

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menjadi tantangan bagi banyak organisasi memiliki karyawan yang berpotensi sebagai pemimpin yang mampu melanjutkan kesinambungan organisasi di masa depan, bersaing menghadapi tuntutan pada dunia yang tidak lagi statis, dunia yang dipenuhi dengan ketidakstabilan, ketidakpastian, kerumitan, dan kegamangan (Saputra, 2021). Terjadinya disrupsi teknologi yang sangat pesat dalam beberapa tahun terakhir ini (Santoso, et al., 2020), digitalisasi, algoritma dan data analitik, yang menyebabkan revolusi perubahan perilaku konsumen dan penuh ketidakpastian (Charan, Willigan, & Giffen, 2017).

Demikian juga di dunia perbankan, dengan adanya transformasi digital, tuntutan akan kecepatan layanan dan munculnya *challenger bank* serbuan layanan *financial technology* dan *neobank* yang tidak dapat dihindarkan, menjadikan bank dituntut untuk terus mencari terobosan variasi produk dan layanan untuk mempertahankan diri dan memenangkan kompetisi bisnis (King, 2018; Santoso, et al., 2020).

Kondisi dunia yang *hyper demanding* dan *hyper changing* tersebut menjadikan memiliki pemimpin yang tepat pada waktu yang tepat menjadi faktor kunci dalam kompetisi atau *key differentiator* (Korn Ferry, 2020). Pemimpin dituntut memiliki keahlian dan bersikap untuk senantiasa belajar, mempelajari sesuatu ketika dia tidak tahu untuk mencari jawaban lain baik di dalam maupun di

luar organisasi, kemampuan beradaptasi, memiliki visi terdepan yang digerakkan oleh kecerdasan buatan (AI) dan kemampuan dalam menjaga kekompakan dan senantiasa meningkatkan kesolidan tim di dalam situasi perubahan saat ini (King, 2018).

Mempertimbangkan begitu pentingnya memiliki pemimpin dan karyawan yang berpotensi tinggi sebagai pemimpin, maka sangat penting melakukan proses mengidentifikasi, menyeleksi dan mengembangkan pemimpin yang efektif, dan hal ini merupakan tujuan di sebagian besar organisasi (Church & Conger, 2018), termasuk melakukan penilaian dalam menetapkan seorang karyawan masuk ke dalam kategori berpotensi tinggi sebagai pemimpin semakin diperlukan dalam suatu organisasi (Bouland-van Dam, Oostrom, de Kock, Schlechter, & Jansen, 2020; Charan, Willigan, & Giffen, 2017).

Menurut Charan, Willigan, & Giffen (2017) bahwa seorang karyawan yang memiliki potensi tinggi atau disebut juga *high potential leader* (HPL), menunjukkan tiga karakteristik yaitu (1) kemampuannya membayangkan dan berpikir dalam skala besar, menerima dan mengolah banyak informasi, secara psikologis siap dan cepat menemukan sesuatu yang dapat dimanfaatkan, (2) kemampuannya mencari apa yang perlu mereka wujudkan, meluangkan waktu dan berkomunikasi dengan setiap orang, dan (3) mengerti konsep ekosistem, *high potential leader* mengetahui kompleksitas jaringan bisnisnya yang saling terkait dan kemampuan secara imajinatif mendesain dan menata ulang ekosistem bisnisnya, dengan memanfaatkan teknologi.

Konsep yang diperkenalkan oleh Church and Silzer (2014) dalam mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi sebagai pemimpin dimana konsep tersebut telah digunakan oleh banyak studi sebagai referensi (Bouland-van Dam et al., 2020) adalah *The Leadership Potential BluePrint framework*, yang terdiri atas tiga tipe dimensi dan enam building blok yaitu *foundational dimensions (cognitive variabels, personality variabel)*, *growth dimensions (learning variabel, motivation variabel)* dan *career dimensions (leadership competencies, functional / technical knowledge, skill & values)* (Church, 2014; Silzer & Church, 2009; Church & Silzer, 2014).

