja di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung:

**Tabel 4.19.**  
**Career Consern**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
1	Manajemen BJB memberikan target dan tujuan kerja secara jelas dan proporsional kepada para karyawan	F	24	27	6	3	-	50,4
		%	<b>40,0%</b>	<b>45,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>5,0%</b>		<b>84,0%</b>
2	Manajemen BJB memberikan upah yang cukup dalam memenuhi kebutuhan para karyawannya	F	18	34	8	-	-	50

		%	30.0%	56.6%	13.4%	-	-	83,3%
3	Manajemen BJB memberikan kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya	F	14	38	8	-	-	49,2
			23.3%	63.3%	13.4%	-	-	82,0%

Tabel 4.19 di atas menunjukkan rata-rata skor kuesioner terkait kepuasan kerja khususnya pada dimensi *career concern* para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sebesar 49,8 dan persentase skor sebesar 83,1% yang berada pada interval sangat tinggi. Adapun indikator manajemen BJB telah memberikan target dan tujuan kerja secara jelas dan proporsional kepada para karyawan mendominasi pada dimensi ini dengan peroleha persentase skor sebesar 84%. Sedangkan untuk indikator kenyamanan yang dialami karyawan ketika menjalankan aktivitas pekerjaannya memiliki persentase skor sebesar 82%. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa Tingkat kepuasan kerja para karyawan terutama dalam hal kepastian karir mereka selama bekerja di BJB sangat tinggi. Di sisi lain, kondisi tersebut menunjukkan manajemen BJB telah mampu memberikan harapan dan jaminan karir yang jelas kepada para karyawannya.

**Tabel 4.20**  
**Work Style**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
4.	Manajemen BJB mendorong peningkatan kemampuan karyawan dalam mengelola pekerjaan sesuai SOP	F	23	22	14	1	-	49,4
		%	38.3%	36.6%	23.3%	1.8%	-	82,3%

5.	Manajemen BJB memberikan keleluasaan kepada para karyawan dalam pengambilan keputusan secara mandiri ketika menghadapi situasi sulit	F	16	33	8	3	-	48,4
		%	26.6%	55.0%	13.4%	5.0%		80,6%
6.	Manajemen BJB mendorong para karyawan untuk meningkatkan kemampuannya dalam berinteraksi, komunikasi dan negosiasi	F	16	32	11	1	-	48,6
		%	26.6%	53.3%	18.3%	1.8%	-	81,0%

Berdasarkan hasil tabulasi skor kuesioner pada tabel 4.18 di atas, terlihat bahwa skor rata-rata dari indikator *work style* dalam kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sebesar 48,8 dan persentase skor sebesar 81,3% yang berada pada interval sangat tinggi. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa Tingkat kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari pada aspek kepuasan mereka dalam mengerjakan aktivitas kerja sehari-hari sudah sangat tinggi. Selain itu, indikator ini juga menunjukkan tingginya motivasi karyawan serta adanya keseimbangan yang cukup proporsional antara kehidupan kerja karyawan dengan kehidupan pribadinya.

**Tabel 4.21.**

**Professional Expectations**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
7.	Manajemen BJB memberikan keleluasaan bagi para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan di luar SOP jika dipandang lebih efektif dan efisien	F	18	33	9	-	-	49,8
		%	30.0%	55.0%	15.0%	-	-	83,0%

8.	Manajemen BJB mendorong para karyawan untuk membentuk tim kerja yang kompak	F	15	34	11	-	-	48,8
		%	25,0%	56,7%	18,3%	-	-	81,3%
	<b>Rata-rata (total/7)</b>	F	18	31,6	9,3	1,1	-	49,3
	<b>%</b>	%	30,0%	52,6%	15,5%	1,9%	-	82,2%

Sumber : Data Primer olahan Penulis, 2023.

Berdasarkan keterangan pada tabel 4.21 di atas, terlihat bahwa skor rata-rata untuk indikator *Professional Expectations* pada kepuasan kerja karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sebesar 49,3 dengan persentase skor 82,1% dan berada pada interval yang sangat tinggi. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa Tingkat kepuasan kerja para karyawan khususnya pada aspek skill dan kapastitas karyawan telah sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. *Professional Expectation* juga menggambarkan kondisi para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung yang telah mematuhi semua kebijakan dan prosedur yang ditetapkan untuk menghindari penyalahgunaan kepercayaan, penipuan, atau pelanggaran hukum lainnya. Berikut ini merupakan tabulasi dari skor kuesioner secara kumulatif terkait manajemen pengetahuan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung:

**Tabel 4.22**  
**Nilai Jawaban Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja**  
**Secara Kumulatif**

No	Frekuensi					Total Skor
	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	

Bobot Nilai	5	4	3	2	1	
1	120	108	18	6	0	252
2	90	136	24	0	0	250
3	70	152	24	0	0	246
4	115	88	42	2	0	247
5	80	132	24	6	0	242
6	80	128	33	2	0	243
7	90	132	27	0	0	249
Jumlah	75	136	33	0	0	244
Rata-rata Skor (Nilai/7)	<b>90</b>	<b>126.5</b>	<b>28.1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>246.6</b>

Sumber : Data Penulis, 2023.

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase Skor} &= \left[ \frac{\text{total skor}}{\text{nilai maksimum}} \right] \times 100\% \\
 &= \left[ \frac{246.6}{300} \right] \times 100\% \\
 &= 82.20\%
 \end{aligned}$$

Dalam pembagian kuisioner terkait kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung secara faktual memiliki total skor 246.6 atau sebesar 82.20%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung adalah tinggi. Terkait uraian analisis mengenai tingginya kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari, maka dapat dikatakan bahwa setiap individu para karyawan memiliki preferensi dan prioritas yang berbeda, jadi apa yang membuat satu karyawan puas mungkin tidak berlaku untuk yang lain. Oleh karena itu, manajemen BJB perlu juga memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawan secara individu, serta melakukan survei kepuasan kerja secara berkala untuk memahami perubahan dalam persepsi dan kepuasan karyawan. Dengan

memperhatikan faktor-faktor ini, BJB dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Dari analisis tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung adalah tinggi.

