

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Bab V akan menjelaskan tentang kesimpulan hasil-hasil temuan teoritis dan empiris serta implikasi dari hasil penelitian pada pegawai setingkat pelaksana yang mempunyai tugas yang berhubungan langsung dengan proses bisnis organisasi dalam menghimpun penerimaan negara dari sektor perpajakan di Lingkungan Kanwil DJP Wajib Pajak Besar. Keseluruhan model empirik dalam penelitian ini diuji dengan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS 3. Selanjutnya berdasarkan analisis uji *outer model* dan *inner model* serta pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan yang sekaligus dapat menjawab rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. *Talent management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work effectiveness*. Hal ini berarti bahwa semakin baik, obyektif dan transparan penerapan kebijakan *talent management* di DJP maka akan meningkatkan efektivitas kerja. Untuk itu diperlukan aturan dan definisi yang jelas untuk menentukan dan menetapkan pegawai berbakat (*talent*) yang merupakan indikator yang merefleksikan variabel *talent management* dan perlunya penyelarasan antara tugas atau pekerjaan dengan tujuan organisasi yang merupakan indikator yang merefleksikan variabel *work effectiveness*. Kebijakan manajemen talenta yang diterapkan DJP adalah jenis *exclusive talent management*, sehingga setiap pegawai menginginkan aturan yang jelas dan konsisten agar dapat mempersiapkan diri bersaing dengan baik.
2. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work effectiveness*. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan

transformasional dilingkungan DJP maka akan meningkatkan efektivitas kerja. Untuk itu diperlukan usaha mendorong pegawai untuk melihat perubahan lingkungan sebagai sebuah peluang yang merupakan indikator yang merefleksikan variabel *transformational leadership* dan perlunya penyelarasan antara tugas atau pekerjaan dengan tujuan organisasi yang merupakan indikator yang merefleksikan variabel *work effectiveness*. Organisasi sektor publik saat ini sedang gencar menerapkan perubahan seperti *delayering*, dalam konteks internal DJP, saat ini DJP sedang mencanangkan program reformasi perpajakan yang menuntut banyak perubahan terlebih jumlah proporsi pegawai milenial yang dominan maka diperlukan kepemimpinan transformasional untuk mendorong pegawai melihat setiap perubahan sebagai peluang.

3. *Employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work effectiveness*. Hal ini berarti bahwa tinggi tingkat *employee engagement* dilingkungan DJP maka akan meningkatkan efektivitas kerja. Untuk itu perlu memperhatikan tingkat antusiasme pegawai dalam bekerja yang merupakan indikator yang merefleksikan variabel *employee engagement* dan perlunya penyelarasan antara tugas atau pekerjaan dengan tujuan organisasi yang merupakan indikator yang merefleksikan variabel *work effectiveness*.
4. *Talent management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa semakin baik, obyektif dan transparan penerapan kebijakan *talent management* di DJP maka akan meningkatkan *employee engagement*. Untuk itu perlu memiliki definisi yang jelas untuk menentukan dan menetapkan pegawai berbakat (*talent*) yang merupakan indikator yang merefleksikan variabel *talent management* dan perlunya memperhatikan tingkat antusiasme pegawai dalam bekerja yang merefleksikan variabel *employee engagement*.
5. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa semakin luas dan baik penerapan gaya kepemimpinan

transformasional dilingkungan DJP maka akan meningkatkan *employee engagement*. Untuk itu perlu mendorong pegawai untuk melihat perubahan lingkungan sebagai sebuah peluang yang merupakan indikator yang merefleksikan variabel *transformational leadership* dan perlunya memperhatikan tingkat antusiasme pegawai dalam bekerja yang merefleksikan variabel *employee engagement*.

6. *Talent management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work effectiveness* melalui mediasi *employee engagement*. *Employee engagement* dalam hal ini berperan sebagai mediasi parsial yang memperkuat signifikansi pengaruh antara variabel *talent management* dengan *work effectiveness*. Hal ini berarti bahwa semakin baik, obyektif dan transparan penerapan kebijakan *talent management* di DJP maka akan meningkatkan *engagement* pegawai yang pada akhirnya akan mendorong efektivitas kerja yang optimal.
7. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work effectiveness*. *Employee engagement* dalam hal ini berperan sebagai mediasi parsial yang memperkuat signifikansi pengaruh antara variabel *transformational leadership* dengan *work effectiveness*. Hal ini berarti bahwa semakin luas dan baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional dilingkungan DJP akan memperkuat *employee engagement* yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

5.2. Implikasi

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, peningkatan efektivitas kerja pegawai Kanwil DJP Wajib Pajak Besar mempunyai implikasi dan dapat dilakukan dengan usaha-usaha yang dijelaskan di bawah ini, yaitu:

