Pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap *Work Engagement* Dan Kinerja Karyawan Di Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 04

Nayla Aurelia Anandieta[1], Triaji Prio Pratomo[2]
[1] Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, naylaaurelia@student.telkomuniversity.ac.id
[2] Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, triaji@telkomuniversity.ac.id

Abstrak
Sektor perbankan menghadapi tantangan stabilitas kinerja di tengah dinamika industri yang kompetitif. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 04 menghadapi fenomena *turnover* karyawan mencapai 74% dan tingkat keterikatan kerja stagnan di angka 35%. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SMSDM) terhadap *Work Engagement* dan Kinerja Karyawan melalui kerangka *Resource-Based View* (RBV). Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausalitas dengan sampel sebanyak 306 responden. Instrumen pengukuran menggunakan skala Likert empat poin format *forced-choice*. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMSDM berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* dan SMSDM berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Secara deskriptif, konstruk SMSDM dan Kinerja Karyawan berada dalam kategori baik, sementara *Work Engagement* berada dalam kategori sangat baik. Kesimpulannya, penguatan strategi internal perusahaan merupakan faktor krusial dalam membangun keterlibatan emosional yang berdampak pada pencapaian kinerja optimal. Manajemen disarankan meningkatkan aspek kompensasi dan retensi untuk menjaga stabilitas modal manusia.
Kata Kunci: strategi manajemen sdm, *work engagement*, kinerja karyawan, *resource-based view*

I. PENDAHULUAN

Di tengah pusaran revolusi industri 4.0 dan era digitalisasi yang mengintensifkan persaingan global, organisasi telah bergeser secara fundamental dengan menempatkan Sumber Daya Manusia sebagai penentu utama keberlangsungan bisnis. Peran SDM tidak lagi dipandang sebagai beban biaya yang harus diminimalkan, tetapi telah beralih menjadi aset strategis yang memberikan nilai tambah serta kontribusi terbesar bagi keberlangsungan dan keunggulan kompetitif perusahaan (J. Barney, 1991). Transformasi lingkungan bisnis saat ini menuntut organisasi untuk mengadopsi strategi SDM yang adaptif dan inovatif agar mampu mempertahankan daya saing di tengah disrupsi teknologi (Alwy, 2022). Oleh karena itu, Rahardjo (2022) menegaskan bahwa MSDM yang dikelola secara strategis merupakan elemen krusial bagi keberhasilan organisasi modern. Seiring dengan semakin meningkatnya tuntutan bisnis dan dinamika lingkungan kerja, organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki SDM yang berkualitas, tetapi harus mampu mengelola dan mengembangkan potensi melalui strategi MSDM yang terstruktur dan berkelanjutan (Adriati & Sariani 2024).

Perubahan peran MSDM menjadi mitra strategis yang didukung oleh teknologi digital pada dasarnya menuntut kesiapan organisasi untuk meningkatkan kemampuan adaptasi SDM. Pembentukan budaya organisasi digital yang adaptif serta implementasi praktik pengelolaan SDM yang komprehensif terbukti secara empiris memiliki implikasi positif yang sangat kuat dalam mendongkrak pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan (Pradana dkk., 2022). Untuk mencapai hal tersebut, dibutuhkan penerapan praktik-praktik pengelolaan SDM yang komprehensif dan mampu mendorong terciptanya tenaga kerja yang adaptif, produktif, serta memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi (Syahrani dkk., 2025). Implementasi kebijakan MSDM yang terintegrasi ini secara empiris terbukti menjadi faktor pendorong utama dalam mendorong kelincahan *(agility)* dan peningkatan kinerja organisasi di era bisnis global (Idrus dkk., 2023).

Keunggulan kompetitif perusahaan kini ditopang oleh kapabilitas unik yang dibentuk melalui serangkaian praktik MSDM berkinerja tinggi *(High-Performance Work Practices)*. Hal ini sejalan dengan pandangan *Resource-Based View* (RBV) yang dikemukakan oleh J. Barney (1991), bahwa SDM dapat menjadi sumber keunggulan

kompetitif yang berkelanjutan jika memiliki nilai *(valuable)*, kelangkaan *(rare),* sulit ditiru *(inimitable),* dan terorganisasi dengan baik *(organized).* Dalam industri perbankan yang sangat kompetitif, manajemen SDM yang dikelola secara strategis melalui HPWP menjadi krusial untuk mentransformasi potensi karyawan menjadi kinerja nyata yang terukur. Oleh karena itu, penyelarasan instrumen HPWP menjadi esensial untuk mentransformasi potensi karyawan menjadi keunggulan kinerja nyata yang terukur dan berkelanjutan (Salim & Lisnawati, 2024). Dinamika dan tingginya tuntutan pada industri jasa menjadikan *Work Engagement* sebagai fondasi psikologis yang mutlak bagi karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Sitorus & Syarifuddin (2025) yang menunjukkan bahwa efektivitas strategi MSDM berdampak signifikan terhadap terciptanya kepuasan kerja dan *engagement*. Keterikatan inilah yang pada akhirnya menjadi motor penggerak pencapaian kinerja karyawan serta penentu kesuksesan operasional organisasi (Sitorus & Syarifuddin, 2025).