#### 4.2.4. Deskripsi tingkat Kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung

Tingkat kinerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari dalam penelitian ini menjadi variabel terikat (Y). Kinerja karyawan sangat penting dalam industri perbankan karena berkaitan langsung dengan kepercayaan nasabah, keberlanjutan bisnis, dan pencapaian tujuan Perusahaan yang dimiliki BJB. Untuk mengetahui gambaran kinerja para karyawan pada BJB KC Sumber Sari Kota Bandung, maka berikut ini merupakan tabel hasil kuisioner terkait kinerja yang telah disebar kepada para responden:

**Tabel 4.23.**  
**Financial Perspective**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
1	Sebagai karyawan, Anda mampu menetapkan standar kinerja pribadi yang tinggi dan realistis	F	23	25	11	1	-	50
		%	<b>38,3%</b>	<b>41,6%</b>	<b>18,3</b>	<b>1,8%</b>		<b>83,3%</b>
2	Anda mampu menunjukkan kemauan yang keras dan	F	15	35	10	-	-	49



	persisten dalam mencapai hasil kerja							
		%	<b>25.0%</b>	<b>58.3%</b>	<b>16.7%</b>	-	-	<b>81,6%</b>
3.	Anda selalu memandang perubahan secara positif dan menjadikannya sebagai area pembelajaran	F	7	38	15	-	-	46,4
		%	<b>11.7%</b>	<b>63.3%</b>	<b>25.0%</b>	-	-	<b>77,3%</b>
4.	Sebagai karyawan, Anda mampu berperan aktif dan memberikan kontribusi positif dalam suatu kelompok	F	25	23	10	2	-	50,2
		%	<b>41.6%</b>	<b>38.3%</b>	<b>16.6%</b>	<b>3.5%</b>	-	<b>83,6%</b>
5.	Anda selalu membantu orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, dalam kapasitasnya sebagai rekan kerja atau anggota unit kerja, tanpa mengambil alih tanggung jawab	F	21	30	6	3	-	49,8
		%	<b>35.0%</b>	<b>50.0%</b>	<b>15.0%</b>	<b>5.0%</b>	-	<b>83,0%</b>
6.	Sebagai karyawan, Anda mampu memberikan pendapat untuk meningkatkan kinerja unit kerja	F	12	33	15	-	-	47,4
		%	<b>20.0%</b>	<b>55.0%</b>	<b>25.0%</b>	-	-	<b>79,0%</b>
7.	Anda mampu menyesuaikan diri sesuai tuntutan perubahan dengan bimbingan	F	12	36	12	-	-	48
		%	<b>20.0%</b>	<b>60.0%</b>	<b>20.0%</b>	-	-	<b>80,0%</b>

Tabel 4.23 di atas, menunjukkan skor kuesioner terkait kinerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung dari aspek *financial perspective*, yaitu aspek kinerja yang menekankan pada prestasi para karyawan dalam mendapatkan penghasilan yang layak dari kegiatan pekerjaan mereka. Dalam hal ini, skor rata rata untuk aspek *financial perspective* adalah sebesar 48,6 dengan persentase skor sebesar 81,1%. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa pendapatan upah atau gaji yang mereka dapatkan dari pekerjaannya di BJB sudah dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Di sisi lain, kondisi ini memberikan umpan balik yang konstruktif dan

menyeluruh bagi manajemen BJB untuk dapat membantu karyawan memahami ekspektasi dan meningkatkan kinerja mereka.

**Tabel 4.24.**  
**Costumer Perspective**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
8.	Sebagai karyawan, Anda mampu mengantisipasi kebocoran dan menjaga kerahasiaan/keamanan berbagai informasi konfidensial	F	15	24	20	1	-	46,6
		%	<b>25.0%</b>	<b>40.0%</b>	<b>33.3%</b>	<b>1.7%</b>	-	<b>77,6%</b>
9.	Anda memiliki kemampuan dalam menyampaikan dan memahami informasi yang lebih kompleks secara terstruktur dan efektif	F	9	36	13	2	-	46,4
		%	<b>15.0%</b>	<b>60.0%</b>	<b>21.6%</b>	<b>3.4%</b>	-	<b>77,3%</b>
10.	Anda mampu mengidentifikasi dan menjauhi hal-hal yang dapat menimbulkan conflict of interest atau yang dipertanyakan integritasnya	F	18	30	11	1	-	49
		%	<b>30.0%</b>	<b>50.0%</b>	<b>18.3%</b>	<b>1.7%</b>		<b>81,6%</b>
11.	Anda dapat memahami pemikiran, ide-ide dan informasi yang disampaikan oleh pihak lain dengan melakukan analisa yang sederhana	F	38	19	3	-	-	55
		%	<b>63.3%</b>	<b>31.7%</b>	<b>5.0%</b>			<b>91,6%</b>
12.	Anda selalu menjaga hubungan personal yang ada dengan senantiasa menghargai atau menghormati orang lain	F	40	18	2	-	-	55,6
		%	<b>66.6%</b>	<b>30.0%</b>	<b>3.4%</b>			<b>92,6%</b>
13.	Anda selalu melayani pelanggan secara cepat dan tepat sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan	F	18	27	14	1	-	48,4
		%	<b>30.0%</b>	<b>45.0%</b>	<b>23.3%</b>	<b>1.7%</b>		<b>80,6%</b>
14.	Anda selalu dapat menjaga hubungan yang sudah berjalan dengan pelanggan serta membangun dan menjaga rasa saling percaya dengan pelanggan	F	12	45	2	1	-	49,6
		%	<b>20.0%</b>	<b>70.0%</b>	<b>3.3%</b>	<b>1.7%</b>		<b>82,6%</b>

Berdasarkan hasil tabulasi skor kuesioner di atas, terlihat bahwa skor rata-rata kinerja karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung ditinjau dari aspek perspektif para nasabah menunjukkan nilai skor sebesar 50,1 dengan persentase skor sebanyak 83,4%. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa secara umum kinerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari di mata para nasabah sudah sangat baik. Dalam hal ini, kinerja karyawan dapat memengaruhi pengalaman nasabah dan persepsi mereka terhadap layanan perbankan yang dilakukan di BJB Dimana mereka mampu menerima dan merespons umpan balik nasabah dengan baik dapat membantu bank meningkatkan layanan mereka sesuai dengan kebutuhan nasabah.

