

## BAB V

### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### A. KESIMPULAN

Penelitian ini secara umum dilakukan untuk menganalisis kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud yang secara teoritis dipengaruhi motivasi kerja dan juga *talent management*. Penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada sebanyak 68 responden. Setelah data terkumpul dan diolah, maka dapat terlihat gambaran kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud beserta faktor *talent management* dan motivasi kerja yang turut mempengaruhinya.

Kinerja pegawai di lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud berada pada kategori “tinggi”. Dari lima dimensi variabel kinerja pegawai, urutan dimensi mulai dari nilai rata-rata tertinggi hingga terendah adalah sebagai berikut: 1) kualitas dengan nilai “sangat tinggi”, 2) *timelines* dengan nilai “sangat tinggi”, 3) kesanggupan dengan nilai “sangat tinggi”, 4) efektifitas dengan nilai “tinggi”, dan 5) kuantitas dengan nilai “tinggi”.

Ini menunjukkan bahwa para pegawai lebih mengutamakan kualitas hasil pekerjaan, barulah terakhir kuantitas hasil pekerjaan tersebut, sesuai urutan prioritas. Memprioritaskan kualitas dibanding kuantitas adalah hal yang wajar. Karena hasil pekerjaan yang berkualitas akan memberikan *outcome* yang lebih baik dibandingkan hasil pekerjaan yang meskipun volumenya banyak, tapi tidak berkualitas. Pada dasarnya, kuantitas akan mengikuti kualitas. Kendati demikian, kuantitas tidak kalah penting. Untuk mendorong pegawai agar dapat menyeimbangkan antara kualitas dan kuantitas pekerjaan sesuai proporsi, diperlukan *reward and punishment* yang diukur dan dikontrol dalam hal ini melalui sasaran kinerja pegawai negeri sipil (SKP).

Secara konseptual, *talent management* adalah salah satu variabel yang juga mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini terbukti melalui hasil

analisis yang menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa pengaplikasian sistem *talent management* pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud dapat berujung pada peningkatan kinerja pegawainya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, disimpulkan bahwa rata-rata empirik untuk variabel *talent management* bernilai “tinggi”. Dari empat dimensi pada variabel *talent management*, urutan dimensi mulai dari nilai rata-rata tertinggi hingga terendah adalah sebagai berikut: 1) Mempertahankan, 2) Mengidentifikasi, 3) Mengembangkan, dan 4) Merekrut dan menyeleksi. Keempat dimensi tersebut memiliki kategori nilai yang sama yaitu “tinggi”.

Ini menunjukkan bahwa para pegawai menilai bahwa *talent management* sudah dilaksanakan dengan baik pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas khususnya dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan umumnya. Dimensi mempertahankan dinilai paling tinggi di antara ketiga dimensi lainnya. Hal ini dikarenakan di lembaga pemerintah, kementerian khususnya, tidaklah sulit bagi manajemen untuk menarik dan mempertahankan pegawai. Pasalnya, lembaga pemerintah memiliki daya tarik yang cukup kuat untuk menarik minat para calon pegawai negeri sipil. Salah satu di antaranya adalah jaminan hari tua yang sudah dikenal sebagai faktor utama yang membentuk “*branding*” lembaga pemerintah sebagai organisasi yang patut untuk diperjuangkan oleh para calon pegawai yang berminat.

Kendati demikian, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, kecenderungan responden untuk memilih mempertahankan atau retensi pegawai adalah lebih kepada tingkat hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Di mana pegawai berpendapat hubungan kerja yang baik antara pegawai dengan atasan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi loyalitas pegawai terhadap organisasi. Sehingga pegawai merasa kantor dan rekan kerja sudah menjadi seperti rumah dan juga keluarga kedua.

Selain *talent management*, variabel lain yang lebih memberi pengaruh signifikan pada kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Dibuktikan dalam penelitian ini yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh

secara signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Ini berarti semakin kuat motivasi kerja pegawai, maka akan semakin meningkat pula kinerjanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata empirik untuk variabel motivasi kerja bernilai “tinggi”. Dari empat dimensi pada variabel motivasi kerja, urutan dimensi mulai dari nilai rata-rata tertinggi hingga terendah adalah sebagai berikut: 1) Prestasi/Capaian dengan nilai “sangat tinggi”, 2) Pengembangan diri dengan nilai “sangat tinggi”, 3) Kemandirian dengan nilai “tinggi”, dan 4) Tanggung jawab dengan nilai “tinggi”. Keempat dimensi tersebut memiliki kategori nilai yang sama yaitu “tinggi”. Sesuai dengan urutan tersebut, nilai dimensi tertinggi dari variabel motivasi kerja adalah prestasi/capaian. Ini seiring dengan teori Mc. Clelland yang menyebutkan bahwa kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach.*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Dengan adanya kesempatan untuk berprestasi, pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas menjadi lebih bersemangat dan terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya lagi.