Peran strategis pengelolaan SDM ini menjadi berlipat ganda urgensinya di sektor jasa keuangan yang sangat bergantung pada kepercayaan publik dan akurasi transaksi. Skala dan intensitas persaingan di Indonesia terlihat jelas berdasarkan data statistik perbankan, terungkap hingga 2023 terdapat 105 bank umum di Indonesia (Lilly & Luturlean, 2024). Fakta ini menandakan setiap bank harus berjuang untuk membedakan diri melalui kualitas layanan superior. Lembaga keuangan memiliki peran penting dalam peningkatan perekonomian negara (Ramadan & Handayani, 2024). Tingginya jumlah institusi perbankan menekankan bahwa persaingan tidak hanya terletak pada produk, melainkan pada kualitas layanan dan efisiensi operasional yang sepenuhnya diemban oleh SDM. Data loyalitas pelanggan di sektor perbankan, ditunjukkan dalam rilis resmi *Satisfaction, Loyalty, and Engagement* (SLE) Perbankan 2023/2024, mengindikasikan adanya dinamika dan pergeseran peringkat yang ketat di antara bank-bank besar kategori KBMI 4. Berdasarkan hasil survei independen tersebut, rata-rata Indeks SLE perbankan nasional secara agregat diukur berada pada level 61,82% (Marketing Research Indonesia (MRI), 2024).

Sebagai institusi perbankan besar, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dituntut untuk memiliki SDM dengan kualitas unggul. Keberhasilan BNI dalam menjaga kinerja keuangan makronya sangat menonjol, Laporan Tahunan BNI 2024 mencatat laba bersih mencapai Rp 21,5 triliun dan pertumbuhan kredit sebesar 11,6%. Tingginya kualitas modal manusia tidak hanya tercermin dalam indikator internal organisasi, tetapi juga dalam kualitas interaksi, ketepatan layanan, serta pengalaman yang diterima pengguna jasa perbankan. Kualitas layanan yang dirasakan didefinisikan sebagai penilaian atas layanan aktual yang dilakukan (Wardhana & Pradana, 2023). Kinerja finansial yang kuat ini dapat dicapai melalui efisiensi operasional dan kualitas layanan SDM. BNI menjadi satu dari sedikit perusahaan Indonesia yang masuk daftar 1.000 perusahaan terbaik dunia tahun 2024 versi TIME dan Statista. PT. BNI sebagai salah satu bank BUMN terbesar memiliki peran historis dalam pembangunan nasional.

Meskipun PT. BNI telah mengimplementasikan sistem penilaian dan tata kelola SDM yang solid, tantangan pada level implementasi operasional memicu munculnya kesenjangan *(gap)* antara kebijakan ideal yang ditetapkan kantor pusat dengan praktik nyata yang dirasakan oleh karyawan di unit wilayah. Secara operasional Kantor Wilayah 04 menghadapi tantangan signifikan berupa fenomena pergantian karyawan *(turnover)* yang mencapai 74% serta tingkat keterikatan kerja *(work engagement)* yang stagnan di angka 35%, yang diidentifikasi sebagai *Opportunity for Improvement (OFI).* Ketidakkonsistenan kondisi psikologis dan moral karyawan ini menjadi isu krusial karena berpotensi mengikis aset modal manusia yang merupakan fondasi utama keberlanjutan organisasi.