**Tabel 4.25.**  
**Internal Business Perspective**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
15.	Sebagai karyawan, Anda memiliki kemampuan dalam memberikan masukan kepada pihak lain di Bank (termasuk tim kerjanya) untuk mendapatkan peluang pasar serta meningkatkan profitabilitas		30	18	12	-	-	51,6
		%	<b>50.0%</b>	<b>30.0%</b>	<b>20.0%</b>	-	-	<b>86,0%</b>
16.	Anda memiliki kemampuan dalam memantau dan mengukur implementasi rencana strategis pada unit kerja	F	9	48	3	-	-	49,2
		%	<b>15.0%</b>	<b>80.0%</b>	<b>5.0%</b>	-	-	<b>82,0%</b>
17.	Anda mampu mengembangkan dan mengidentifikasi rencana strategis di unit kerja untuk	F	24	21	12	3	-	49,2

	mendukung pencapaian tujuan strategis pada unit kerja Anda							
		%	<b>40.0%</b>	<b>35.0%</b>	<b>20.0%</b>	<b>5.0%</b>	-	<b>82,0%</b>
18.	Anda memiliki kemampuan dalam mengambil keputusan untuk masalah yang kompleks	F	3	40	11	6	-	44
		%	<b>5.0%</b>	<b>66.6%</b>	<b>18.4%</b>	<b>10.0%</b>		<b>73,3%</b>
19.	Anda selalu memberikan beberapa alternatif solusi dengan analisa risiko dan implikasi yang mungkin timbul dari solusi tersebut, serta memberikan rekomendasi yang paling tepat	F	12	36	9	3	-	47,4
		%	<b>20.0%</b>	<b>60.0%</b>	<b>15.0%</b>	<b>5.0%</b>		<b>79,0%</b>
20.	Anda memiliki kemampuan untuk menguraikan dan menganalisa permasalahan yang kompleks, serta mengidentifikasi penyebab dan implikasi permasalahan	F	3	33	23	1	-	43,6
		%	<b>5.0%</b>	<b>55.0%</b>	<b>38.3%</b>	<b>1.7%</b>	-	<b>72,6%</b>

Tabel 4.25. di atas menunjukkan Tingkat kinerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung menurut perspektif internal bisnis BJB Dimana rata-rata skor kuesioner sebesar 47,5 dengan persentase skor sebanyak 79,1%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja para karyawan telah memberikan dampak positif yang tinggi terhadap perkembangan bisnis BJB sebagai lembaga perbankan. Dengan meningkatnya efisiensi tersebut, maka peningkatan layanan pelanggan, inovasi produk, dan manajemen risiko yang baik pada BJB dapat mendorong peningkatan kinerja keuangan yang mencakup peningkatan pendapatan, laba bersih, dan nilai perusahaan.

Terkait uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa optimalisasi kinerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan tingkat produktivitas individu tetapi juga dengan budaya kerja, kepemimpinan yang efektif,

dan pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Jika dikelola dengan baik, dampak positif ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan bisnis BJB itu sendiri.

**Tabel 4.26.**  
**People Development Perspective**

NO	Pertanyaan	F/ %	SS	S	R	TS	STS	Rata-rata Skor
21.	Anda selalu mengambil inisiatif untuk melakukan pembelajaran dari berbagai sumber	F	6	34	18	2	0	44,8
		%	<b>10.0%</b>	<b>56.6%</b>	<b>30.0%</b>	<b>3.4%</b>	-	<b>74,6%</b>
22.	Anda selalu mengambil inisiatif untuk memperbaiki proses dan hasil kerja individu	F	3	22	32	3	-	41
		%	<b>5.0%</b>	<b>36.7%</b>	<b>53.3%</b>	<b>5.0%</b>		<b>68,3%</b>
23.	Anda memiliki kemampuan untuk memberikan coaching yang terkait langsung dengan pekerjaan serta memantau perkembangan orang lain	F	7	30	14	9	-	43
		%	<b>11.7%</b>	<b>50.0%</b>	<b>23.3%</b>	<b>15.0%</b>		<b>71,6%</b>
24.	Anda memiliki kemampuan dalam memberikan penilaian kinerja dengan mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dan dukungan yang dibutuhkan dalam menjalankan program pengembangan	F	4	42	11	3	-	45,4
		%	<b>6.7%</b>	<b>60.0%</b>	<b>18.3%</b>	<b>5.0%</b>		<b>75,6%</b>
25.	Anda memiliki kemampuan untuk memberikan pengarahan dan bimbingan pada pihak lain dengan tetap memberikan keleluasaan	F	8	49	3	-	-	49
		%	<b>13.4%</b>	<b>81.6%</b>	<b>5.0%</b>			<b>81,6%</b>
<b>Rata-rata (total/25)</b>		F	14.9	31.6	11.6	1.9	-	47,9
<b>%</b>		%	<b>24.8%</b>	<b>52.6%</b>	<b>19.3%</b>	<b>3.3%</b>	-	<b>79,9%</b>

Sumber : Data Primer olahan Penulis, 2023.