Foundational dimensions dan growth dimensions merupakan tradisional indikator kunci dalam memprediksi *high potential leader* sedangkan *career dimensions* merupakan dimensi yang dapat dikembangkan (Bouland-van Dam et al., 2020; Silzer & Church, 2009).

Dalam mengidentifikasi *high potential leader*, atasan memiliki peranan dalam memberikan penilaian, namun demikian studi mencatat 70% dari 84 top development perusahaan menggunakan penilaian (*assessment*) dalam format yang bervariasi, antara lain 360-*feedback*, tes kepribadian, interview yang terstruktur, pengukuran kognitif, simulasi, dengan psikometrik tools dari yang paling sederhana sampai yang lebih kompleks seperti simulasi yang dibuat disesuaikan dengan kebutuhan dalam bentuk *assessment centre* (Church & Silzer, 2014; Silzer & Church, 2009; Deloitte, 2020). Hasil survei menunjukkan bahwa 13% dari HR professional dilaporkan menggunakan *science based assessment* dalam mengidentifikasi *high potential leader* (Korn Ferry, 2020).

Perkembangan *big data* (sejumlah data yang cukup besar baik terstruktur dan tidak terstruktur yang dihasilkan oleh aktivitas organisasi) dalam dekade terakhir ini telah menjadi sangat populer saat ini. Pencatatan data personalia, segala aktivitas karyawan baik terdokumentasi maupun belum terdokumentasikan dalam *HR information system* merupakan sejumlah data (*big data*) yang dapat dianalisis dan dipergunakan untuk pengambilan keputusan organisasi (Bouland-van Dam et al., 2020; Kaur & Fink, 2017; Nocker & Sena, 2019; Philpot & Monahan, 2017).

Studi yang telah dilakukan menyatakan bahwa organisasi yang dapat memanfaatkan data untuk perencanaan dan pengambilan keputusan akan menghasilkan kinerja lebih baik sebesar rata-rata 5% lebih produktif dari pada yang tidak menggunakan (Nocker & Sen, 2019).

Dalam studi yang berjudul *unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues* menunjukkan telah banyak diskusi yang membahas indikator dan metode yang selama ini digunakan untuk mengidentifikasi dan memprediksi *high potential leader* (Bouland-van Dam et al., 2020), namun demikian masih terbatas studi yang mendiskusikan bagaimana *big data* seperti *employee track record* dan informasi lainnya yang dimiliki oleh HR unit, dapat berkontribusi dalam memprediksi *high potential leader*. *Data employee track record* yang pada umumnya tersedia adalah *personal data*, rotasi, mutasi, promosi, *salary (career progression)*, penilaian kinerja (*job performance*), dan pencatatan keikutsertaan dalam *learning development* dan lain-lain (KornFerry, 2020; Dries, Vantilborgh, & Pepermans, 2012; Silzer & Church, 2009).

Oleh karena itu peneliti terinspirasi untuk melakukan studi dengan menggunakan pendekatan data sekunder yang telah dimiliki oleh HR unit untuk memprediksi *high potential leader* yang selama ini belum digunakan oleh banyak organisasi, khususnya terkait dengan praktek manajemen talenta dan suksesi.

Penelitian ini dilakukan di PT Bank XXX, merupakan bank swasta nasional Tbk yang memperoleh izin sebagai bank umum pada tahun 1957. Berlokasi di Indonesia dengan jumlah cabang 291, memiliki lebih dari 1.000 ATM dan 15.000 EDC, dengan jumlah karyawan +/- 7.800. PT Bank XXX meraih penghargaan *Top Digital Company Award 2021 (TDCA 2021)* oleh Majalah Marketing bekerja sama dengan Survei One dan Frontier Technology.