Meskipun studi terdahulu telah menguji hubungan MSDM terhadap kinerja secara parsial, masih terdapat *research gap* terkait penggunaan model yang menggabungkan lima dimensi Strategi MSDM terhadap *work engagement* dan kinerja karyawan dalam satu model di konteks perbankan regional. Berawal dari adanya kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan *novelty* dengan mengadopsi model analitis holistik untuk memvalidasi konsep RBV bahwa kondisi psikologis karyawan adalah aset strategis tak berwujud (VRIN). Berdasarkan latar belakang masalah, tinjauan teoritis, dan kesenjangan penelitian *(research gap)* yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk: 1) Mengetahui pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SMSDM) terhadap *Work Engagement* karyawan PT. BNI Wilayah 04 2) Mengetahui pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SMSDM) secara langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. BNI Wilayah 04. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial yang komprehensif mengenai efektivitas setiap dimensi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (Rekrutmen & Seleksi, Pelatihan & Pengembangan, Kompensasi & Tunjangan, Manajemen Kinerja, dan Strategi Retensi). Hasil ini dapat dimanfaatkan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 04 sebagai landasan strategis dalam mengevaluasi dan merumuskan kembali kebijakan SDM, khususnya untuk menekan tingginya *turnover* dan mengatasi stagnasi keterikatan karyawan.

II. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Teori Berbasis Sumber Daya (Resource Based View - RBV)

Teori *Resource-Based View (RBV)* yang diperkenalkan Wernerfelt (1984) dan dikembangkan Barney (1991) memfokuskan identifikasi serta pemanfaatan kapabilitas internal sebagai penentu keunggulan kompetitif. RBV menempatkan fokus pada sumber daya internal, baik berwujud maupun tidak berwujud, yang memengaruhi pilihan strategis organisasi saat berkompetisi (Aisyah dkk., 2022; Rahmatullah dkk., 2023). Dalam konteks manajemen strategis, SDM yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan komitmen dipandang sebagai aset utama karena sifatnya yang sulit direplikasi oleh pesaing (Wiryono dkk., 2025). Esensi dari RBV adalah pencapaian *Sustained Competitive Advantage* (SCA) yang bersumber dari aset unik internal, bukan sekadar kondisi pasar eksternal (Barney, 1991). Agar dapat menghasilkan keunggulan berkelanjutan, sumber daya tersebut harus memenuhi kriteria VRIN: *Valuable* (berharga), *Rare* (langka), *Inimitable* (sulit ditiru), dan *Non-substitutable* (tidak dapat digantikan) (Rusman & Hendayana, 2025). Dalam penelitian ini, praktik Strategi Manajemen SDM (rekrutmen, pelatihan, kompensasi, manajemen kinerja, dan retensi) berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk menciptakan dan memelihara modal manusia yang memenuhi kriteria VRIN untuk mencapai *work engagement* dan kinerja karyawan yang unggul.

2.2 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia pertama kali diperkenalkan Fombrun dkk. (1984) sebagai fungsi strategis yang selaras dengan strategi bisnis. SMSDM didefinisikan sebagai perencanaan dan implementasi kebijakan SDM yang terintegrasi dengan tujuan organisasi (Salim & Lisnawati, 2024). Secara sistematis, MSDM berupaya menyelaraskan kebutuhan individu dengan sasaran organisasi guna memastikan tersedianya tenaga kerja yang efektif dan kompeten (Arraniri dkk., 2021; Rahardjo, 2022). Fokus utama MSDM adalah menciptakan kondisi kerja yang memenuhi kebutuhan profesional karyawan sekaligus mencapai target strategis perusahaan (Boselie, 2024). Sebagai mitra strategis, fungsi SDM bertanggung jawab dalam mengorganisir dan menyelaraskan seluruh elemen manusia dengan visi dan misi organisasi demi menjamin kesuksesan bisnis jangka panjang (Subyantoro & Suwarto, 2020). Berikut adalah dimensi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terdiri dari:

a) Recruitment & Selection
b) Training & Development
c) Compensation & Benefits
d) Performance Management
e) Retention Strategy

2.3 *Work Engagement* (Keterikatan Kerja)

Work Engagement (Keterikatan Kerja) pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) sebagai kondisi di mana anggota organisasi mengerahkan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional sepenuhnya ke dalam peran kerja mereka. Schaufeli dkk. (2002) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai tiga dimensi utama: semangat *(vigor),* dedikasi *(dedication),* dan penyerapan *(absorption).* Pesatnya perkembangan dalam bidang MSDM, khususnya yang terkait dengan perubahan organisasi, didorong oleh pengakuan terhadap pentingnya hasil psikologis karyawan. Adi & Fithriana (2018) menjelaskan bahwa *Human Capital Management* adalah strategi perusahaan untuk meraih dan melibatkan hati (komitmen) karyawan. Pergeseran fokus manajemen saat ini menempatkan karyawan sebagai aset strategis, sejalan dengan *RBV* yang menganggap modal intelektual sebagai sumber utama penciptaan nilai organisasi dibandingkan aset fisik. Oleh karena itu, *work engagement* menjadi sasaran strategis untuk memaksimalkan potensi SDM guna mencapai keunggulan kompetitif (Adi & Fithriana, 2018). Untuk mengukur *Work Engagement* berikut adalah dimensi menurut (Schaufeli dkk., 2002) yaitu:

a) *Vigor* (Semangat)
b) *Dedication* (Dedikasi)
c) *Absorption* (Keterlibatan Mendalam)