Berdasarkan tabulasi hasil kuisioner di atas, terlihat bahwa skor rata-rata kuisioner kinerja khususnya pada aspek pengembangan SDM sebesar 47,9 dari total skor 60 atau sebesar 79,9%. Kinerja ini

merupakan <sup>3</sup> hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh para karyawan yang bekerja di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung <sup>3</sup> dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Namun demikian, masih terdapat 19.3% responden menyatakan ragu dan 3.3% menyatakan tidak setuju yang mengindikasikan masih adanya kinerja karyawan yang masih belum baik. Adapun skor mengenai jawaban responden mengenai kinerja para karyawan di lingkungan kerja BJB KC Sumber Sari Kota Bandung, hal <sup>29</sup> ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.27**

**Nilai Jawaban Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan Secara Kumulatif**

No	Frekuensi					Total Skor
	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
Bobot Nilai	5	4	3	2	1	
1	115	100	33	2	0	250
2	75	140	30	0	0	245
3	35	152	45	0	0	232
4	125	92	30	4	0	251
5	105	120	18	6	0	249
6	60	132	45	0	0	237
7	60	144	36	0	0	240
8	75	96	60	2	0	233
9	45	144	39	4	0	232
10	90	120	33	2	0	245
11	190	76	9	0	0	275
12	200	72	6	0	0	278
13	90	108	42	2	0	242
14	60	180	6	2	0	248
15	150	72	36	0	0	258

16	45	192	9	0	0	246
17	120	84	36	6	0	246
18	15	160	33	12	0	220
19	60	144	27	6	0	237
20	15	132	69	2	0	218
21	30	136	54	4	0	224
22	15	88	96	6	0	205
23	35	120	42	18	0	215
24	20	168	33	6	0	227
25	40	196	9	0	0	245
Jumlah	1870	3168	876	84	0	5998
Rata-rata Skor (Nilai/25)	74,8	126,72	35,04	3,36	0	239,92

Sumber : Data Penulis, 2023.

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase Skor} &= \left[ \frac{\text{total skor}}{\text{nilai maksimum}} \right] \times 100\% \\
 &= \left( \frac{239,9}{300} \right) \times 100\% \\
 &= 79,9\%
 \end{aligned}$$

Dalam pembagian kuisioner terkait Kinerja para karyawan pada BJB KC Sumber Sari Kota Bandung secara faktual memiliki total skor 239.9 atau sebesar 79.9%. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sudah baik. Terkait hasil penghitungan ini, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan di Lembaga perbankan seperti BJB KC Sumber Sari Kota Bandung dapat berbeda dari satu institusi keuangan ke institusi lainnya, tergantung pada tujuan strategis perusahaan dan fokus bisnisnya.

#### 4.2.5. Uji Asumsi Klasik

- a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas berfungsi untuk menguji apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam model regresi memiliki distribusi data yang normal atau tidak dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (uji K-S) dengan dasar pengambilan keputusan yaitu jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka berarti data tersebut berdistribusi normal dan apabila nilai signifikansi di bawah 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal atau tidak lolos uji normalitas yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.28.

Hasil Uji Normalitas Data dengan Kolmogorov Smirnov  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1.72074048
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.102
	Negative	-.081
Kolmogorov-Smirnov Z		.760
Asymp. Sig. (2-tailed)		.611

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

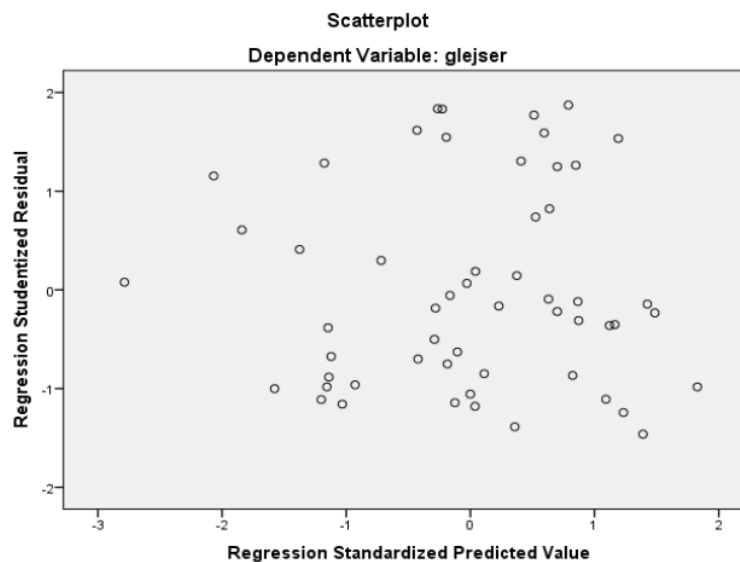
Berdasarkan tabel diatas hasil uji normalitas menggunakan *Non Parametric Test Kolmogorov-Smirnov*, terlihat bahwa nilai Asymp Sig.(2-Tailed) > tingkat alpha yang ditentukan 5% (0,05), yakni 0,760 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal dan data lolos uji normalitas.



b. <sup>7</sup> Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2011). Apabila varians residual pada setiap pengamatan itu tetap, maka disebut homoskedastisitas dan sebaliknya disebut heteroskedastisitas melalui uji glejser <sup>39</sup> dengan dasar pengambilan keputusan yaitu jika nilai signifikansinya lebih dari 0,05 maka tidak terdapat heteroskedastisitas. Hal ini dapat dilihat dengan menggunakan grafik Scatterplot sebagai berikut:

**Gambar 4.2.**  
**Grafik Uji Heteroskedastisitas**



Berdasarkan dari <sup>15</sup> grafik Scatterplot di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar diatas dan di bawah <sup>16</sup> angka nol pada sumbu Y, hal ini

mengindikasikan bahwa tidak terdapat gangguan heterokedastisitas pada model regresi.

c. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linier terdapat hubungan antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Berikut ini merupakan tabel output SPSS seri 20 untuk hasil Uji Autokorelasi :

**Tabel 4.29.**  
**Hasil uji Auto Korelasi dengan Durbin Watson**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.797 <sup>a</sup>	.635	.614	1.77063	1.535

