

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh *Employer Brand* terhadap *Person-Organization Fit* serta implikasinya dengan *Employer of Choice* Tbk dengan *Use of Social Media* sebagai Variabel Moderasi: Studi pada PT. Telkom Indonesia (Persero)” yang telah dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan teknik analisa *Structural Equation Model (SEM)*, Maka peneliti dapat memberikan kesimpulan yang akan di uraikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari profil responden yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 153 responden, maka dapat peneliti simpulkan bahwa mayoritas responden ini adalah:
  - a. Generasi Z yang berjenis kelamin perempuan memiliki mayoritas hasil sebanyak 85 responden atau sebesar 56%.
  - b. Generasi Z yang berusia 18 – 20 memiliki mayoritas hasil sebanyak 90 responden atau sebesar 59%.
  - c. Generasi Z yang berdomisili di wilayah Tangerang memiliki mayoritas hasil sebanyak 104 responden atau sebesar 68%.
  - d. Generasi Z yang berasal dari institusi Universitas Multimedia Nusantara memiliki mayoritas hasil sebanyak 121 responden atau sebesar 79%.
  - e. Generasi Z yang berasal dari fakultas teknik memiliki mayoritas hasil sebanyak 53 responden atau sebesar 35%.

- f. Generasi Z yang mengetahui PT. Telkom Indonesia memiliki mayoritas hasil sebanyak 153 responden atau sebesar 100%.
2. Berdasarkan hasil dari hipotesis penelitian ini maka peneliti dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:
    - a. H<sub>1a</sub>: Variabel *work culture* memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit* karena memperoleh nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 3,94 yang termasuk dalam kategori baik. Nilai *mean* tertinggi diperoleh indikator WC3 dengan nilai *mean* 4,01 yang menyatakan bahwa responden berpikir PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk dapat memberikan kesempatan untuk bekerja dari rumah. Secara keseluruhan, hipotesis ini memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai *standard coefficient* 1,052 dan *p-value* 0,000.
    - b. H<sub>1b</sub>: Variabel *salary and incentives* memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit* karena memperoleh nilai *mean* keseluruhan sebesar 4,08 yang termasuk dalam kategori baik. Nilai *mean* tertinggi diperoleh indikator SI2 dengan nilai *mean* 4,11 yang menyatakan bahwa responden berpikir PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk dapat memberikan benefit tambahan kepada karyawannya untuk memotivasi kinerja karyawannya. Namun, secara keseluruhan dalam hasil penelitian ini menyatakan tidak ada hubungan positif antara variabel *salary and incentives* dengan *person-organization fit*. Hal ini disebabkan oleh hasil

data yang tidak mendukung hipotesis H1b, dengan perolehan nilai *standard coefficient* -0,091 dan *p-value* 0,884.

- c. H<sub>1c</sub>: Variabel *diversity* memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit* karena memperoleh nilai *mean* keseluruhan sebesar 4,04 yang termasuk dalam kategori baik. Nilai *mean* tertinggi diperoleh indikator DV2 dengan nilai *mean* 4,27 yang menyatakan bahwa responden berpikir PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk dapat menerima karyawannya dari suku dan budaya yang berbeda. Namun, secara keseluruhan dalam hasil penelitian ini menyatakan tidak ada hubungan positif antara variabel *diversity* dengan *person-organization fit*. Hal ini disebabkan oleh hasil data yang tidak mendukung hipotesis H1c, dengan perolehan nilai *standard coefficient* 0,073 dan *p-value* 0,938.
- d. H<sub>1d</sub>: Variabel *ethics and CSR* memiliki pengaruh positif terhadap *person-organization fit* karena memperoleh nilai *mean* keseluruhan sebesar 3,99 yang termasuk dalam kategori baik. Nilai *mean* tertinggi diperoleh indikator ETC4 dengan nilai *mean* 4,11 yang menyatakan bahwa responden berpikir PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk dapat kontribusi sosial yang memadai untuk masyarakat. Namun, secara keseluruhan dalam hasil penelitian ini menyatakan tidak ada hubungan positif antara variabel *ethics and CSR* dengan *person-organization fit*. Hal ini disebabkan oleh hasil data yang tidak mendukung hipotesis H1d, dengan perolehan nilai *standard coefficient* -0,091 dan *p-value* 0,841.