Sebagai Bank yang memiliki ambisi menjadi *Leader* dalam inovasi “digital-first”, berupaya untuk memberikan layanan kepada nasabah dengan salah satu strateginya mengembangkan format cabang menjadi “*best in class branch network*” yaitu cabang yang disesuaikan dengan kebutuhan nasabah, memiliki kualitas layanan dan kemampuan *advisory* yang kuat. Implikasinya adalah kualitas *people* menjadi penting. *People* yang dimaksud tidak hanya karyawan yang bertugas di cabang tetapi juga para pemimpin (*leaders*) di setiap tingkatan mulai dari kepala cabang (*Branch Manager*), kepala area (*Head of Area*), kepala wilayah (*Region Head*) beserta jajarannya dan sampai pucuk pimpinan.

Sebagaimana keinginan organisasi agar terjadi kesinambungan kinerja dan sadar akan terjadinya karyawan yang akan memasuki masa pensiun dan *attrition* yang tidak dapat dihindari lagi, PT Bank XXX menjalankan strategi untuk mengelola talenta, merencanakan suksesi dengan salah satunya memetakan dan

menetapkan *Branch Manager* yang berkualitas menjadi *high potensi leader*, dengan harapan mendapatkan jumlah minimal 20% dari total populasi *Branch Manager* (saat ini total populasi adalah 207 *Branch Manager*) untuk dipersiapkan ke posisi yang lebih tinggi. Penetapan jumlah minimal 20% adalah berdasarkan standart yang ditetapkan oleh Head, Network, dengan mempertimbangkan bahwa posisi *Branch Manager* adalah posisi kunci yang sangat kritikal untuk kesinambungan PT Bank XXX dan menjadi *pipeline talent* dengan berpengalaman yang dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi kunci di level yang lebih tinggi seperti posisi *Head of Area*, *Region Head* dan *Head* satu tingkat dibawah *Direksi*.

Sebagai salah satu acuan pada studi yang telah dilakukan sebelumnya menyatakan bahwa karyawan yang dikategorikan melebihi harapan kinerja, membantu orang lain untuk meningkatkan kinerja mereka, dan melebihi harapan dalam menunjukkan kompetensi inti organisasi, mereka mewakili antara 20% - 25% dari tenaga kerja organisasi (Berger & Berger, 2004).

Tahapan mengidentifikasi dan menetapkan potensi di mulai dari tingkat pemimpin paling bawah sampai pemimpin satu tingkat di bawah direksi. Potensi dibedakan menjadi tiga kelompok yaitu *high*, *medium* dan *low potential*, dengan kriteria berdasarkan prediksi kemampuan untuk naik ketingkat lebih tinggi yang disampaikan oleh atasan dan tidak menggunakan hasil dari *assessment centre*.

Proses penetapan *high potential leader* tersebut difasilitasi oleh *HR Business Partner (HRBP)* dengan mekanisme pendekatan *bottom up*, dimulai dari kepala area dan setingkatnya di setiap wilayah (*region*) berdiskusi dipimpin oleh kepala wilayah melalui forum yang disebut *people review level region* menetapkan

tingkat potensi setiap kepala cabang (*Branch Manager*) dan *team leader* setingkatnya yang berada di wilayahnya. Kemudian dari hasil penetapan *high potential leader* tersebut akan dikalibrasi dan didiskusikan melalui forum yang disebut *people review level nasional* yang dihadiri oleh kepala wilayah dipimpin oleh kepala divisi (*Head, Network*), dan difasilitasi oleh *Head HR*. Mekanisme penetapan selain berdasarkan prediksi kemampuan untuk naik ketingkat lebih tinggi, mempertimbangkan juga beberapa aspek yaitu konsistensi kinerja, ambisi, aspirasi, tingkat *engagement* dan kemampuan kepemimpinan, yang disampaikan oleh masing-masing atasan dengan penyampaian secara kualitatif. Pada tahun 2021 PT Bank XXX hanya dapat menetapkan 21 orang atau 10,1% *Branch Manager* sebagai *high potential leader* dari total populasi *Branch Manager* yang berjumlah 207 orang.