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Manajemen Pengetahuan, Manajemen Talenta

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel diatas tersebut hasil uji *Durbin Watson* menunjukkan besaran nilai dw sebesar 1,980. Nilai ini dibandingkan dengan tabel *Durbin Watson* ( $k4, n$ ) dimana  $k$  menunjukkan jumlah variabel independen yakni 4 variabel dan  $n$  adalah jumlah sampel yaitu sejumlah 60 sampel akan menghasilkan nilai  $du$  1,7072 dan  $dl$  1,8000. Berdasarkan data tersebut berarti tidak terjadi masalah autokorelasi karena  $dl < dw < 4-du$  atau  $1,4136 < 1,535 < 1,7240$  sehingga data dalam penelitian ini lolos uji autokorelasi.

d. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Apabila

terdapat korelasi yang tinggi antara variabel independen tersebut, maka hubungan antara variabel independen dan variabel dependen menjadi terganggu. Multikolinieritas dapat dideteksi dengan meregresikan model analisis dan melakukan uji korelasi antara variabel dependen dengan menggunakan variance inflating factor (VIF) dan tolerance value. Batas VIF adalah 10 dan tolerance value adalah 0,1. Apabila nilai VIF lebih dari 10, maka menunjukkan adanya gejala multikolinieritas, sedangkan jika nilai VIF kurang dari 10, maka tidak terdapat gejala multikolinieritas. Ghozali (2011) menyebutkan bahwa data dinyatakan bebas dari masalah multikolinieritas jika memiliki syarat nilai tolerance > 0,10 atau nilai VIF < 10. Berikut ini merupakan tabel output spss dalam Uji Multikolinieritas :

**Tabel 4.30.**

**Hasil Uji Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-2.183	4.660		-.468	.641		
Manajemen Talenta	.126	.068	.164	1.851	.070	.912	1.096
Manajemen Pengetahuan	.684	.082	.728	8.354	.000	.941	1.063

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan.

Berdasarkan tabel 4.18 hasil perhitungan menunjukkan bahwa tidak ada variabel bebas yang mempunyai nilai toleransi  $\leq 0,1$ . hal yang sama ditunjukkan oleh nilai VIF, dimana tidak ada nilai VIF  $\geq 10$  sehingga dapat disimpulkan bahwa regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas dan model regresi layak digunakan.

#### 4.2.6. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian menggunakan analisis statistik yaitu analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh variable intervening (Z) yaitu Kepuasan Kerja dimana penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variable (model casual) yaitu manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel tersebut. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel X yaitu manajemen talenta dan manajemen pengetahuan. Dengan demikian dalam model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen yang dalam hal ini disebut variabel eksogen (*exogenous*), dan variabel dependen yang disebut variabel endogen (*endogenous*). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir yaitu kinerja para karyawan.

##### a. Pengujian Secara Parsial (uji t)

Uji T digunakan untuk melihat pengaruh secara parsial atau secara individu antara  $X_1$  (Manajemen Talenta) terhadap Y (Kinerja Karyawan),  $X_2$  (Manajemen Pengetahuan) terhadap Y (Kinerja Karyawan) dan Z (Kepuasan Kerja) terhadap Y (Kinerja Karyawan) pengambilan dengan dua cara yaitu, pertama : jika  $\text{sig} > 0,05$  maka hipotesis tidak teruji dan sebaliknya jika  $\text{sig} < 0,05$  maka hipotesis teruji. Kedua, jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  maka hipotesis tidak teruji dan sebaliknya jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  maka hipotesis teruji.

**Tabel 4.31.**

**Uji T (Parsial)**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.183	4.660		.468	.641
Manajemen Talenta	.126	.068	.164	1.851	.070
Manajemen Pengetahuan	.684	.082	.728	8.354	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

1) Pengaruh variabel Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel *coefficients* di atas, terlihat bahwa variabel Manajemen Talenta memiliki signifikansi sebesar 0.070 yaitu lebih besar dari taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung tidak dipengaruhi oleh variabel bebas Manajemen Talenta. Sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_1a$  ditolak yang berarti Manajemen Talenta tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.

2) Pengaruh variabel Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel *coefficients* di atas, terlihat bahwa variabel Manajemen Pengetahuan memiliki signifikansi sebesar 0.000 yaitu <sup>6</sup> lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung dipengaruhi oleh variabel bebas Manajemen Pengetahuan. Sehingga H<sub>2o</sub> ditolak dan H<sub>1a</sub> diterima yang berarti Manajemen Pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.

Sedangkan untuk mencari pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap kepuasan kerja, maka hasil pengolahan data SPSS <sup>3</sup> dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.32**

**Uji t Pengaruh Variabel Y terhadap Z**

<sup>8</sup>  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
<sup>1</sup> (Constant)	21.342	3.155		6.766	.000
Kinerja Pegawai	.113	.097	.157	1.158	.252

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel 4.31 di atas terlihat bahwa Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikansi 0.000 yaitu <sup>14</sup> lebih besar dari taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari dipengaruhi oleh variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan. Sehingga H<sub>3o</sub> ditolak dan H<sub>3a</sub> diterima yang berarti manajemen talenta dan

manajemen pengetahuan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari. Kemudian, terlihat bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikansi 0.011 yaitu <sup>6</sup> lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari dipengaruhi oleh variabel bebas Kepuasan Kerja. Sehingga H3o ditolak dan H3a diterima yang berarti Kepuasan Kerja <sup>29</sup> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.