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pertama kali dikonseptualisasikan melalui *Expectancy Theory* oleh Vroom (1964) yang menekankan hubungan upaya, ekspektasi, dan imbalan. Menurut Robbins dkk., (2018) kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas yang dicapai individu saat melaksanakan tugas. Kinerja yang optimal berperan strategis sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan (Witriyanti dkk., 2023). Hal ini merefleksikan efektivitas dan efisiensi individu dalam mendayagunakan kemampuan serta motivasi untuk mencapai target organisasi (Syahrani dkk., 2025). Rendahnya kinerja karyawan diidentifikasi sebagai hambatan utama dalam aktivitas operasional yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis (Romadhan

& Widjayanti, 2025). Secara komprehensif, kinerja yang tinggi merupakan output dari sinergi antara strategi manajemen SDM yang kuat dan keterlibatan kerja *(work engagement)* yang optimal (Silaen dkk., 2021). Untuk dapat mengukur kontribusi karyawan, organisasi perlu mengidentifikasi dimensi menurut pandangan Robbins dkk., (2018) berikut:

a) Kualitas Kerja
b) Kuantitas Kerja
c) Ketepatan Waktu
d) Efisiensi Kerja
e) Inisiatif & Kreativitas

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausalitas *(causal explanatory)* yang bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antar konstruk. Strategi penelitian adalah survei untuk mengumpulkan data primer dari lapangan (Sugiyono, 2022). Objek penelitian ini adalah karyawan tetap PT. BNI Kantor Wilayah 04 Bandung. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (X) terhadap *Work Engagement* (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2). Populasi dalam penelitian ini adalah individu dengan kriteria memiliki masa kerja minimal 5 (lima) tahun dan menduduki jabatan manajerial atau setara. Teknik pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesioner. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert empat poin dengan format *forced-choice* (skor 1 hingga 4) untuk menghindari bias nilai tengah. Ukuran sampel yang digunakan adalah sebanyak 306 responden, yang ditentukan berdasarkan Rumus Slovin.

3.2 Operasionalisasi Konstruk

Berdasarkan penelitian oleh Sugiyono (2022), konstruk penelitian didefinisikan sebagai segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti sebagai fokus studi yang dipelajari untuk memperoleh data, kemudian menjadi dasar perumusan kesimpulan. Adapun konstruk independen (X) yaitu Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, Terdapat dua konstruk dependen yaitu konstruk dependen (Y1) *Work Engagement*, dan (Y2) Kinerja Karyawan.

a) Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (X): Diukur melalui dimensi *Recruitment & Selection, Training & Development, Compensation & Benefits, Performance Management,* dan *Retention Strategy*.
b) *Work Engagement* (Y1): Diukur melalui dimensi semangat *(vigor)*, dedikasi *(dedication)*, dan keterlibatan mendalam *(absorption).*
c) Kinerja Karyawan (Y2): Diukur melalui aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi kerja, dan inisiatif serta kreativitas.

3.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis statistik deskriptif untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan distribusi jawaban kuesioner melalui perhitungan frekuensi, modus, dan nilai rata-rata (mean). Serta analisis statistik menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Tahapan analisis meliputi *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi model (normalitas dan outlier), uji kesesuaian model *(Goodness of Fit)*, serta uji signifikansi koefisien jalur untuk membuktikan hipotesis penelitian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan data penelitian terhadap 306 responden di PT. BNI Kantor Wilayah 04, diketahui mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 212 responden (69,3%). Perempuan berjumlah 94 responden (30,7%). Dominasi laki-laki berkaitan erat dengan kriteria sampel yaitu karyawan tetap yang menduduki jabatan manajerial atau setara. Hal ini menunjukkan peran pengambilan keputusan dan pengelolaan tim kerja didominasi laki-laki. Meskipun demikian, komposisi responden perempuan 30,7% tetap memberikan representasi untuk melihat pengaruh Strategi MSDM dan *Work Engagement* dari perspektif gender yang berbeda. Berdasarkan karakteristik lama bekerja, terlihat mayoritas adalah karyawan dengan masa kerja sangat senior, yaitu di atas 10 tahun, sebanyak 236 responden (77,1%). Responden dengan masa kerja 5-10 tahun berjumlah 47 orang (15,4%), dan responden masa kerja 5 tahun sebanyak 23 orang (7,5%). Dominasi responden dengan masa kerja di atas 10 tahun ini menunjukkan bahwa sampel penelitian terdiri dari karyawan yang memiliki pengalaman kerja sangat matang dan pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi di BNI.

