

Bab V

Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi

5.1 Simpulan

Dari hasil analisis, data dan pembahasan terhadap hasil penelitian, dapat dirumuskan simpulan sebagai berikut:

1. Gambaran dari variabel-variabel penelitian adalah sebagai berikut
 - a) Penerapan manajemen talenta pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat berjalan efektif. Pada *sub variabel identifikasi jabatan kunci*, perusahaan telah mengintegrasikan manajemen talenta dengan visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan namun sebaiknya meningkatkan kemampuan dalam penentuan jabatan kunci secara tepat. Pada *sub variabel akuisisi talenta*, sudah terintegrasi dengan perencanaan strategik SDM, pemilihan metode rekrutmen dan seleksi sudah tepat, serta terdapat dukungan finansial dalam proses akuisisi tersebut. Aspek yang masih perlu diperbaiki adalah proses identifikasi *talent pool*, keterlibatan *multi stake holder* dalam proses akuisisi, komitmen manajer, dan proses evaluasi untuk mengukur efektifitas proses akuisisi talenta. *Sub variabel pengembangan talenta* secara keseluruhan berjalan efektif. Pengembangan talenta dinilai mampu memenuhi kebutuhan kompetensi SDM saat ini dan yang akan datang. Indikator yang masih perlu diperbaiki adalah pemberian kesempatan kepada setiap karyawan bertalenta untuk mengalami proses pembelajaran berkelanjutan melalui pelatihan dan pengembangan. *Sub variabel retensi talenta* secara keseluruhan berjalan kurang efektif. Rata-rata skor tanggapan responden terhadap sub variabel retensi talenta

287

Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

memiliki nilai yang paling rendah jika dibandingkan dengan tiga sub variabel lain di dalam manajemen talenta. Indikator manajemen kompensasi finansial dan manajemen karir berjalan efektif namun perusahaan sebaiknya memperbaiki sistem pemberian kompensasi non finansial yaitu manfaat program benefit yang diberikan dan upaya memotivasi dan memberikan pengakuan terhadap karyawan yang bertalenta.

- b) Penerapan kepemimpinan transformasional pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat berjalan efektif. Sub variabel stimulasi intelektual memperoleh skor rata-rata tertinggi sedangkan pertimbangan individu memperoleh skor rata-rata terendah. *Pada sub variabel pengaruh ideal*, pemimpin telah mampu menjadi *role model* sehingga menimbulkan kepercayaan dan penghormatan. *Pada sub variabel motivasi inspirasional*, pemimpin mampu mengkomunikasikan visi dan misi serta menerangkan bagaimana visi dan misi tersebut dicapai. Indikator yang masih sebaiknya dipertahankan adalah kepercayaan pemimpin kepada kemampuan karyawan. *Sub variabel pertimbangan individu* secara keseluruhan berjalan kurang efektif. Rata-rata skor tanggapan responden terhadap sub variabel pertimbangan individu memiliki nilai yang paling rendah jika dibandingkan dengan tiga sub variabel lain di dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin sudah memberikan penugasan secara efektif yaitu sesuai dengan kompetensi yang dimiliki namun belum mampu memberikan pelatihan individual yang sesuai dengan kebutuhan karyawan bertalenta. *Sub variabel stimulasi intelektual* berjalan efektif. Pemimpin mampu memberikan rangsangan berfikir yang mendorong karyawan menjadi inovatif dan kreatif untuk menghasilkan perspektif yang berbeda dalam memecahkan masalah.