#### b. Pengujian Analisis Jalur

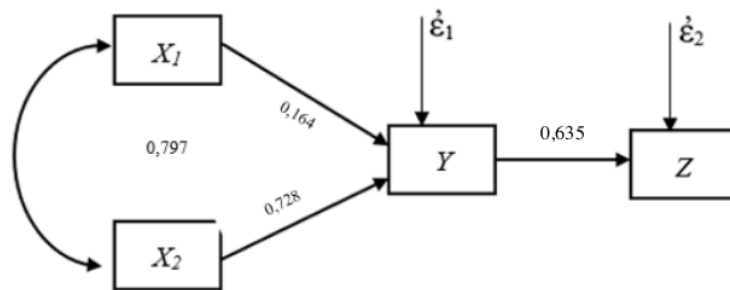
Adapun penyusunan <sup>15</sup> model hubungan antar variabel yang dalam hal ini disebut diagram jalur yang disusun berdasarkan kerangka berfikir yang dikembangkan dari teori yang digunakan dalam penelitian. Dimana terdapat variabel bebas terdiri dari Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan (X) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening, sedangkan kinerja (Y) sebagai variabel terikat. Berdasarkan model-model pengaruh diatas, secara keseluruhan dapat disusun lintasan pengaruh sebagai berikut:

**Tabel 4.33**

**Hasil Analisis Jalur (Path Analysis) antara X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, Z dan Y**

Variabel	Koefisien Jalur (Koef. Beta)	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung			Total Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
			X1	X2	Y		
Manajemen Talenta (X1)	0.164	0,0151		0,018	0,011	0,029	0,0441
Manajemen Pengetahuan (X2)	0.728	0,5271	0,018		0,07	0,088	0,6151
<b>Total Pengaruh</b>							<b>0,6592</b>

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dijelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel dari manajemen Talenta ( $X_1$ ) dan Manajemen Pengetahuan, terhadap kinerja ( $Y$ ), kemudian menganalisis dampak kinerja tersebut kepada Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Hal ini dapat digambarkan melalui skema diagram jalur sebagai berikut:



**Gambar 4.3.**  
**Diagram Jalur.**

Adapun deskripsi dari skema diagram jalur di atas adalah sebagai berikut:

- Pengaruh langsung manajemen talenta ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) adalah sebesar 16.4%
- Pengaruh langsung manajemen pengetahuan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) adalah sebesar 72.8%.
- Total pengaruh langsung manajemen talenta ( $X_1$ ) dan manajemen pengetahuan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) adalah  $16.4 + 72.8 = 89,2\%$ .



d) Pengaruh kinerja (Y) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 63,5%.

Berdasarkan uji analisis jalur, hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari manajemen talenta (X<sub>1</sub>) dan manajemen pengetahuan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan (Z) diperoleh hasil bahwa pengaruh tidak langsung jauh lebih besar dibandingkan pengaruh langsung atau pengaruh manajemen talenta dan pengetahuan lebih besar dari pada pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.

### c. Pengujian Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Digunakan untuk mengetahui kesesuaian atau ketepatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Besarnya nilai koefisien determinasi berkisar  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependen. Adj. R<sup>2</sup> digunakan karena nilainya tidak terpengaruh oleh banyaknya variabel independen. Dengan kata lain, hal ini ukuran statistik yang memberikan informasi tentang sejauh mana variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen dalam suatu model regresi. Berikut ini hasil output dari koefisien determinasi (R-Square):

**Tabel 4.34**  
**Koefisien Determinasi**

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.797 <sup>a</sup>	.635	.614	1.77063	1.535

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Manajemen Pengetahuan, Manajemen Talenta

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan tampilan output SPSS model summary, <sup>42</sup> besarnya adjusted R Square adalah 0.635, hal ini berarti 63.5% variabel Kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung dapat dijelaskan oleh variabel independen yang meliputi Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan melalui Kepuasan Kerja. <sup>14</sup> Sedangkan sisanya sebesar 36.5% dijelaskan oleh variabel lain di luar variable penelitian ini.

#### 4.2.7. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Tingkat Kinerja para Karyawan di BJB KC Sumber Sari

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, terlihat bahwa variabel Manajemen Talenta memiliki signifikansi sebesar 0.070 yaitu <sup>14</sup> lebih besar dari taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung tidak dipengaruhi oleh variabel bebas Manajemen Talenta. Dengan demikian, maka hipotesa pertama dalam penelitian ini ditolak, yang artinya tidak terdapat pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Kerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung. <sup>18</sup> Hasil penelitian ini tidak sejalan atau membantah penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Roscahyo (2013) dan penelitian Hendriawan (2014) yang menunjukkan bahwa Manajemen Talenta

memiliki hubungan atau juga peranan atau pengaruh yang penting dalam menentukan hasil kinerja karyawan.

Pada umumnya setiap pemimpin selalu mengharapkan dan mengusahakan agar bawahannya memiliki kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan serta menyelesaikan tugas yang diembannya dengan baik, agar sesuai sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Oleh karena itu pimpinan perlu membangun komunikasi dan hubungan yang baik dengan bawahannya agar perlakuan pimpinan tepat sesuai kondisi lingkungan yang dihadapinya. Akan tetapi hal ini tidak terjadi di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung dimana kinerja Karyawan tidak ditentukan oleh Manajemen Talenta atasan dalam mendorong optimalisasi kinerja para Karyawannya. Padahal, justru diharapkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta memiliki dampak yang sangat besar kepada kinerja Karyawannya dan dapat menjadi salah satu unsur dalam mengoptimalkan kinerja Karyawan. Dalam hal ini, hendaknya jajaran manajemen tingkat pimpinan di BJB KC Sumber Sari mengubah cara pola pelaksanaan manajemen talenta di lingkungan BJB KC Sumber Sari Kota Bandung, sehingga para Karyawan lebih dapat termotivasi dan mendapatkan *input* positif dari kepemimpinan yang ada untuk meningkatkan performa kerjanya.

#### **4.2.8. Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Tingkat Kinerja para Karyawan di BJB KC Sumber Sari**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, menunjukkan bahwa variabel Manajemen Pengetahuan memiliki signifikasi

sebesar 0.000 yaitu <sup>6</sup> lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung dipengaruhi oleh variabel bebas Manajemen Pengetahuan. Dengan demikian, hasil <sup>34</sup> penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Heny (2015:) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Manajemen Pengetahuan Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil Di Seketariat DPRD Kabupaten Madiun” Menyatakan bahwa Variabel Manajemen Pengetahuan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja Karyawan Negeri Sipil Di Seketariat DPRD Kabupaten Madiun.

