

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan *literature review*, hasil penelitian dan Analisa pembahasan yang telah disampaikan pada Bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai jawaban pada rumusan masalah dalam penelitian ini.

Temuan penelitian mengindikasikan adanya pengaruh antara praktek *talent management*, *employee engagement*, *employee job satisfaction* dan kinerja karyawan. Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Talent management* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Wilayah 02. Artinya karyawan akan lebih menunjukkan produktivitas dan kinerjanya karena perusahaan telah menerapkan *talent management* mulai dari penetapan posisi yang tepat, recruitment, pengelolaan dan pengembangan bakat untuk meningkatkan kompetensi karyawan, serta adanya program retensi dan berupa imbalan yang sesuai dengan harapan karyawan.
2. *Talent management* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya penerapan *talent management* yang diimplementasikan oleh perusahaan dapat mendorong keterikatan (*engagement*) dan rasa kepemilikan karyawan BNI Wilayah 02 terhadap perusahaan tempat ia bekerja.

3. *Talent management* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee job satisfaction*. Artinya karyawan BNI Wilayah 02 akan menunjukkan sikap positif dan puas kepada perusahaan karena perusahaan telah menerapkan *talent management* sehingga karyawan memperoleh apa yang ia butuhkan terkait kebutuhan individu maupun terkait pekerjaannya.
4. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan BNI Wilayah 02. Artinya karyawan yang *engaged* dan merasa terikat dengan perusahaan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, tepat waktu, dan mencapai target yang ditetapkan serta lebih produktif.
5. *Employee job satisfaction* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Wilayah 02. Artinya, jika perusahaan dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, maka karyawan tersebut akan menunjukkan kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Semakin karyawan merasa puas, maka kinerja yang ia tunjukkan akan semakin baik.
6. *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Talent Management* dan Kinerja Karyawan pada BNI Wilayah 02. Artinya, semakin tinggi keterikatan (*engagement*) karyawan, dapat menjadi perantara dari pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan BNI Wilayah 02.
7. *Employee job satisfaction* memediasi hubungan antara *Talent Management* dan Kinerja Karyawan pada BNI Wilayah 02. Artinya,

semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, dapat menjadi perantara dari pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan BNI Wilayah 02.

5.2 Implikasi Manajerial

Implementasi *talent management* dewasa ini merupakan hal yang menjadi fokus bagi perusahaan. Khususnya pada perusahaan perbankan, *talent* merupakan asset utama dalam menghadapi persaingan. Untuk itu, penerapan *talent management* yang baik dipercaya akan mampu menghasilkan produktivitas dan inovasi yang dapat mendorong peningkatan profitabilitas perusahaan.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah perusahaan yang senantiasa melakukan penyempurnaan terhadap praktek *talent management*. Implementasi *talent management* di BNI mencakup 5 (lima) komponen yang terdiri dari *talent acquisition*, *talent classification*, *talent development*, *talent mobility* dan *talent retention*.



Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari hasil survey yang dilakukan kepada 303 responden pegawai kantor BNI Wilayah 02, terdapat beberapa hal yang dapat menjadi *opportunity for improvement* (OFI) dalam pengelolaan *talent* di BNI khususnya pada Kantor Wilayah 02 agar dapat meningkatkan *engagement*, kepuasan kerja serta kinerja karyawan, yaitu:

1. BNI Wilayah 02 perlu melakukan perbaikan implementasi *talent management* yang dijalankan, khususnya mengevaluasi kembali terkait implementasi keadilan dalam pengembangan karir dan promosi karyawan. Karena, berdasarkan data distribusi frekuensi jawaban responden pada

pernyataan “Adanya keadilan dalam pengembangan karir diantara karyawan di tempat kerja” menunjukkan rata-rata penilaian yang paling rendah dibandingkan pernyataan lain dengan rata-rata score 3,96. Hal yang sama juga terjadi pada indikator kepuasan kerja karyawan, pernyataan “Promosi karyawan di perusahaan ini dilakukan secara objektif” juga memperoleh rata-rata score terendah, yaitu 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa Sebagian responden (18 orang) menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Apabila kebijakan pengembangan karir dan promosi karyawan ini telah diimplementasikan secara adil dan objektif pada seluruh karyawan, maka diharapkan dapat meningkatkan *engagement*, kepuasan kerja dan mendorong kinerja karyawan BNI Wilayah 02.

2. Pengembangan *talent* di BNI perlu ditingkatkan, khususnya dalam mendorong komunikasi, kreativitas dan inovasi karyawan untuk kemajuan perusahaan. Karena berdasarkan jawaban responden terkait pernyataan “Saya aktif dalam memberikan ide dan saran dalam mengembangkan perusahaan”, pernyataan ini menunjukkan score yang paling rendah dibandingkan pernyataan lain dengan rata-rata score 4,23. Sebagian responden (6 orang) menyatakan tidak setuju dengan pernyataan ini. Sehingga BNI perlu meningkatkan program pengembangan komunikasi, kreativitas dan inovasi karyawan, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan BNI Wilayah 02 yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan.

3. Dengan adanya peran mediasi dari sejumlah output *talent management* berupa *engagement* dan *job satisfaction*, maka untuk lebih memaksimalkan kinerja karyawan, BNI dapat mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterikatannya serta kepuasan kerja karyawan. Beberapa inisiatif yang dapat dilakukan BNI antara lain; memberikan penghargaan atau reward kepada karyawan atas pencapaian kinerja, memberikan kompensasi yang layak bagi karyawan guna meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan dapat bekerja dengan perasaan senang, serta memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
4. BNI sebaiknya juga melakukan *survey* internal secara berkala untuk mengetahui tingkat *engagement* dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana karyawan puas dengan perusahaan, dan untuk mengevaluasi hal-hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan, sehingga BNI dapat mengelola SDM dan perusahaan dengan lebih baik.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan, maka dari itu keterbatasan yang ada dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini hanya membahas pengaruh dari praktek *talent management* secara umum (tidak spesifik per masing-masing tahapan *talent management*). Dan variable mediasi yang digunakan hanya 2 (dua) dari

5(lima) output *talent management* yang menurut penelitian sebelumnya memiliki dapat memediasi hubungan antara *talent management* dan kinerja karyawan.

2. Penelitian ini terbatas dilakukan pada karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah 02, sehingga belum dapat mewakili evaluasi terhadap praktek *talent management* di BNI secara keseluruhan.
3. Kuesioner online yang digunakan untuk penelitian ini terdiri dari cukup banyak indikator dan pertanyaan yang dapat membuat responden merasa terlalu lama dalam pengisian, sehingga cenderung dapat membuat responden sedikit jenuh untuk memberikan tanggapan.

5.4 Saran

Hasil dari penelitian ini memiliki keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang. Saran dari peneliti untuk penelitian ini adalah:

1. Menambahkan variabel mediasi atau moderasi dari *talent management output* yang lain seperti *commitment*, *perceived organizational support* (POS) dan *motivation*.
2. Mempersempit objek penelitian dari sisi usia. Contohnya melihat bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan khususnya pada generasi millennial.

3. Menganalisa lebih dalam terkait tahapan *talent management* yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini untuk memberikan evaluasi bagi perusahaan untuk memperbaiki tahapan tersebut.