Proses penetapan tersebut sebenarnya sejalan dengan apa yang direkomendasikan oleh Korn Ferry (2013), dimana langkah awal penetapan *high potential leader* dilakukan melalui proses nominasi oleh atasan, nominasi tersebut masuk dalam pool *high potential leader*, kemudian dikaji dan dikalibrasi pada tingkat yang lebih tinggi. Setelah itu dapat dilakukan *assessment* yang diukur terhadap acuan posisi yang lebih tinggi (*future position*) untuk melihat gap yang dibutuhkan dalam pengembangan (Korn Ferry, 2020). Namun demikian perlu ditetapkan indikator dan variabel yang benar-benar dapat memberikan kontribusi besar dalam penetapan *high potential leader*, sehingga dengan indikator dan variabel yang lebih tepat dapat mengarahkan tindak-lanjut untuk kebutuhan pengembangan dan program-program yang mengarahkan untuk mendapatkan

Branch Manager yang dikategorikan sebagai *high potential leader* lebih banyak lagi sehingga memenuhi standard yang telah ditetapkan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar-belakang di atas dapat dirumuskan masalah bahwa masih belum terpenuhinya jumlah *Branch Manager* yang ditetapkan sebagai *high potential leader* pada standar minimal 20% dari total populasi *Branch Manager* yang telah ditetapkan, sehingga perlu pengujian indikator atau variabel yang dapat berpengaruh positif terhadap *high potential leader*.

Disamping itu dari hasil studi di banyak organisasi atau perusahaan juga dihadapkan pada masalah serupa dalam memilih faktor atau dimensi kunci yang cukup akurat dalam penetapan *high potential leader* (Jerusalim & Hausdorf, 2007). Hal inilah yang menjadi latar-belakang permasalahan yang mendorong peneliti untuk melakukan studi terhadap indikator dari *Career Progression*, *Job Performance* dan *Learning Agility* dengan menggunakan data sekunder sehingga penetapan tersebut memiliki basis yang lebih teruji.

Berdasarkan latar belakang tersebut dan identifikasi masalah di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *job performance* memiliki pengaruh positif terhadap *high potential leader*?
2. Apakah *career progression* (promosi, rotasi atau mutasi) memiliki pengaruh positif terhadap *high potential leader*?

3. Apakah *learning agility* memiliki pengaruh positif terhadap penetapan *high potential leader*?
4. Apakah *learning agility* memiliki pengaruh positif terhadap *career progression*?
5. Apakah *learning agility* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance*?
6. Apakah *job performance* memiliki pengaruh positif terhadap *career progression*?
7. Apakah *job performance* memediasi *learning agility* terhadap penetapan *high potential leader*?
8. Apakah *career progression* memediasi *learning agility* terhadap penetapan *high potential leader*?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah diuraikan pada bagian perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan menguji pengaruh *job performance* terhadap *high potential leader*.
2. Menganalisis dan menguji pengaruh *career progression* terhadap *high potential leader*.
3. Menganalisis dan menguji pengaruh *learning agility* terhadap *high potential leader*.

4. Menganalisis dan menguji pengaruh *learning agility* terhadap *career progression*.
5. Menganalisis dan menguji pengaruh *learning agility* terhadap *job performance*.
6. Menganalisis dan menguji pengaruh *job performance* terhadap *career progression*.
7. Menganalisis dan menguji peran *job performance* sebagai variabel mediasi *learning agility* akan berpengaruh terhadap *high potential leader*.
8. Menganalisis dan menguji peran *career progression* sebagai variabel memediasi *learning agility* akan berpengaruh terhadap *high potential leader*.

1.4. Kegunaan Penelitian

Manfaat Akademis.