Selanjutnya dalam penelitian Rivai (2004) mengatakan bahwa Manajemen Pengetahuan <sup>13</sup> adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian upaya mengoptimalkan peraturan kerja yang ada di lingkungan BJB KC Sumber Sari Kota Bandung merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan kedisiplinan para Karyawan yaitu dengan mengupayakan agar para Karyawan tetap sadar dan bersedia untuk patuh dan taat terhadap aturan yang ada di instansi tersebut sehingga dengan adanya kerelaan dari para Karyawan untuk disiplin terhadap aturan perusahaan hal tersebut dapat meningkatkan kinerjanya.

#### 4.2.9. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Tingkat Kinerja para Karyawan di BJB KC Sumber Sari

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, terlihat bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikansi 0.011 yaitu lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari dipengaruhi oleh variabel bebas Kepuasan Kerja. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada landasan teori di BAB II bahwa orang yang memiliki keyakinan, pandangan atau sikap hidup tertentu menjadi pemancar bagi etos kerja yang baik tersebut. Jadi agama merupakan salah satu faktor yang menjadi sebab timbulnya keyakinan, pandangan, sikap hidup mendasar yang menyebabkan etos kerja tinggi manusia terwujud.

Terkait hal di atas, adanya kepuasan kerja karyawan yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung menunjukkan bahwa antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang saling terkait. Adanya hubungan tersebut dapat disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kepuasan kerja dapat meningkatkan semangat kerja, minat dalam pekerjaan, dan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka. Hal ini tentunya akan memengaruhi kinerja karyawan secara positif.

2. Kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih fokus, bersemangat, dan berenergi. Mereka juga lebih mungkin untuk berkontribusi dengan maksimal dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka.
3. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk tetap berada di perusahaan lebih lama. Oleh karena itu, dapat dikatakan berarti bahwa BJB KC Sumber Sari dapat mengurangi *turnover* karyawan, yang dapat menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan serta mempertahankan pengalaman yang berharga di dalam perusahaan.
4. Pada BJB KC Sumber Sari, pelayanan pelanggan yang baik sangat penting. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin memberikan pelayanan pelanggan yang lebih baik. Mereka akan lebih sabar, ramah, dan responsif terhadap kebutuhan nasabah, yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat reputasi BJB sebagai Lembaga perbankan yang dapat dipercaya oleh masyarakat.
5. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih kreatif dan inovatif. Mereka lebih terbuka terhadap berbagai ide dan lebih mungkin untuk berkontribusi pada inovasi produk atau layanan sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi BJB KC Sumber Sari.

6. Kepuasan kerja juga dapat memengaruhi hubungan antar karyawan di dalam tim. Karyawan yang puas cenderung memiliki hubungan yang lebih positif dengan rekan kerja mereka, yang dapat memfasilitasi kolaborasi yang lebih baik dan komunikasi yang efektif dalam mencapai tujuan bersama.

Meskipun kepuasan kerja dapat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, penting untuk diingat bahwa faktor lain seperti pengembangan keterampilan, sistem insentif, dan budaya perusahaan juga dapat memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, manajemen BJB KC Sumber Sari perlu memperhatikan dan mengelola faktor-faktor ini secara holistik untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal.

#### **4.2.10. Pengaruh Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan Terhadap Tingkat Kinerja para Karyawan melalui Kepuasan Kerja di BJB KC Sumber Sari**

Hasil penelitian dan perhitungan statistik secara simultan yang telah diuraikan di atas, menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 29.581<sup>9</sup> dengan probabilitas 0.000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0.05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung atau dapat dikatakan bahwa variabel Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan Kepuasan Kerja<sup>44</sup> secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung. Kemudian hasil analisis jalur yang dilakukan menunjukkan bahwa hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari

manajemen talenta (X<sub>1</sub>) dan manajemen pengetahuan (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan (Z) diperoleh hasil bahwa pengaruh langsung jauh lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung.

Terkait hal di atas, maka dapat dikatakan bahwa tanpa melalui analisis tingkat kepuasan kerja para karyawan, pelaksanaan manajemen pengetahuan dan Manajemen Talenta justru memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dari pada harus melalui analisis tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, maka pelaksanaan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara langsung sebenarnya mampu meningkatkan kinerja para karyawan dan kinerja tersebut tidak terlalu dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja para karyawan itu sendiri. Namun demikian, secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Talenta (X<sub>1</sub>) dan Manajemen Pengetahuan (X<sub>2</sub>) sebagai variabel independen yang melalui Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>) sebagai variabel penghubung dapat mempengaruhi variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y). Adanya pengaruh positif dan signifikan dari Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan melalui Kepuasan Kerja terhadap kinerja Karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung dapat menjadi penguat teori para ahli tersebut.



**PENUTUP****5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa pembahasan yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan manajemen talenta karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hasil skor kuesioner sebesar 215.47 dari total skor 275 dan berada pada interval baik, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan manajemen talenta di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sudah baik.
2. Pelaksanaan manajemen pengetahuan karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hasil kuesioner dengan skor 217.6 dari total skor 275 dan berada pada interval baik, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan manajemen pengetahuan bagi para karyawan yang dilaksanakan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sudah baik.
3. Tingkat kepuasan kerja para karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung berdasarkan hasil jawaban kuesioner menunjukkan adanya skor sebesar skor 229 dari total skor 275 dan berada pada interval tinggi, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung adalah tinggi.