1. *Talent management* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap *work effectiveness*. Untuk meningkatkan efektivitas kerja diperlukan peningkatan praktek kebijakan manajemen talenta di DJP. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai *mean* tertinggi untuk variabel *talent management* adalah

pernyataan yang berisi persepsi tentang kemampuan organisasi untuk memotivasi pegawainya. Dengan demikian untuk meningkatkan praktek penerapan manajemen talenta dapat dilakukan dengan memotivasi pegawai agar bekerja dengan luar biasa agar dapat bersaing untuk masuk ke dalam *talent pool*. Tidak kalah pentingnya organisasi harus mempunyai definisi dan ketentuan yang jelas dan konsisten kriteria *talent* dalam kebijakan talent management DJP yang merupakan indikator terpenting *talent management* yang bisa mendorong pegawai meningkatkan efektivitas kerjanya.

2. *Transformational leadership* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap *work effectiveness*. Untuk meningkatkan efektivitas kerja diperlukan peningkatan penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan DJP. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai *mean* tertinggi untuk variabel *transformational leadership* adalah pernyataan yang berisi persepsi tentang tingkat pengetahuan dan pemahaman pimpinan akan visi, misi dan tujuan organisasi. Sehingga langkah awal untuk meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional adalah dengan mengetahui dan memahami visi, misi dan arah organisasi sehingga setiap keputusan dan kebijakan selaras dengan tujuan utama organisasi. Selain itu, tidak kalah penting bagi setiap pimpinan organisasi untuk dapat mendorong dan mengubah persepsi setiap pegawainya untuk dapat melihat setiap perubahan dan ancaman lingkungan sebagai sebuah peluang untuk tumbuh dan berkembang. Hal ini merupakan indikator terpenting *transformational leadership* yang diharapkan bisa mendorong pegawai meningkatkan efektivitas kerjanya.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* dengan *work effectiveness*. Untuk meningkatkan efektivitas kerja diperlukan peningkatan *engagement* pegawai di lingkungan DJP. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai *mean* tertinggi untuk variabel *employee engagement* adalah

pernyataan yang berisi persepsi tentang perasaan bangga dan dihargai pegawai dalam menjalankan tugas. Untuk itu langkah awal untuk meningkatkan *employee engagement* di lingkungan DJP adalah menanamkan kesadaran kepada pegawai bahwa pekerjaannya sangat penting dan bermakna tidak hanya bagi organisasi DJP namun juga untuk tegak dan runtuhnya bangsa dan negara ini. Karena lebih dari 80% penerimaan negara disokong dari sektor perpajakan. Selain itu, tidak kalah penting bagi setiap pimpinan organisasi untuk dapat menjaga dan meningkatkan antusiasme pegawai dalam bekerja dengan berbagai pendekatan motivasi. Hal ini merupakan indikator terpenting *employee engagement* yang diharapkan bisa mendorong pegawai meningkatkan efektivitas kerjanya.

4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *talent management* dengan *employee engagement* sekaligus pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *work effectiveness*. Untuk meningkatkan *employee engagement* diperlukan peningkatan kualitas penerapan kebijakan manajemen talenta di lingkungan DJP. Langkah awal untuk meningkatkan manajemen talenta di lingkungan DJP adalah segera menerbitkan petunjuk dan aturan teknis terkait kebijakan manajemen talenta sehingga penerapan manajemen talenta dapat berjalan konsisten, adil, obyektif dan transparan. Selain itu, tidak kalah penting bagi setiap pimpinan organisasi untuk dapat menyelaraskan setiap indikator kinerja utama (IKU) dengan tujuan utama organisasi sehingga setiap pegawai merasa melakukan pekerjaan yang benar dan tidak sia-sia yang merupakan indikator terpenting *work effectiveness* sehingga diharapkan bisa tercapai bersama dengan peningkatan *talent management* dan *work effectiveness*.
5. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *transformational leadership* dengan *employee engagement* sekaligus pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *work effectiveness*. Untuk meningkatkan *employee engagement* diperlukan peningkatan penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan DJP. Langkah awal untuk

meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional adalah melakukan integrasi terhadap seluruh variabel penelitian ini. Keterampilan gaya kepemimpinan transformasional dapat dimasukan ke dalam proses pengembangan *talent* dalam proses manajemen talenta. Begitu juga dengan keterampilan untuk menciptakan dan meningkatkan engagement pegawai. Sehingga nantinya setiap pejabat yang diangkat di lingkungan DJP melalui proses manajemen talenta mempunyai keterampilan kepemimpinan yang baik.

6. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa indikator yang mendapatkan nilai *mean* tertinggi untuk variabel *work effectiveness* adalah pernyataan yang berisi persepsi bahwa organisasi memiliki tujuan dan arah jangka panjang. Mengingat saat ini DJP telah mempunyai tujuan dan arah jangka panjang yang memadai maka untuk dapat meningkatkan efektivitas kerja secara umum adalah dengan mengkomunikasikan dan mensosialisasikan lebih masif visi, misi dan tujuan organisasi beserta turunan cetak biru tiap bidang atau pilar organisasi.

5.3. Saran

5.3.1. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran kepada organisasi Direktorat Jenderal Pajak, sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif untuk variabel *work effectiveness*, mayoritas pegawai merasa kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan/atau kebijakan. Untuk itu agar efektivitas kerja meningkat, DJP perlu lebih melibatkan pegawainya dalam setiap proses pengambilan keputusan dan/atau kebijakan khususnya yang terkait dengan pegawai. Misalnya dengan melakukan sosialisasi dan menyusun prosedur/mekanisme pelibatan setiap pegawai untuk dapat memberikan masukan dan saran dalam setiap proses pengambilan keputusan atau kebijakan.

2. Dalam proses manajemen talenta, persepsi mayoritas pegawai menyebutkan bahwa tidak terdapat fasilitas *job enrichment* yang memadai bagi pegawai berbakat. Untuk meningkatkan praktek penerapan *talent management* yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap *work effectiveness* maka DJP harus mulai merancang aturan formal terkait *career path* bagi pegawai dengan mengidentifikasi posisi-posisi dan jabatan strategis untuk memperkaya praktek *job enrichment* bagi pegawai berbakat.
3. Hal paling negatif yang menjadi persepsi pegawai terkait penerapan gaya kepemimpinan transformasional adalah mayoritas pimpinan tidak memperhatikan perasaan dan referensi pribadi pegawai dalam membuat keputusan atau pun penugasan. Untuk itu DJP dapat berusaha meningkatkan keterampilan *transformational leadership* khususnya terkait aspek keterampilan *individualized consideration*. Untuk itu tidak hanya dibutuhkan pelatihan keterampilan *transformational leadership* bagi pejabat saat ini namun juga perlu diterapkan dalam proses pengembangan talent pada rangkaian manajemen talenta. Keterampilan *transformational leadership* dapat dijadikan salah satu syarat lulus bagi *talent* untuk dapat diangkat atau promosi ke jabatan setingkat lebih tinggi.
4. Salah satu aspek terendah pada variabel *employee engagement* adalah terkait dengan tingkat fokus pegawai dalam menjalankan tugas. Untuk dapat mengatasi ini DJP dapat mulai berusaha meningkatkan fokus pegawai baik dengan menyelenggarakan pelatihan maupun menciptakan lingkungan kantor yang kondusif. Konsep *flexible working space* dan *open space* yang saat ini gencar di terapkan Kementerian Keuangan dapat dirancang sedemikian rupa agar dapat meningkatkan fokus pegawai yang mayoritas di dominasi oleh kalangan milenial.

5.3.2. Saran Metodologis

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, terdapat beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat untuk penelitian berikutnya:

1. Penelitian mendatang dapat menggunakan variabel yang sama dengan penelitian ini atau menambahkan/menganti sebagian variabel pada obyek penelitian yang lebih luas khususnya unit kerja yang lebih beragam sehingga dapat diperbandingkan hasilnya. Keterbatasan penelitian ini hanya ditujukan pada unit kerja strategis di lingkungan DJP.
2. Penelitian ini berujung pada analisis pengaruh terhadap efektivitas kerja dan tidak menganalisis hubungan antara efektivitas kerja dengan capaian penerimaan pajak yang merupakan salah satu permasalahan utama penelitian ini. Untuk itu penelitian selanjutnya dapat mengembangkan analisis hubungan antara efektivitas kerja dengan capaian penerimaan pajak agar pembahasan lebih komprehensif.
3. Lingkup penelitian ini hanya mencakup pegawai setingkat pelaksana yang bertugas pada bidang teknis perpajakan di unit kerja strategis. Untuk itu penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan obyek penelitian baik dalam lingkup pelaksana maupun jabatan lain seperti jabatan struktural dan fungsional.
4. *Talent management* adalah kebijakan baru dalam organisasi sektor publik sehingga belum banyak penelitian yang dilakukan khususnya penelitian kuantitatif terkait tema ini di organisasi sektor publik. Untuk itu penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian terkait *talent management* dengan variabel lain dengan lebih mendalam dan memperluas obyek penelitian.
5. Pengaruh lingkungan (pandemi) saat ini dinilai sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi pola dan budaya kerja serta efektivitasnya. Hal ini disebabkan karena pandemi telah mendorong perubahan di berbagai bidang baik selama maupun pasca pandemi. Untuk itu penelitian yang akan datang diharapkan dapat memasukan variabel pengaruh lingkungan dalam setiap penelitian khususnya dalam penelitian di bidang riset manajemen sumber daya manusia.