Kegunaan hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan yang berhubungan dengan kepemimpinan dan menetapkan potensi seorang pemimpin, terutama terkait dengan pengetahuan bagaimana *job performance*, *career progression* dan *learning agility* berpengaruh terhadap potensi seorang pemimpin,

Selain itu dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk pengembangan ilmu bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut untuk mendalami variabel-variabel *job performance*, *career progression*, *learning agility*, *high potential leader* dan obyek sejenis yang belum tercakup dalam penelitian ini.

Manfaat Praktis.

Dengan melakukan penelitian ini ingin memberikan masukan faktor-faktor seperti *job performance*, *career progression* dan *learning agility* dapat digunakan sebagai acuan dalam memprediksi dan menetapkan *high potential leader*, sehingga perusahaan dapat lebih memfokuskan dalam membangun potensi dan memfasilitasi pengembangan karyawan untuk menjadi pemimpin yang mampu memimpin transformasi di kemudian hari.

Memberikan masukan kepada organisasi dan praktisi Human Resource pentingnya pengelolaan *big data* perusahaan yang selanjutnya dapat dianalisis dan berkontribusi dalam pengelolaan manajemen talenta dan rencana suksesi.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistem penulisan ini terdiri dari lima bab yang saling berhubungan. Susunan kelima bab tersebut beserta ringkasan isinya adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang penelitian yaitu tantangan memiliki pemimpin yang berpotensi tinggi untuk dapat menjaga kesinambungan organisasi. Sehingga diperlukan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi, memprediksi dan menetapkan karyawan yang memiliki potensi tinggi sebagai pemimpin (*high potential leader*). Penelitian dilakukan pada PT Bank XXX di tahun 2021 dengan responden karyawan untuk jabatan *Branch Manager* yang minimal masa kerja cukup untuk dapat diteliti perkembangan karir dan kinerjanya. Penelitian ini

bertujuan untuk melihat pengaruh *learning agility* dalam menentukan *high potential leader* dengan *career progression* dan *job performance* sebagai mediator.

BABI II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan konsep serta hubungan antar variabel penelitian yaitu *high potential leader*, *job performance*, *career progression* dan *learning agility*, serta konsep *career progression* dan *job performance* memediasi *learning agility* berpengaruh terhadap *high potential leader*. *High potential leader* mengacu pada konsep *The Leadership Potential BluePrint* yang diperkenalkan oleh Silzer & Church (2009) dan konsep *learning agility* yang diperkenalkan pertama kali oleh Lombardo dan Eichinger (2000).

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan penelitian dilakukan pada *Branch Manager* PT Bank XXX sebanyak 175 orang, tipe penelitian adalah pengujian hipotesis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan data sekunder yang dimiliki oleh PT Bank XXX yang diambil pada tahun 2021. Metode dan analisis data menggunakan Smart PLS.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai analisis dan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan. Hasil penelitian membuktikan bahwa *career progression* (CP) memiliki pengaruh positif terhadap *high potential leader* (HPL), *job performance* (JP) memiliki pengaruh positif terhadap *high potential leader* (HPL), *learning agility* (LA) memiliki pengaruh positif terhadap *high potential leader* (HPL), *job*

performance (JP) memiliki pengaruh positif terhadap *career progression* (CP), *job performance* (JP) dan *career progression* (CP) memediasi *learning agility* (LA) terhadap *high potential leader* (HPL).

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas kesimpulan dari penelitian ini yaitu *job performance*, *career progression* dan *learning agility* memiliki pengaruh positif terhadap *high potential leader* (R-Square 63,1%). *career progression* dan *job performance* memediasi *learning agility* berpengaruh terhadap *high potential leader*.

Implikasi manajerial yang diajukan adalah perusahaan dapat menggunakan *job performance*, *career progression* dan *learning agility* sebagai faktor yang mendukung untuk mengidentifikasi dan memprediksi *high potential leader*, serta membuat rencana pengembangan kepemimpinan yang lebih terstruktur dan fokus pada faktor yang berpengaruh positif terhadap potensi *leader* yang mampu melakukan transformasi dalam membangun keunggulan dan kesinambungan organisasi.