4.2 Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif

Tabel 4.1 Rekapitulasi Konstruk Penelitian

Konstruk	Rata-Rata Skor	Kategori
Strategi Manajemen SDM (X)	2,84	Baik
Work Engagement (Y1)	3,53	Sangat Baik
Kinerja Karyawan (Y2)	3,23	Baik

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap 306 responden, konstruk SMSDM (X) secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,84. Merujuk pada kriteria interpretasi skor yang telah ditetapkan, nilai tersebut berada pada rentang 2,51-3,25 yang dikategorikan dalam klasifikasi Baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa secara umum, karyawan PT. BNI Kantor Wilayah 04 menilai implementasi kebijakan SDM yang dijalankan oleh perusahaan telah berjalan dengan efektif dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

Untuk konstruk *Work Engagement* (Y1) secara keseluruhan memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,53. Nilai ini berada pada rentang skala 3,26-4,00, yang diklasifikasikan kategori Sangat Baik. Temuan ini menunjukkan karyawan PT. BNI Kantor Wilayah 04 memiliki tingkat keterikatan kerja yang sangat kuat, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional dalam menjalankan peran profesional mereka. Konstruk Kinerja Karyawan (Y2) memperoleh *mean* sebesar 3,23. Jika merujuk pada kriteria interpretasi skor, nilai tersebut berada pada rentang 2,51-3,25 yang dikategorikan dalam klasifikasi Baik. Temuan ini menunjukkan karyawan PT. BNI Kantor Wilayah 04 telah mampu menunjukkan performa kerja yang optimal dan memenuhi ekspektasi serta standar kualitas yang ditetapkan.

Uji Validitas

Tabel 4.2 Uji Validitas

Konstruk Penelitian	Estimate
WE <--- HR	1,052
JP <--- HR	0,956
HR1 <--- HR	0,680
HR2 <--- HR	0,688
HR5 <--- HR	0,709
WE1 <--- WE	0,788
WE3 <--- WE	0,793
JP1 <--- JP	0,606
JP2 <--- JP	0,875
JP3 <--- JP	0,872
JP4 <--- JP	0,709

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, hasil estimasi seluruh indikator yang tersisa pada konstruk SMSDM, *Work Engagement*, dan Kinerja Karyawan telah memiliki nilai *Standardized Factor Loading* yang memenuhi kriteria kelayakan, yakni di atas ambang batas 0,50 (Ghozali, 2017). Peningkatan nilai SFL pada seluruh indicator membuktikan item-item pernyataan memiliki korelasi sangat kuat dan secara konsisten mampu merepresentasikan konstruk latennya. Dengan demikian, instrumen penelitian ini memenuhi syarat secara statistik dan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian reliabilitas serta analisis Goodness-of-Fit.

Uji Reliabilitas

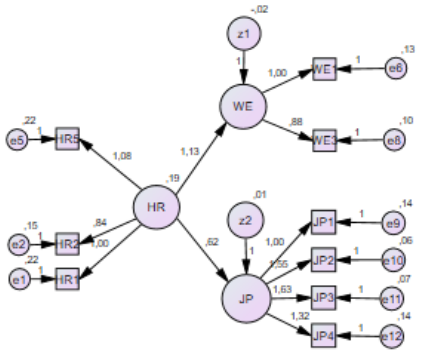
Tabel 4.3 Uji Reliabilitas

Konstruk	Indikator Valid	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability (CR)*	Syarat	Hasil
Strategi Manajemen SDM (X)	HR1,HR2, HR5	0,744	0,734	≥ 0,70	Reliable
Work Engagement (Y1)	WE1,WE3	0,765	0,769	≥ 0,70	Reliable
Kinerja Karyawan (Y2)	JP1, JP2, JP3, JP4	0,855	0,854	≥ 0,70	Reliable

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.3 di atas, seluruh konstruk yakni SMSDM, *Work Engagement*, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability (CR)* berada di atas batas kritis yang disyaratkan, yaitu ≥ 0,70.