288

Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- c) Keterikatan karyawan BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat berada pada tingkatan kuat. Karyawan bertalenta menilai bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini memiliki arti penting bagi perusahaan, mereka bangga terhadap pekerjaan dan memiliki motivasi tinggi untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Indikator yang sebaiknya ditingkatkan adalah indikator ketekunan dan indikator terinspirasi serta tertantang oleh pekerjaan.
- d) Kinerja karyawan pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat berada pada tingkatan tinggi. Sub variabel kinerja kontekstual memperoleh skor rata-rata tertinggi sedangkan kinerja adaptif memperoleh skor rata-rata terendah. *Pada sub variabel kinerja tugas*, indikator yang memperoleh nilai tertinggi adalah pada indikator pengetahuan pekerjaan dan keahlian (*job skills*). Pengetahuan dan keahlian dalam pekerjaan menjadi faktor utama untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaan. *Pada sub variabel kinerja kontekstual*, karyawan memiliki kepatuhan, kinerja inisiatif dan komunikasi yang tinggi namun indikator yang masih sebaiknya ditingkatkan adalah pada kinerja kerjasama. Dari pembahasan secara keseluruhan tentang kinerja karyawan dapat dilihat bahwa skor/nilai kinerja kontekstual ternyata lebih tinggi jika dibandingkan dengan kinerja tugas. Kinerja tugas berkaitan dengan *hard skills* sedangkan kinerja kontekstual berkaitan dengan *soft skills*. Dalam teori kepemimpinan disebutkan bahwa untuk posisi manajerial memang lebih diutamakan *soft skills* seperti kemampuan berkomunikasi, kerjasama, dan pengambilan keputusan. Pada sub variabel kinerja adaptif, termasuk dalam kategori sedang. Indikator yang memperoleh nilai terendah adalah kinerja berkaitan dengan penguasaan terhadap tugas dan

289

Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

teknologi baru dan kinerja yang berhubungan dengan manajemen stress.

- e) Kinerja organisasi BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat berada dalam kategori tinggi. Sub variabel perspektif pelanggan memperoleh skor rata-rata tertinggi sedangkan kinerja keuangan memperoleh skor rata-rata terendah. Pada *sub variabel keuangan*, indikator yang masih perlu ditingkatkan kinerja pada indikator pencapaian pendapatan sesuai target, pertumbuhan profit, dan pengembalian modal. Pada *sub variabel perspektif pelanggan*, indikator yang memperoleh nilai tertinggi adalah pada indikator keberhasilan menarik pelanggan baru sedangkan indikator yang masih sebaiknya diperbaiki adalah pada aspek kepuasan pelanggan. Pada *sub variabel perspektif proses bisnis internal*, indikator yang memperoleh nilai tertinggi adalah pada indikator keberhasilan melakukan proses bisnis secara efektif dan efisien namun indikator yang masih perlu ditingkatkan adalah pada aspek inovasi dan layanan purna jual. *Sub variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan* berada dalam tingkatan tinggi. Perusahaan memiliki lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dilengkapi dengan sistem informasi yang memadai dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam proses bisnis. Indikator yang masih sebaiknya ditingkatkan adalah keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan.

2. Manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan yang dipersepsikan oleh karyawan pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat. Nilai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan lebih dari nilai pengaruh

290

Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- manajemen talenta terhadap keterikatan karyawan. Efektifitas manajemen talenta akan sangat ditentukan oleh kepemimpinan transformasional
3. Manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dipersepsikan oleh karyawan pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh tertinggi terhadap kinerja karyawan.
 4. Manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh tertinggi terhadap kinerja organisasi
 5. Model peningkatan kinerja organisasi melalui manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat dapat dikembangkan dengan memasukkan faktor-faktor pendorong dan penghambat di dalam organisasi.

5.2 Implikasi

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta ternyata secara parsial tidak mempengaruhi keterikatan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan banyak penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Implikasi dari hasil penelitian tersebut membawa pada suatu analisis bahwa perlu variabel lain yang dapat meningkatkan peran manajemen talenta terhadap keterikatan dan kinerja karyawan. Efektifitas manajemen talenta untuk dapat meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan ternyata ditentukan oleh kepemimpinan transformasional yang diterapkan sehingga kebijakan manajemen talenta dalam organisasi sebaiknya disertai dengan strategi pemilihan pimpinan yang tepat. Pimpinan yang