Secara teoritis, jika kedua variabel *talent management* dan motivasi kerja digabungkan, maka akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil analisis regresi berganda yang menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama dan simultan mempengaruhi kinerja pegawai. Kendati demikian, setelah diuji secara parsial ternyata variabel *talent management* tidak berpengaruh secara signifikan.

Jika dilihat dari kondisi di lapangan, hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satunya yaitu dalam pelaksanaannya, *talent management* memiliki beberapa hambatan yang berkaitan dengan komitmen manajemen, konsistensi penerapan, serta pengembangan pegawai yang acapkali belum sesuai dengan sistem diterapkan oleh organisasi. Seperti contohnya proses penempatan pegawai baru yang masih belum sesuai dengan kebutuhan organisasi, meskipun proses perekrutan dan penyeleksiannya sudah benar dan sesuai aturan maupun kebutuhan

organisasi. Begitu juga dengan proses mutasi pegawai yang juga tidak sesuai dengan kebutuhan dan keadaan organisasi dalam jangka panjang.

Selain itu, proses mengembangkan pegawai haruslah diikuti dengan komitmen bahwa setelah dilakukan pengembangan terhadap pegawai, tindak lanjutnya haruslah jelas. Seharusnya pegawai segera diberi tanggung jawab untuk menempati suatu posisi kunci (*key position assignment*). Selanjutnya juga agar dilakukan evaluasi dari kemajuan program penempatan tersebut. Sementara yang terjadi saat ini, pengembangan pegawai pada Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud khususnya masih berdasarkan ketersediaan pegawai ketika program pengembangan dilaksanakan, atau dalam upaya memenuhi kuota calon peserta program pengembangan. Sehingga ketika dibutuhkan calon pegawai untuk menempatkan sebuah posisi kunci, para pengambil keputusan akan mencari alternatif lain untuk dicalonkan. Pada akhirnya, keputusan untuk menempatkan pegawai pada posisi kunci adalah kembali lagi kepada kebijakan dari pimpinan, bukan berdasarkan persediaan kandidat yang siap pada *talent pool*.

## B. IMPLIKASI

Dari hasil penelitian yang dilakukan, terlihat bahwa kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud lebih terfokus kepada segi kualitas dibandingkan dengan segi kuantitas. Meskipun memprioritaskan kualitas dibandingkan kuantitas adalah hal yang dapat ditolerir, namun tetap saja kuantitas tidak kalah penting. Dampak jika kuantitas dikesampingkan adalah tidak tercapainya target atau sasaran kerja. Untuk mendorong pegawai agar dapat menyeimbangkan antara kualitas dan kuantitas pekerjaan sesuai proporsi, diperlukan *reward and punishment* yang diukur dan dikontrol dalam hal ini melalui sasaran kinerja pegawai negeri sipil (SKP).

Berdasarkan penelitian ini juga, *talent management* dan motivasi kerja masing-masing memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Dari

variabel *talent management*, dimensi merekrut dan menyeleksi menunjukkan angka terendah dibandingkan dimensi lainnya. Ini artinya, pegawai menilai bahwa proses perekrutan dan penyeleksian pegawai masih belum sesuai dengan standar *talent management* yang seharusnya berdasarkan pemetaan pegawai. Dampaknya, kinerja pegawai kurang maksimal dikarenakan penempatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi yang diwajibkan ketika mereka melamar untuk bekerja pada organisasi tersebut.

Selain itu, dimensi yang menunjukkan angka terendah dari variabel motivasi kerja adalah tanggung jawab di mana pegawai merasa penghasilan yang didapatkan masih belum dapat mencukupi kebutuhan hidup, khususnya untuk kebutuhan tersier. Hal ini dapat mengakibatkan pegawai berusaha mencari cara lain untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup yang belum dapat terpenuhi dari penghasilan yang sudah ada di Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Maka dari itu, menjaga hal ini agar tidak terjadi dan guna meningkatkan kinerja pegawai, kembali lagi perlu diberikan rangsangan berupa *reward*, kompensasi, ataupun tambahan penghasilan kepada mereka.

Hasil analisis regresi berganda penelitian ini memperlihatkan bahwa kedua variabel *talent management* dan motivasi kerja secara bersama-sama dan simultan mempengaruhi kinerja pegawai. Kendati demikian, setelah diuji secara parsial ternyata variabel *talent management* tidak berpengaruh secara signifikan. Beberapa kemungkinan penyebabnya yang sudah dijelaskan sebelumnya menunjukkan bahwa Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud menggunakan sistem *The Inclusive Approach* yang berarti bahwa seluruh pegawai di dalamnya termasuk kandidat dalam *talent management*.

