

## BAB V

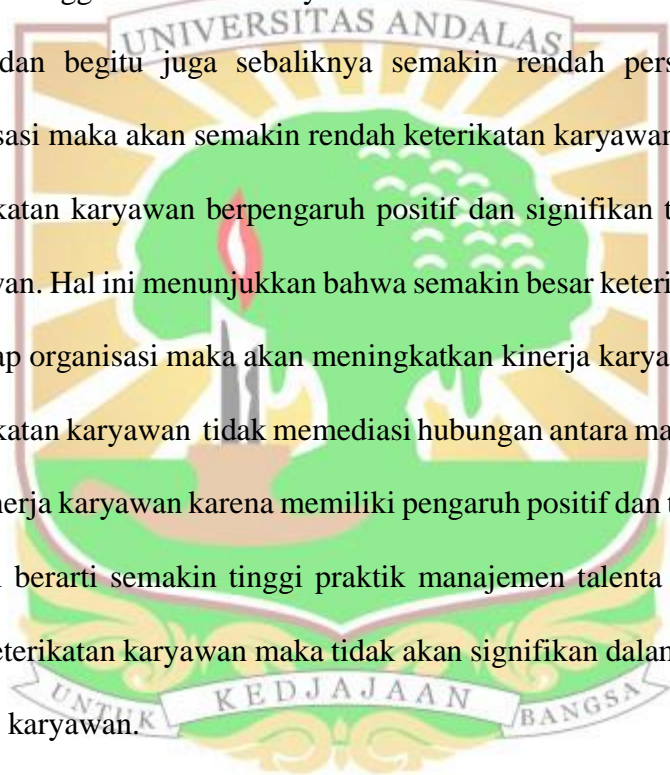
### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Setelah menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat dibuat suatu kesimpulan atas penelitian yang sudah dilakukan. Kemudian dilanjutkan dengan memberikan implikasi secara teoritis dan praktis kepada penelitian selanjutnya dan pengambil kebijakan. Terakhir penelitian ini mempunyai keterbatasan penelitian, untuk itu disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk dapat mengatasi keterbatasan tersebut agar kedepannya penelitian ini menjadi lebih sempurna. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar praktik manajemen talenta maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.
2. Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar persepsi dukungan organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

3. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar praktik manajemen talenta maka akan semakin tinggi pula keterikatan karyawan.
4. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti pengaruh positif dimaknai dengan semakin tinggi penilaian karyawan atas dukungan organisasi maka akan semakin tinggi keterikatan karyawan PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat dan begitu juga sebaliknya semakin rendah persepsi dukungan organisasi maka akan semakin rendah keterikatan karyawan.
5. Keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar keterikatan karyawan terhadap organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
6. Keterikatan karyawan tidak memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan karena memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini berarti semakin tinggi praktik manajemen talenta yang dimediasi oleh keterikatan karyawan maka tidak akan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
7. Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kinerja karyawan karena memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar persepsi dukungan organisasi yang dimediasi oleh keterikatan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.



## 5.2 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan tambahan bagi manajemen PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat dalam menyusun kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini telah memberikan kontribusi yang substansial terhadap pengujian manajemen talenta, persepsi dukungan organisasi, keterikatan karyawan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam organisasi yang terkait dengan aspek kemanusiaan dari keberlanjutan organisasi. Dalam hal kontribusi teoretis dan implikasi praktis bagi manajer menjelaskan bahwa:

1. PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat perlu melakukan perbaikan implementasi manajemen talenta yang dijalankan, khususnya terkait kriteria *talent* karena berdasarkan distribusi frekuensi pernyataan “organisasi PLN memiliki definisi yang jelas untuk menentukan karyawan yang berbakat” sebagai pernyataan dengan *mean score* terendah 4,08. Artinya untuk meningkatkan manajemen talenta, PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat harus lebih mendefinisikan yang jelas terkait kriteria karyawan yang berbakat. Manajemen Unit Induk perlu melakukan identifikasi yang jelas terhadap definisi karyawan berbakat serta kriteria *talent pool* dalam bentuk Peraturan General Manager dengan pedoman Direktori Kompetensi PLN. Dalam hal ini, peraturan tersebut juga harus disosialisasikan ke seluruh karyawan PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat terkait persyaratan kompetensi yang diperlukan atau persyaratan seorang pegawai untuk diundang melakukan *fit and proper test* untuk menduduki sebuah jabatan agar dapat mewujudkan iklim manajemen talenta yang transparan.

2. Dengan demografi karyawan yang lebih banyak pada usia millennial (60,53%) yang berkarakteristik memiliki keterampilan teknologi yang canggih dan membutuhkan keseimbangan kehidupan kerja (Sessoms-Penny et al., 2022), oleh karena itu PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat dapat menerapkan *Human Experience Management System (HXM)* karena HXM merupakan sistem pengelolaan SDM yang memanfaatkan data-data *Human Capital Management (HCM)* untuk menciptakan hubungan yang lebih erat antara organisasi atau perusahaan dengan para karyawannya (Fisk et al., 2020). Untuk menerapkan hal tersebut, PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat sudah mempunyai data survey *Employee Engagement Survey (EES)* yang dilaksanakan setiap tahun sebagai bahan pertimbangan untuk lebih meningkatkan keterikatan karyawan. Pelaksanaan *human experience management (HXM)* di PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat dapat dilakukan dengan sistem manajemen talenta, sistem manajemen kinerja dan sistem manajemen penghargaan seperti yang telah dibahas pada sub bab 4.5.3. Praktik manajemen talenta dengan pelaksanaan HXM yang berfokus pada pengalaman setiap orang dengan sistem layanan teknologi saat mereka berusaha memenuhi kebutuhan dasar manusia baik secara kesehatan fisik maupun kesehatan mental karyawan melalui sistem manajemen talenta, sistem manajemen kinerja dan sistem manajemen penghargaan yang berfokus pada menciptakan hubungan yang lebih erat antara organisasi atau perusahaan dengan para karyawannya.

3. PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat perlu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan juga khususnya keterikatan keluarga karyawan terhadap perusahaan karena pernyataan “ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja” merupakan pernyataan dengan *mean score* terendah 3,99. Hal tersebut dapat disebabkan karena karyawan lebih terikat dengan keluarga daripada dengan perusahaan sehingga ketika di rumah karyawan tersebut agak kurang merasa ingin bekerja ketika bangun pagi hari. Untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi ini, manajemen PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat dapat membuat *employee gathering* bersama keluarga sehingga keluarga karyawan dapat dilibatkan dalam kegiatan perusahaan yang bersifat menarik sehingga dapat mendorong tidak hanya keterikatan karyawan namun dapat mendorong keterikatan keluarga karyawan. Pemberian dukungan organisasi kepada karyawan dan keluarga karyawan dapat diberikan dalam bentuk jaminan pemeliharaan kesehatan karyawan dan keluarga, pemberian dana bantuan fasilitas perumahan agar karyawan dan keluarga dapat tinggal di tempat yang nyaman serta pemberian support fasilitas organisasi kepada istri karyawan dalam wadah organisasi PIKK PLN (Persatuan Istri Karyawan Karyawati) yang melakukan agenda-agenda terkait kelistrikan di PLN.
4. Dengan tidak mengesampingkan hasil penelitian ini yang menyatakan persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, manajemen PLN Unit Induk Distribusi

Sumatera Barat harus tetap memberikan dukungan organisasi kepada karyawan. Dengan pernyataan “organisasi PLN sangat memperhatikan karyawan” merupakan pernyataan dengan *mean score* terendah 4,03. Manajemen PLN dapat melakukan upaya meningkatkan persepsi dukungan organisasi dengan cara melakukan kunjungan rutin ke Unit Layanan sehingga dapat memberikan dukungan dan berdialog langsung kepada karyawan, mendengarkan keluhan dan masukan sebagai wadah aspirasi dan dukungan kepada karyawan terutama kantor Unit Layanan PLN yang tetap buka dan siaga pada hari-hari besar seperti libur bersama hari keagamaan. Kunjungan tersebut merupakan bentuk dukungan dari para pemimpin tertinggi PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat bagi karyawan yang tetap bekerja dan mengorbankan waktu liburan bersama keluarga demi tetap memberikan layanan terbaik untuk masyarakat dengan pasokan listrik yang andal.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian ini diharapkan dapat menjadi pelajaran bagi penelitian selanjutnya di masa yang akan datang. Beberapa keterbatasan dalam penelitian yang dapat mempengaruhi hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas hanya mencakup manajemen talanta, persepsi dukungan organisasi, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan.
2. Jumlah responden dan ruang lingkup responden dalam penelitian yang terbatas hanya di PLN Unit Induk Distribusi Sumbar dapat menjadi

penyebab hubungan pada hipotesis 2 dan 6 yang positif namun tidak signifikan yang berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu.

3. Penelitian ini hanya berdasarkan kuesioner saja dan tidak menggunakan metode wawancara secara mendalam dengan semua responden sebab pada umumnya data dari kuesioner dapat berpotensi bias.

#### 5.4 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh maka ditemukan beberapa saran bagi penelitian yang akan datang yaitu:

1. Penelitian ini hanya menganalisis manajemen talenta, persepsi dukungan organisasi, keterikatan karyawan dan kinerja karyawan. Penelitian lebih lanjut penting untuk mempertimbangkan temuan penelitian ini bahwa ada variabel tambahan seperti komitmen organisasi dan *supervisor feedback* yang dapat membentuk keterikatan karyawan, kemudian variabel tambahan seperti kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan kerja, *social skills* karyawan dan kondisi lingkungan kerja yang dapat membentuk variabel kinerja karyawan. Oleh karena itu penelitian di masa depan harus mempelajari variabel tersebut.
2. Penelitian berikutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian dengan dilakukan di Unit PLN seluruh Indonesia agar hasilnya lebih akurat.
3. Sampel yang digunakan sebaiknya juga mengamati pegawai berstatus pegawai PLN Pusat yang berkantor di PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat (Bidang Hukum).

4. Menambah metode pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan masing-masing responden agar memperoleh fakta mengenai kondisi di lapangan yang lebih akurat.