Analisis Faktor Konfirmatori *(Confirmatory Faktor Analysis)*



Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk
Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2026)

Hasil Pengujian Kelayakan Model *(Goodness of Fit)*

Tabel 4.4 Goodness of Fit

Indeks Goodness of Fit	Hasil	Ambang Batas	Keterangan
Chi-Square	64,304	Diharapkan kecil	Baik
Probability	0,000	≥ 0,05	Marginal Fit
CMIN/DF	2,572	≤ 3,00	Good Fit
GFI	0,955	≥ 0,90	Good Fit
AGFI	0,919	≥ 0,90	Good Fit
CFI	0,976	≥ 0,90	Good Fit
TLI	0,965	≥ 0,90	Good Fit
NFI	0,961	≥ 0,90	Good Fit
IFI	0,976	≥ 0,90	Good Fit
RMSEA	0,072	≤ 0,08	Good Fit

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2026)

Uji Hipotesis

Tabel 4.5 Standarized Regression Weight Structural Equation Model

Konstruk Penelitian	Estimate	S.E.	C.R.	P	Estimate
WE <--- HR	1,128	0,087	12,927	***	
JP <--- HR	0,620	0,064	9,617	***	
HR1 <--- HR	1,000				
HR2 <--- HR	0,839	0,076	11,097	***	
HR5 <--- HR	1,082	0,095	11,394	***	
WE1 <--- WE	1,000				
WE3 <--- WE	0,883	0,056	15,679	***	
JP1 <--- JP	1,000				
JP2 <--- JP	1,546	0,132	11,684	***	
JP3 <--- JP	1,626	0,139	11,661	***	
JP4 <--- JP	1,317	0,130	10,145	***	

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2026)

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SMSDM) berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 04

Hasil pengujian statistik menunjukkan SMSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan PT. BNI Kantor Wilayah 04. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebesar 12,927 (> 1,96). Temuan ini mengonfirmasi bahwa pergeseran fungsi MSDM dari administratif menjadi strategis mampu menjadi penggerak utama dalam membentuk keterikatan kerja (Fombrun dkk., 1984). Implementasi lima dimensi SMSDM yang meliputi rekrutmen, pelatihan, kompensasi, manajemen kinerja, dan strategi retensi secara integratif terbukti menciptakan lingkungan kerja kondusif yang memicu karyawan untuk mengerahkan energi fisik, kognitif, dan emosional mereka (Kahn, 1990; Dessler, 2020). Fenomena ini menjadi krusial bagi BNI Wilayah 04 mengatasi

tantangan keterikatan kerja yang stagnan di 35% serta lonjakan turnover 74%. Secara teoretis, hasil ini memperkokoh kerangka *Resource-Based View* yang memvalidasi bahwa strategi internal dalam mengelola SDM adalah kunci menciptakan aset strategis yang memenuhi kriteria VRIN (Barney, 1991). Sebagai implikasi praktis, manajemen direkomendasikan untuk mengintegrasikan manajemen kinerja dengan jalur karier yang transparan guna mengoptimalkan potensi *engagement* dan menekan laju *turnover.*

4.3.2 Pengaruh Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SMSDM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 04

Pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa SMSDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. BNI Kantor Wilayah 04, dengan nilai C.R. sebesar 9,617. Temuan ini memperjelas intervensi kebijakan internal yang terukur merupakan fondasi utama performa operasional perbankan. Dampak kausalitas yang kuat ini dihasilkan dari penyelarasan antara tujuan organisasi dan kapasitas individu melalui rekrutmen yang presisi, pelatihan yang menutup celah kompetensi, serta manajemen kinerja yang memotivasi karyawan untuk memenuhi indikator kinerja unggul (Robbins dkk., 2018). Terbuktinya hipotesis ini mempertegas konsep RBV bahwa tata kelola SDM yang prima merupakan penentu utama dalam memenangkan persaingan pasar (Barney, 1991). Validasi ini menunjukkan bahwa pergeseran paradigma MSDM menjadi fungsi bisnis strategis adalah hal mutlak (Fombrun dkk., 1984). Sebagai saran praktis, BNI Kantor Wilayah 04 perlu merumuskan kebijakan MSDM yang bersifat *data-driven,* di mana hasil evaluasi kinerja terhubung langsung dengan penyusunan kurikulum pelatihan dan penyesuaian insentif. Integrasi kebijakan ini sangat krusial untuk memitigasi risiko stagnansi kinerja dan menjamin keberlanjutan organisasi yang tangguh serta kompetitif.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan melalui analisis Structural Equation Modeling (SEM) pada PT. BNI Kantor Wilayah 04, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1) Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 04. Hal ini menunjukkan bahwa semakin terintegrasi dan komprehensif penerapan praktik pengelolaan SDM yang meliputi rekrutmen, pelatihan, kompensasi, manajemen kinerja, dan strategi retensi, maka akan semakin tinggi tingkat keterikatan kerja yang dimiliki karyawan. Kebijakan SDM yang strategis terbukti mampu menumbuhkan semangat *(vigor),* dedikasi, dan fokus kerja *(absorption)* yang mendalam yang tinggi pada karyawan.
2) Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 04. Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara strategis dan terarah menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Implementasi program pelatihan yang relevan, sistem kompensasi yang adil, serta evaluasi kinerja yang objektif terbukti mampu mendukung terciptanya kinerja karyawan yang lebih efektif dan kompetitif dalam menghadapi tuntutan industri perbankan.