291

Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dipilih adalah individu-individu yang memiliki karakteristik pemimpin yang transformasional antara lain : agen-agen perubahan (*change agents*) berjuang untuk membuat suatu perbedaan dan untuk mentransformasikan organisasi di bawah tanggung jawab mereka; berani mengambil risiko; percaya kepada orang-orang yang dipimpinnya (*believe in people*); memiliki seperangkat nilai yang kuat; terus belajar melihat kesalahan – baik kesalahan mereka sendiri atau kesalahan orang lain digunakan sebagai kesempatan untuk belajar; mampu mengatasi masalah-masalah yang mengandung kompleksitas dan ketidakpastian; pengambilan keputusan secara tepat; dan visioner

2. Model peningkatan kinerja organisasi melalui manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional dapat dikembangkan dengan memasukkan faktor-faktor pendorong dan penghambat di dalam organisasi. Faktor internal organisasi seperti struktur, proses, sumberdaya, dan budaya organisasi dapat menjadi faktor pendorong dan penghambat bagi efektifitas manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional, sehingga organisasi perlu melakukan upaya untuk mengelola keempat faktor tersebut, bersinergi, menciptakan iklim yang kondusif sehingga manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional dapat diterapkan secara efektif

5.3 Rekomendasi

Dari pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diajukan beberapa rekomendasi yaitu :

1. Pada variabel manajemen talenta, perusahaan sebaiknya meningkatkan kualitas proses : menentukan jabatan kunci (*key position/ critical position*) dengan tepat, identifikasi *talent pool*, keterlibatan *multi stake holder* dalam proses akuisisi, komitmen manajer, dan proses evaluasi untuk mengukur efektifitas akuisisi

292

Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

talenta, dan memperbaiki sistem pemberian kompensasi non finansial yaitu manfaat program benefit yang diberikan. Penentuan jabatan kunci dengan tepat sangat penting karena sumberdaya perusahaan akan difokuskan kepada jabatan-jabatan kunci ini. Beberapa langkah yang sebaiknya dilakukan perusahaan ketika menetapkan jabatan kunci adalah : (1) menentukan kriteria yang dijadikan acuan dalam menentukan jabatan kunci. Kriteria ini sebaiknya spesifik, terukur, dan dibatasi oleh waktu. Kriteria dibangun dari tujuan perusahaan, (2). melakukan evaluasi untuk menentukan apakah suatu jabatan merupakan jabatan kunci dengan melakukan komparasi dengan kriteria yang telah ditetapkan, (3). evaluasi jabatan kunci. Evaluasi perlu dilakukan karena lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi bergerak cepat sehingga seringkali merubah tujuan dan stategi perusahaan yang berdampak perlu dilakukan perubahan pada jabatan-jabatan kunci. Pada proses identifikasi *talent pool*, perusahaan sebaiknya melakukan penilaian dengan metode *multirater 360 degree assessment*, penilaian tidak hanya dilakukan oleh atasan saja. Untuk proses akuisisi talenta, sebaiknya untuk perusahaan menggunakan *multi stake holder*, melibatkan tidak hanya bagian /departemen *human capital* namun juga departemen fungsional terkait dan konsultan SDM. Keterlibatan *multistakeholder* dapat meningkatkan komitmen manajemen dalam proses akuisisi. Evaluasi berkala perlu dilakukan untuk menilai efektifitas akuisisi talenta. Metode evaluasi yang dapat dilakukan antara lain dengan cara menilai kinerja karyawan setelah ditempatkan pada jabatan yang baru. Pada aspek retensi talenta, perusahaan sebaiknya memperbaiki sistem pemberian kompensasi non finansial yaitu nilai dari program benefit yang diberikan sebaiknya ditingkatkan.

2. BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat sebaiknya menggunakan

293

Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- standar-standar talenta yang diakui secara nasional dan internasional melalui sertifikasi-sertifikasi nasional dan internasional untuk meningkatkan daya saing karyawan dan organisasi di level nasional dan internasional.
3. Pada variabel kepemimpinan transformasional, aspek yang masih perlu diperbaiki adalah pada sub variabel pertimbangan individu. Perusahaan sebaiknya melakukan penilaian kebutuhan (*needs assessment*) tentang jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan sehingga pelatihan menjadi efektif. Metode *on the job training* menjadi metode yang lebih efektif. Pemimpin sebaiknya lebih meningkatkan perannya sebagai pelatih (*coaching*). Pemimpin juga bisa menugaskan karyawan yang lebih senior untuk memberikan *on the job training*.
 4. Pada variabel keterikatan karyawan, indikator yang sebaiknya ditingkatkan adalah indikator ketekunan dan indikator terinspirasi serta tertantang oleh pekerjaan. Perusahaan bisa memberikan penugasan yang menegeluarkan potensi dan kemampuan terbaik dari karyawan. Pemimpin memegang peran yang sangat penting untuk bisa mengenali potensi dan kemampuan dari karyawan bertalenta yang berada di divisi/bagian yang menjadi tanggung jawabnya.
 5. Pada variabel kinerja karyawan, indikator yang masih sebaiknya ditingkatkan adalah pada kinerja kerjasama, kinerja berkaitan dengan penguasaan terhadap tugas dan teknologi baru dan kinerja yang berhubungan dengan manajemen stress. Kinerja kerjasama dapat ditingkatkan dengan mengoptimalkan fungsi ketua tim kerja untuk melakukan pembinaan kepada anggotanya. Perusahaan perlu mempersiapkan karyawan melalui proses orientasi sebelum karyawan tersebut ditempatkan pada tugas yang baru dan merancang program pelatihan yang sesuai dengan perkembangan teknologi karena industri pada klaster ini dicirikan oleh

294

Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- penggunaan teknologi tinggi. Kemampuan karyawan dalam mengelola stress dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pelatihan manajemen stress dan memasukkan penilaian kondisi psikologis sebagian salah satu komponen dalam pemeriksaan kesehatan berkala yang dilakukan setiap tahun (*medical cek up*).
6. Pada variabel kinerja organisasi, proses bisnis secara efisien menjadi kata kunci untuk memperoleh pendapatan sesuai target, pertumbuhan profit, dan pengembalian modal. Keterlambatan yang sering terjadi dapat diminimalisasi dengan membuat jadwal produksi yang tepat. Kecepatan inovasi (*speed of innovation*) menjadi kekuatan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Perusahaan sebaiknya mengoptimalkan *Research and Development Division* yang saat ini ada di setiap perusahaan yang berada dalam klaster BUMNIS NDHI untuk melakukan inovasi produk dan inovasi proses. Tentu saja perlu dukungan finansial dan komitmen manajemen sehingga proses inovasi ini berjalan dengan berkesinambungan. Terakhir adalah pada aspek layanan purna jual, perusahaan sebaiknya meningkatkan cakupan (*coverage*) dan kualitas layanan purna jual kepada pelanggan.
 7. Hasil penelitian diharapkan dapat mendorong untuk dilakukan penelitian yang melibatkan variabel lain seperti kapabilitas organisasi (budaya organisasi, struktur organisasi, sumberdaya organisasi, dan proses organisasi) sehingga dapat diketahui faktor determinan lain yang berperan dalam menentukan kinerja BUMNIS. Hasil penelitian juga diharapkan dapat mendorong untuk dilakukan penelitian pada klaster BUMNIS yang lain sehingga dapat dikembangkan model peningkatan kinerja organisasi sesuai dengan karakteristik klaster BUMNIS. Penelitian lanjutan diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan menyempurnakan hasil temuan ilmiah sehingga dapat menjadi suatu solusi bagi pemecahan masalah dan meningkatkan

295

Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- kontribusi secara keilmuan serta praktek bisnis
8. Pada tataran kebijakan makro, perlu dibuat kebijakan dari Kementerian BUMN untuk meningkatkan kolaborasi dari anggota kluster ini karena terdapat irisan bisnis yang jika disinergikan akan menghasilkan kekuatan yang besar. Kerjasama produksi, pengembangan SDM, kerjasama teknologi, dan pemasaran bersama merupakan salah satu bentuk kolaborasi yang harus lebih ditingkatkan. Mempercepat proses pembentukan holding BUMNIS pertahanan nasional dan teknologi tinggi juga dapat dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan leverage organisasi

Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu