



# **FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA MULTIGENERASI PADA BANK INDONESIA**

**KHARISMATUL ZAENAB AKHILLA**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2024**



### @Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

## PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Talenta Multigenerasi pada Bank Indonesia” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2024

Kharismatul Zaenab Akhilla  
H2401201057

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## ABSTRAK

**KHARISMATUL ZAENAB AKHILLA.** Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Talenta Multigenerasi pada Bank Indonesia. Dibimbing oleh ANGGRAINI SUKMAWATI.

Bank Indonesia sebagai bank sentral, memiliki peran penting dalam mengelola sistem keuangan dan moneter negara, sehingga manajemen talenta menjadi krusial untuk memastikan bahwa bank tersebut memiliki individu-individu berbakat yang mampu mengelola sistem keuangan dengan efektif dan efisien. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengidentifikasi karakteristik talenta, menganalisis pengaruh secara parsial dan simultan dari kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap manajemen talenta pada Bank Indonesia, serta membandingkan pengaruhnya pada generasi X dan Y. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan regresi linear berganda. Karakteristik talenta yang menjadi responden yaitu karyawan yang termasuk dalam generasi X dan Y, serta memiliki pangkat jabatan *middle management*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi, baik secara parsial maupun simultan, memiliki pengaruh yang kuat terhadap manajemen talenta. Ditinjau dari intensitas pengaruh dari perbandingan antar generasi, kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang lebih kuat pada generasi X, sedangkan secara simultan memiliki pengaruh yang sedikit lebih kuat pada generasi Y.

**Kata kunci:** Bank Indonesia, Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Talenta.

## ABSTRACT

**KHARISMATUL ZAENAB AKHILLA.** Success Factors for Implementing Multigenerational Talent Management at Bank Indonesia. Supervised by ANGGRAINI SUKMAWATI.

Bank Indonesia as the central bank, has an important role in managing the country's financial and monetary system, so talent management is crucial to ensure that the bank has talented individuals who are able to manage the financial system effectively and efficiently. The purpose of this study is to identify talent characteristics, analyze the partial and simultaneous effects of transformational leadership and organizational climate on talent management at Bank Indonesia, and compare the effects on generation X and Y. This study uses descriptive analysis and multiple linear regression. The characteristics of talents who are respondents are employees who belong to generation X and Y, and have the rank of middle management positions. The results showed that transformational leadership and organizational climate, both partially and simultaneously, have a strong influence on talent management. In terms of the intensity of influence from intergenerational comparisons, transformational leadership and organizational climate partially have a stronger influence on generation X, while simultaneously have a slightly stronger influence on generation Y.

**Keywords:** Bank Indonesia, Organizational Climate, Talent Management, Transformational Leadership.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2024<sup>1</sup>  
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.*

*Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.*



### *@Hak cipta milik IPB University*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

# **FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA MULTIGENERASI PADA BANK INDONESIA**

**KHARISMATUL ZAENAB AKHILLA**

Skripsi  
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Sarjana pada  
Program Studi Manajemen

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2024**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



**@Hak cipta milik IPB University**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

**Tim Penguji pada Ujian Skripsi:**

- 1 Dra. Hj. Siti Rahmawati, M.Pd.**
- 2 Nur Hadi Wijaya S.T.P., M.M.**

Judul Skripsi : Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Talenta  
Multigenerasi pada Bank Indonesia

Nama : Kharismatul Zaenab Akhilla

NIM : H2401201057

Disetujui oleh

Pembimbing:

Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.



Diketahui oleh

Ketua Departemen Manajemen:

Dr. Eko Ruddy Cahyadi, S.Hut., M.M.

NIP. 197812132006041001



Tanggal Ujian:

27 Juni 2024

Tanggal Lulus:



## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Januari 2024 sampai bulan Juni 2024 ini ialah manajemen talenta, dengan judul “Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Talenta Multigenerasi pada Bank Indonesia”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada:

1. Dosen pembimbing, Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M. yang telah banyak memberikan bimbingan dan saran yang sangat berharga dalam proses penyusunan karya ilmiah ini.
2. Untuk ayah, mami, adik, Mbak Putri, dan keluarga lainnya yang senantiasa memberikan cinta, kasih sayang, doa, dan dukungannya kepada penulis.
3. Bapak Imam Hartono, Bapak Yulian Wihantoro, dan pihak Bank Indonesia lainnya yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian pada Bank Indonesia, serta membantu berjalannya penelitian ini dengan lancar, sehingga karya ilmiah ini dapat selesai dengan baik.
4. Sahabat seataap (Nuy), sahabat-sahabat manajemen (Lili, Amanda, Alda, Feni, Fira, Laras, Rafif, Fitroh), dan sahabat-sahabat jaketos (Naufal, Hadi, Ziju, Jani, Icam, Kholid) yang telah kebersamai perjuangan ini. Semoga hal-hal baik selalu menyertai kalian dan kesuksesan menjadi milik kita nantinya.
5. Teman-teman perempuan KKN (Ninis, Yaya, Novi, Manda, Dea, dan Rifa yang sedang di Jepang), terima kasih atas semangat dan motivasinya agar karya ilmiah ini bisa segera selesai.
6. Teman-teman OMDA, teman-teman jurusan, dan masih banyak lagi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih karena kalian telah menjadi salah satu bagian dalam perjalanan penulis hingga sampai di titik ini.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2024

*Kharismatul Zaenab Akhilla*

## DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	x
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan	6
1.4 Manfaat	7
1.5 Ruang Lingkup	7
II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.2 Kepemimpinan Transformasional	8
2.3 Iklim Organisasi	9
2.4 Generasi X dan Y	10
2.5 Manajemen Talenta	10
2.6 Penelitian Terdahulu	12
2.7 Kerangka Pemikiran	13
2.8 Hipotesis Penelitian	14
2.9 Kerangka Konseptual	15
III METODE	16
3.1 Diagram Alir	16
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	16
3.3 Jenis dan Sumber Data	17
3.4 Metode Pengambilan Sampel	17
3.5 Variabel dan Definisi Operasional	17
3.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data	18
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	22
4.1 Gambaran Umum Bank Indonesia	22
4.2 Karakteristik Talenta pada Bank Indonesia	22
4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik	24
4.4 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	30
4.5 Hasil Koefisien Determinasi	31
4.6 Hasil Uji T Kepemimpinan Transformasional	32
4.7 Hasil Uji T Iklim Organisasi	34
4.8 Hasil Uji F	35
4.9 Implikasi Manajerial	36
V SIMPULAN DAN SARAN	39
5.1 Simpulan	39
5.2 Saran	40
DAFTAR PUSTAKA	41
LAMPIRAN	44
RIWAYAT HIDUP	46

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## DAFTAR TABEL

1	Sistem MSDM Bank Indonesia tahun 2018-2021	1
2	Penelitian terdahulu	12
3	Perhitungan sampel berdasarkan kluster sektor pekerjaan	17
4	Definisi operasional variabel	18
5	Karakteristik talenta Bank Indonesia	23
6	Hasil uji multikolinearitas	24
7	Hasil uji glejser pada generasi X	26
8	Hasil uji glejser pada generasi Y	26
9	Hasil <i>casewise diagnostics</i>	27
10	Hasil uji glejser pada generasi Y setelah perbaikan <i>outlier</i>	27
11	Hasil uji <i>Kolmogorov-Smirnov Test</i> pada generasi X	29
12	Hasil uji <i>Kolmogorov-Smirnov Test</i> pada generasi Y	29
13	Hasil analisis regresi linear berganda pada generasi X	30
14	Hasil analisis regresi linear berganda pada generasi Y	30
15	Hasil analisis koefisien determinasi pada generasi X	31
16	Hasil analisis koefisien determinasi pada generasi Y	31
17	Hasil uji T kepemimpinan transformasional pada generasi X	32
18	Hasil uji T kepemimpinan transformasional pada generasi Y	33
19	Hasil uji T iklim organisasi pada generasi X	34
20	Hasil uji T iklim organisasi pada generasi Y	34
21	Hasil uji F pada generasi X	35
22	Hasil uji F pada generasi Y	36

## DAFTAR GAMBAR

1	Tingkat <i>employee engagement</i> Bank Indonesia tahun 2019-2023	4
2	Kerangka pemikiran	14
3	Kerangka konseptual	15
4	Diagram alir	16
5	Hasil uji heteroskedastisitas pada generasi X	25
6	Hasil uji heteroskedastisitas pada generasi Y	25
7	Hasil uji normalitas data pada generasi X	28
8	Hasil uji normalitas data pada generasi Y	28
9	Implikasi Manajerial	37

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
 2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.