5.2 Saran

Merujuk pada kesimpulan penelitian serta keterbatasan yang ditemukan, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat dipertimbangkan oleh para pengambil kebijakan di PT. BNI Kantor Wilayah 04 dalam upaya meningkatkan keterikatan kerja dan kinerja karyawan sebagai berikut:

1) Melakukan revitalisasi strategi retensi karyawan, dengan tingginya tingkat *turnover* yang mencapai 74% menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih komprehensif dalam mempertahankan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya perlu mengandalkan kompensasi finansial, tetapi juga memperkuat strategi retensi melalui penyediaan jalur pengembangan karier yang lebih transparan serta pelaksanaan program mentorship yang berkelanjutan untuk mendukung pengembangan kompetensi dan loyalitas karyawan.
2) Memperkuat dimensi *work engagement* karyawan, mengingat tingkat *engagement* yang saat ini masih berada pada angka 35%, perusahaan perlu merancang berbagai program pemberian apresiasi finansial dan non-finansial, seperti program penghargaan karyawan berprestasi maupun penyediaan forum komunikasi terbuka karyawan menyampaikan aspirasi dan gagasan.
3) Mengintegrasikan pengelolaan data SDM secara lebih sistematis melalui pemanfaatan platform manajemen SDM berbasis analitik *(HR Analytics).* Pemanfaatan sistem ini dapat membantu manajemen untuk memantau keterkaitan antara hasil evaluasi kinerja karyawan *(Performance Management)* dengan efektivitas program

pelatihan dan pengembangan *(Training & Development)* yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, keputusan terkait investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan secara lebih tepat sasaran, berbasis data, serta mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Sebagai kontribusi terhadap pengembangan literatur dalam bidang administrasi bisnis dan manajemen sumber daya manusia, rekomendasi yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah:

1) Memperluas ruang lingkup objek penelitian agar menghasilkan temuan yang lebih representatif. Studi komparatif antara berbagai institusi perbankan, misalnya dengan membandingkan penerapan strategi MSDM pada bank BUMN dan bank swasta nasional, dapat memberikan perspektif yang lebih luas mengenai efektivitas praktik pengelolaan SDM dalam meningkatkan keterikatan kerja dan kinerja karyawan.
2) Untuk memperkaya kedalaman analisis penelitian, peneliti selanjutnya juga disarankan untuk menggunakan pendekatan *mixed-methods* dengan mengombinasikan pengumpulan data kuantitatif melalui kuesioner skala Likert dengan metode kualitatif, seperti wawancara mendalam *(in-depth interview)* untuk menggali secara lebih mendalam faktor-faktor psikologis maupun organisasi.

REFERENSI

Adi, A. N., & Fithriana, N. (2018). *Employee engagement (Pada sektor bisnis dan publik)*. CV. IRDH (Research & Publishing).

Adriati, I. G. A. W., & Sariani, N. L. P. (2024). Teknik Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Di Era Bisnis Modern Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. JMM UNRAM - Master of Management Journal, 13(2), 118–127. https://doi.org/10.29303/jmm.v13i2.813

Aisyah, H., Puspita, S., & Elizamiharti, E. (2022). Resource Based View: Strategi UMKM Di Sumatera Barat Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif. JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara, 5(2), 109–120. https://doi.org/10.26533/jmd.v5i2.1029

Alwy, M. A. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital Melalui Lensa Manajer Sumber Daya Manusia Generasi Berikutnya. SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan, 1(10), 2265–2276. https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.334

Aprilianti, R., & Syarifuddin, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi dan Pelayanan Publik, IX(2).

Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., Rachmawati, E., & Wardhana, A. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Insania.

Azzahra, E., & Syarifuddin, S. (2024). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Telekomunikasi Indonesia (persero) tbk Wilayah Telekomunikasi Bogor. JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 10(1), 485–499. https://doi.org/10.29210/020243816

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120.