Hal ini mengakibatkan para pegawai merasa tidak ada persaingan yang jelas untuk memperebutkan posisi atau jabatan tertentu. Sehingga efeknya, sistem *talent management* yang diaplikasikan tidak terlalu memberikan dampak yang signifikan baik terhadap peningkatan maupun

penurunan kinerja pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud.

### C. REKOMENDASI

Temuan dalam penelitian ini dapat membantu pihak terkait untuk lebih jelas dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang sesungguhnya mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Dengan harapan bahwa pada kesempatan selanjutnya, organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawainya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Saran pertama yang dapat disampaikan kepada para pengambil kebijakan di lingkungan Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud adalah, dalam penerapannya sistem *talent management* sebaiknya harus komit, konsisten, dan sesuai dengan sistem yang diterapkan oleh organisasi itu sendiri. Seperti contohnya proses penempatan pegawai baru setelah melewati proses rekrutmen dan seleksi harus sesuai dengan pemetaan kebutuhan sumber daya manusia yang sudah dilakukan organisasi sebelumnya. Begitu juga dengan proses mutasi pegawai yang harus disesuaikan dengan keadaan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun panjang.

Selain itu, proses pengembangan pegawai haruslah diikuti dengan komitmen tindak lanjut yang jelas. Pegawai segera diberi tanggung jawab untuk menempati suatu posisi kunci (*key position assignment*), lengkap dengan evaluasi dari kemajuan program penempatan tersebut. Sehingga setiap posisi atau jabatan terutama *key position*, tidak akan pernah mengalami kekosongan dalam jangka waktu yang terlalu signifikan dan tujuan organisasi pun dapat tercapai dengan baik dan secara maksimal. Fungsi dari *talent pool* harus benar-benar dimanfaatkan dengan baik sehingga persaingan sehat dalam organisasi dapat terwujud guna memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi.

Dari segi motivasi kerja, masukan yang dapat dipertimbangkan adalah dengan memberikan tambahan rangsangan eksternal berupa *reward*,

kompensasi, ataupun tambahan penghasilan kepada pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud. Karena pada dasarnya, penghasilan yang cukup dan seimbang dengan beban pekerjaan akan menghindari pegawai dari pikiran dan kesempatan untuk mencari tambahan penghasilan yang tidak sesuai aturan seperti contohnya dari praktik korupsi.

Saran secara umum yang dapat diberikan pada organisasi serupa adalah, agar organisasi lebih konsisten dan tegas dalam menerapkan *reward and punishment* terhadap pegawai. Selain itu, mengidentifikasi kepentingan pegawai dalam bekerja pada organisasi juga sangat penting, agar organisasi dapat lebih mengenal pegawai dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang sebenarnya lebih dapat memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang maksimal.

Untuk pegawai Direktorat PGTK PAUD dan Dikmas Kemdikbud, disarankan agar sebaiknya lebih sensitif dan peduli dengan lingkungan pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan menjalin hubungan sosial yang baik antar rekan kerja dan kepada organisasi. Perkuat motivasi intrinsik dan kesadaran diri sendiri, selain menanamkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi guna menjadi pendorong untuk bekerja sepenuh hati dan secara maksimal.

Pada penelitian selanjutnya, direkomendasikan untuk menghimpun responden dengan jumlah yang lebih banyak dan juga objek yang berbeda. Sampel diharapkan agar lebih banyak lagi dengan tujuan untuk memberikan hasil yang lebih akurat, dengan metode analisis data yang berbeda pula. Variabel pada penelitian kali ini hanya tiga yaitu *talent management*, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Sehingga pada penelitian selanjutnya diharapkan sebaiknya untuk menambah variabel penelitian agar dapat mengetahui faktor lain yang mampu mempengaruhi kinerja. Hal ini dikarenakan variabel *talent management* dan motivasi kerja hanya dapat menjelaskan variabel kinerja pegawai sebesar 46,4% saja, sehingga sebanyak 53,6% faktor lain yang belum diketahui dalam penelitian ini masih banyak yang lebih mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu terkait variabel *talent management* dan kinerja yang pada umumnya menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh terhadap kinerja dilakukan pada organisasi swasta ataupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berorientasi kepada profit. Organisasi pemerintah pada umumnya bertujuan untuk memberikan pelayanan untuk semua lapisan masyarakat/publik. Sedangkan organisasi swasta bertujuan untuk memperoleh keuntungan/profit sebesar-besarnya dan untuk memberikan layanan kepada orang-orang tertentu (terbatas). Sehubungan dengan perbedaan karakteristik tersebut, maka disarankan juga bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian komparatif guna mengetahui sejauh mana *talent management* efektif diterapkan pada kedua jenis organisasi tersebut.