4. Kinerja para karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan hasil dengan skor sebesar 222.4 dari total skor 275 dan berada pada interval baik, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja para karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung sudah baik.
5. Pengaruh manajemen talenta terhadap peningkatan Kepuasan Kerja karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh sebesar 18% sedangkan sisanya sebesar 72% disebabkan faktor lain.
6. Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap peningkatan Kepuasan Kerja karyawan Pelaksana Pratama di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh sebesar 1.3% dan sisanya sebanyak 98.7% dipengaruhi oleh faktor lain.
7. Pengaruh Kepuasan Kerja karyawan Pelaksana Pratama terhadap kinerja karyawan di BJB KC Sumber Sari Kota Bandung berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruhnya sebesar 22.8% dan sisanya sebanyak 77.2% disebabkan oleh faktor lain.

## **5.2. Saran**

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan tuntutan bagi pemimpin di lingkungan instansi BJB KC Sumber Sari. Oleh karena itu, penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Jajaran pemimpin dapat melakukan evaluasi mengenai kontribusi tingkat manajemen pengetahuan dan manajemen talenta serta melihat beberapa

indikasi yang menunjukkan tingkat kepuasan para karyawan sehingga dapat mendorong adanya peningkatan kinerja para Karyawan BJB KC Sumber Sari Kota Bandung.

2. Jajaran pimpinan di lingkungan instansi BJB KC Sumber Sari dapat mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapi oleh BJB KC Sumber Sari selama ini, sehingga dapat melakukan perbaikan dan pelayanan yang optimal bagi para nasabah untuk ke depannya.
3. Jajaran Pemimpin dan atasan pada instansi BJB KC Sumber Sari diharapkan mampu mempertegas pemberian sanksi kepada para Karyawan yang melanggar aturan. Dengan adanya sanksi tegas yang diberikan terhadap para Karyawan yang melanggar aturan akan meminimalisir terjadinya kecemburuan sosial antar Karyawan yang lainnya. Selain itu juga membuat Karyawan jera dan bisa sebagai pelajaran bagi karyawan lain untuk tidak ikut-ikutan melanggar aturan yang telah ditetapkan oleh instansi berdasarkan ketentuan yang berlaku.

# Tesis Revisi Yogi Hartaji Hidayat MM

## ORIGINALITY REPORT

10%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://publikasi.mercubuana.ac.id">publikasi.mercubuana.ac.id</a> Internet Source	1%
2	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://repository.upstegal.ac.id">repository.upstegal.ac.id</a> Internet Source	1%
4	Submitted to Tabor College Student Paper	1%
5	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Student Paper	1%
6	Submitted to UIN Walisongo Student Paper	<1%
7	Submitted to Universitas Nasional Student Paper	<1%
8	Submitted to Universitas Negeri Medan Student Paper	<1%
9	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur	<1%

10 [digilib.unila.ac.id](http://digilib.unila.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

11 Submitted to Federal University of Technology <1 %  
Student Paper

---

12 [eprints.iain-surakarta.ac.id](http://eprints.iain-surakarta.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

13 [repository.untag-sby.ac.id](http://repository.untag-sby.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

14 [media.neliti.com](http://media.neliti.com) <1 %  
Internet Source

---

15 [repo.uinsatu.ac.id](http://repo.uinsatu.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

16 Submitted to St. Petersburg High School <1 %  
Student Paper

---

17 Submitted to Universitas Wiraraja <1 %  
Student Paper

---

18 [repository.umpalopo.ac.id](http://repository.umpalopo.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

19 [repositori.uin-alauddin.ac.id](http://repositori.uin-alauddin.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

20 Submitted to St. Ursula Academy High School <1 %  
Student Paper

---

21 Submitted to Universitas Prima Indonesia

<1 %

22

Submitted to Universitas Bengkulu

Student Paper

<1 %

23

Submitted to College of the Canyons

Student Paper

<1 %

24

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

<1 %

25

Submitted to Houston Community College

Student Paper

<1 %

26

Submitted to Canada College

Student Paper

<1 %

27

Submitted to IAIN Bengkulu

Student Paper

<1 %

28

[repository.umsu.ac.id](http://repository.umsu.ac.id)

Internet Source

<1 %

29

[eprints.walisongo.ac.id](http://eprints.walisongo.ac.id)

Internet Source

<1 %

30

[repository.unja.ac.id](http://repository.unja.ac.id)

Internet Source

<1 %

31

Submitted to Universitas Islam Lamongan

Student Paper

<1 %

32

Submitted to Universitas Musamus Merauke

Student Paper

<1 %

33	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	<1 %
34	Submitted to IAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung Student Paper	<1 %
35	Submitted to Landmark University Student Paper	<1 %
36	Submitted to Universitas Wijaya Kusuma Surabaya Student Paper	<1 %
37	Submitted to Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang Student Paper	<1 %
38	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper	<1 %
39	Submitted to Earl Haig Secondary School Student Paper	<1 %
40	Submitted to Universitas Pendidikan Ganesha Student Paper	<1 %
41	<a href="http://admin.ebimta.com">admin.ebimta.com</a> Internet Source	<1 %
42	<a href="http://journal.yrpiiku.com">journal.yrpiiku.com</a> Internet Source	<1 %
43	Submitted to Syntax Corporation Student Paper	<1 %

44	<a href="http://digitallib.iainkendari.ac.id">digitallib.iainkendari.ac.id</a> Internet Source	<1 %
45	<a href="http://jurnal.unpand.ac.id">jurnal.unpand.ac.id</a> Internet Source	<1 %
46	<a href="http://ojs.kalbis.ac.id">ojs.kalbis.ac.id</a> Internet Source	<1 %
47	<a href="http://repository.uniba.ac.id">repository.uniba.ac.id</a> Internet Source	<1 %
48	<a href="http://repository.yudharta.ac.id">repository.yudharta.ac.id</a> Internet Source	<1 %
49	<a href="http://studyacademia.com">studyacademia.com</a> Internet Source	<1 %
50	<a href="http://online-journal.unja.ac.id">online-journal.unja.ac.id</a> Internet Source	<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off