Boselie, P. (2024). *Strategic human resource management: A balanced approach* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Fakhri, M., Pradana, M., Syarifuddin, S., & Suhendra, Y. (2020). Leadership Style and its Impact on Employee Performance at Indonesian National Electricity Company. The Open Psychology Journal, 13(1), 321–325. https://doi.org/10.2174/1874350102013010321

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.

Ghozali, I. (2017). Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM (7 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hartomo, N. K., & Luturlean, B. S. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi), 4(1), 200–207. https://doi.org/10.31955/mea.v4i1.264

Herlina, H., Arfah, A., & Alam, S. (2024). Peran Sumber Daya Manusia Terhadap Pelayanan dan Kualitas Kepuasan Costumer Molindo Inti Perkasa. Edunomika, 8(2). https://doi.org/10.29040/jie.v8i2.13756

Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Bisnis Global. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 7(1), 72–89. https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4).

Lilly, G., & Luturlean, B. S. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Umum, Logistik, Dan MSDM Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK. Perintis Kemerdekaan. Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 7(3), 4780–4791. https://doi.org/10.31539/costing.v7i3.9371

Marketing Research Indonesia (MRI). (2024). Indeks SLE Perbankan 2023/2024 Meningkat ke Level 61,82%. https://mri-research-ind.com/news/readnews/134904

Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The Implication of Digital Organisational Culture on Firm Performance. Frontiers in Psychology, 13, 840699. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (2024). *Laporan tahunan BNI 2024*.

Rahardjo, D. A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.

Rahmatullah, F., Wijayantini, B., & Wibowo, Y. G. (2023). Analisis RBV (Resources Based View) untuk Menentukan Keunggulan Bersaing Perusahaan Pada UD. Tiga Putra. Journal of Economics, Assets, and Evaluation, 1(1). https://doi.org/10.47134/jeae.v1i1.23

Ramadan, B. A., & Handayani, A. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Bank Daerah Karanganyar. JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS, 3(1), 202–215. https://doi.org/10.36490/jmdb.v3i1.1315

Robbins, S. P., Hakim, T. A., & Vohra, N. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education India.

Romadhan, A. N., & Widjayanti, R. E. (2025). Peran Mediator Kepuasan Kerja Pada Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Pendekatan Empiris Menggunakan Model SEM-AMOS. AKSIOMA : Jurnal Manajemen, 4(1), 77–93. https://doi.org/10.30822/aksioma.v4i1.4394

Rusman, R., & Hendayana, Y. (2025). Integrasi RBV, RDT, DCT, dan SCT dalam Menjelaskan Disiplin dan Kinerja Karyawan PT Bridgestone. 4(11). https://doi.org/10.55681/sentri.v4i11.4922

Salim, A., & Lisnawati. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Peningkatan Daya Saing Perusahaan. Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen, 2(4), 78–91. https://doi.org/10.59581/jrim-widyakarya.v2i4.4221

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of Happiness Studies, 3(1).

Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). Kinerja Karyawan. Widina Bhakti Persada Bandung.

Sitorus, M. D. A., & Syarifuddin. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening pada Bank bjb Kantor Cabang Utama Bandung. e-Proceeding of Management, 12.

Subyantoro, A., & Suwarto, F. (2020). *Manajemen sumber daya manusia strategi*. CV. ANDI OFFSET.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (27th ed.). Alfabeta.

Syahrani, A. I., Putri, A. K., Sharon, A., Diani, V. R., Cahyani, Z. N., & Mangundjaya, W. L. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digital. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital, 3(2), 56–69. https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i2.312

TIME. (2024). World's best companies of 2024. *TIME*.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wardhana, A., & Pradana, M. (2023). Service quality and brand reputation as antecedents of brand choice: The case of ride-hailing applications in Southeast Asia. Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR), 10(3), 387–400. https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1033Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2).

Wiryono, A., Nurillahi, A. A., Anggraeni, A. F., & Roswinna, W. (2025). Peran Strategic Human Resource Management dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Pendekatan Dynamic Capability Theory. JMBI: Jurnal Manajemen dan Bisnis Informatika, 6(1). https://doi.org/10.31967/prodimanajemen.v6i1.1549

Witriyanti, S. N., Fanani, Y., Ar Rafli, F., Safa, A. J. I., & Arifin, S. (2023). Analisis Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Kompensasi, dan Beban Kerja pada Kinerja Karyawan Menggunakan Model Persamaan SEM (Struktural Equation Modeling). Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan III (SENASTITAN III), 3.