

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan**

Pada penelitian ini terdapat 3 variabel yang digunakan oleh peneliti yaitu *human capital management*, *turnover intention*, dan *talent management* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran *talent management* dalam memediasi pengaruh *human capital management* terhadap *turnover intention* PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang sebanyak 90 responden dan keseluruhan kuesioner dikembalikan oleh responden sehingga layak untuk dilanjutkan dalam penelitian. Penyebaran kuesioner pada penelitian ini yaitu dengan 2 cara, yakni secara *online* melalui penyebaran kuesioner lewat aplikasi *Whatsapp* berupa *google form* dan penyebaran kuesioner secara langsung dari tanggal 7 Juli 2024 – 16 Agustus 2024. Kemudian peneliti memaparkan hasil olahan data menggunakan *Microsoft Excel* dan *SmartPLS* versi 4.1.

Dari pembahasan yang telah dibahas sebelumnya terdapat 4 hipotesis yang diajukan dan dari hasil analisis data terdapat satu hipotesis diterima dan tiga hipotesis ditolak. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Human capital management* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Artinya semakin baik *human capital management*, maka akan semakin

berkurang tingkat *turnover intention* tersebut, namun naik turunnya tidak terjadi secara signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun *human capital management* perusahaan sudah baik, namun hal tersebut tidak memberikan efek yang nyata dalam pengurangan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*).

2. *Human capital management* menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *talent management* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Artinya, semakin baik *human capital management* sebuah perusahaan, maka akan semakin baik juga dalam pengelolaan *talent management* perusahaan tersebut.
3. *Talent management* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention* pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang. Artinya, meskipun *talent management* perusahaan sudah baik, namun hal tersebut tidak memberikan efek yang nyata dalam pengurangan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*).
4. Tidak terdapat hubungan *talent management* memediasi pengaruh hubungan *human capital management* terhadap *turnover intention*. Pada penelitian ini menjelaskan bahwa *talent management* tidak dapat memediasi hubungan antara *human capital management* terhadap *turnover intention*.

## 5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, didapatkan beberapa temuan yang memiliki beberapa implikasi penting bagi PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang yang penulis jelaskan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menemukan bahwa *human capital management* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan memiliki *human capital management* yang baik, namun hal tersebut tidak dapat memberikan pengaruh nyata terhadap pengurangan tingkat keinginan untuk keluar dari perusahaan yang dialami oleh karyawan. Meskipun begitu, *human capital management* yang baik perlu dipertahankan dan ditingkatkan karena membawa dampak positif bagi karyawan dan perusahaan. HCM yang efektif meningkatkan keterampilan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan, serta mendukung efisiensi, produktivitas, dan *menurunkan turnover intention* perusahaan. Berdasarkan analisis Indeks TCR, perusahaan sebaiknya mengevaluasi dan menyesuaikan beban kerja karyawan untuk memastikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memperkuat program keseimbangan kerja-hidup seperti fleksibilitas jam kerja dan dukungan manajerial. Langkah ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi *turnover*.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human capital management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent management*. Hal ini membuktikan semakin baik *human capital management* suatu perusahaan maka akan semakin baik *talent management* perusahaan. Dalam rangka mempertahankan lagi HCM, diharapkan perusahaan untuk terus mengoptimalkan dan mengembangkan strategi HCM guna meningkatkan efektivitas *talent management*, sehingga dapat mengelola dan mempertahankan talenta secara lebih baik. Perusahaan dapat mengimplementasikan program pengembangan karier, adopsi teknologi manajemen talenta, dan kebijakan penghargaan serta fleksibilitas kerja untuk meningkatkan retensi dan kepuasan karyawan, serta melakukan survei kepuasan secara berkala untuk mengidentifikasi area perbaikan dalam strategi *Human Capital Management*.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention* perusahaan. Berdasarkan analisis indeks TCR diharapkan PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang mengevaluasi kembali struktur gaji dan tunjangan agar lebih kompetitif. Ini bisa melibatkan survei pasar untuk membandingkan dengan standar industri dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Serta PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang diharapkan memastikan proses pengembangan karier yang transparan dan adil. Ini bisa dilakukan dengan menetapkan kriteria promosi yang jelas, memberikan kesempatan yang sama untuk pengembangan, dan mengkomunikasikan proses tersebut secara

terbuka kepada semua karyawan. Langkah ini akan meningkatkan kepuasan, retensi, dan motivasi karyawan, yang berdampak pada keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Setelah dilakukannya penelitian, maka peneliti dapat mengetahui adanya keterbatasan dan hasil temuan yang tidak sempurna. Keterbatasan tersebut yaitu seperti:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan pada perusahaan atau industri lain.
2. Sampel pada penelitian ini masih berskala kecil karena lebih berfokus pada kriteria karyawan tetap PT BNI PT BNI (Persero) Tbk Cabang Padang yang bekerja lebih dari 1 tahun dan berdomisili di Kota Padang.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada *human capital management*, *talent management*, dan *turnover intention*, sehingga tidak mencakup faktor-faktor lain yang mungkin juga mempengaruhi *turnover intention*.

### 5.4 Saran

Berdasarkan paparan keterbatasan penelitian, ada beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Diharapkan penelitian selanjutnya dilakukan pada perusahaan, instansi atau industri lain.

2. Disarankan pada penelitian selanjutnya untuk meningkatkan ukuran sampel agar data yang dihasilkan lebih luas cakupannya, lebih akurat, dan lebih representatif sehingga dapat digeneralisasikan.
3. Disarankan untuk mencoba menambahkan variabel lain seperti *Job Crafting*, *Perceived Organizational Injustice*, *Work-Life Boundary Management*, *Employee-Organization Fit (E-O Fit)*, dan lain-lain untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*.