- e. H<sub>2</sub>: Variabel *person-organization fit* memiliki pengaruh positif terhadap *employer of choice* karena memperoleh nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 3,89 yang termasuk dalam kategori baik. Nilai *mean* tertinggi diperoleh indikator POF1 dengan nilai *mean* 3,95 yang menyatakan bahwa responden berpikir PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk akan membutuhkan keterampilan yang dimiliki oleh responden. Secara keseluruhan, hipotesis ini memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai *standard coefficient* 1,078 dan *p-value* 0,000.
- f. H<sub>3</sub>: Variabel *use of social media* memiliki pengaruh positif terhadap *employer of choice* karena memperoleh nilai *mean* secara keseluruhan sebesar 3,84 yang termasuk dalam kategori baik. Nilai *mean* tertinggi diperoleh indikator USM3 dengan nilai *mean* 3,90 yang menyatakan bahwa responden berpikir profil organisasi dari PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk menarik perhatian responden. Secara keseluruhan, hipotesis ini memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai *standard coefficient* 0,002 dan *p-value* 0,002.

## 5.2. Saran

### 5.2.1. Saran untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang diperoleh peneliti, maka peneliti dapat memberikan saran kepada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk, diantaranya yaitu:

1. Pada variabel *work culture* terdapat indikator WC6 yang menjelaskan bahwa perusahaan memberikan jam kerja yang *flexible*, indikator ini memiliki nilai *mean* yang paling rendah diantara indikator lainnya dengan hasil mean 3,80. Menurut hasil *in-depth interview* yang dilakukan kepada pihak internal PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk, sejak awal masa pandemi covid-19 karyawan PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk menerapkan sistem kerja *work from home (WFH)*. Sehingga berdasarkan hasil diskusi bersama pihak internal PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk maka peneliti dapat memberikan saran agar perusahaan dapat melanjutkan sistem kerja *work from home (WFH)* karena mempermudah mobilitas karyawan, meningkatkan fleksibilitas waktu kerja dan efektif melindungi diri selama terjadi pandemi virus covid-19. Sehingga, apabila kedepannya PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk tetap menerapkan jam kerja perusahaan menjadi *hybrid* atau dapat bekerja tanpa harus datang ke kantor, maka hendaknya PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk dapat memberikan informasi terkait jam kerja di perusahaan melalui *website* [www.rekrutmen.telkom.co.id](http://www.rekrutmen.telkom.co.id) pada *section 'FAQ'*. Hal ini dilakukan guna untuk memberikan kemudahan informasi terkait jam kerja di perusahaan kepada mahasiswa, fresh graduate dan calon pelamar kerja.

2. Pada variabel *salary and incentives* terdapat indikator SI3 yang menjelaskan bahwa perusahaan menawarkan kompensasi yang menarik, indikator ini memiliki nilai *mean* yang paling rendah di antara indikator lainnya dengan hasil *mean* 4,05. Berdasarkan hasil *in-depth interview* beberapa responden yakin bahwa perusahaan BUMN dapat memberikan kompensasi yang menarik. Namun, untuk meningkatkan daya tarik calon karyawan, peneliti memberikan saran kepada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk hendaknya untuk menambahkan informasi terkait *compensation* dan *benefit* yang akan didapat pada *poster* dan konten lowongan pekerjaannya, dengan tujuan guna menarik minat mahasiswa untuk melamar pekerjaan di PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Dalam penelitian yang dilakukan Handayani (2016) dalam melakukan job posting, akan memengaruhi jumlah informasi yang didapatkan oleh pencari kerja terkait berbagai lowongan pekerjaan, terlebih mengenai kriteria, posisi yang tersedia serta benefit yang diberikan akan mampu meningkatkan minat pelamar kerja.
3. Pada variabel *diversity* terdapat indikator DV4 yang menjelaskan bahwa perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk dapat memilih pekerjaan yang berbeda, indikator ini memiliki nilai *mean* yang paling rendah di antara indikator lainnya dengan hasil *mean* 3,90. Sehingga, peneliti memberikan saran kepada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk jika ada *project*, hendaknya perusahaan dapat memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk dapat memilih pekerjaan lain diluar pekerjaan utamanya. Sebagai contoh, karyawan yang berasal dari divisi *employer*

*branding* memiliki minat dalam membuat *design*, maka perusahaan hendaknya dapat memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk dapat memilih pekerjaannya sesuai dengan minat dan bakatnya yaitu membuat *design* pada suatu *project*, yang kemudian hasil dari *design* tersebut dapat dikonversikan menjadi sebuah poin untuk menambah nilai kinerja karyawan. Hal ini dapat peneliti sarankan kepada perusahaan dikarenakan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak internal PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk, maka melakukan pekerjaan diluar pekerjaan utama dapat meningkatkan nilai hasil sasaran kinerja individu (SKI) pada sistem penilaian berdasarkan *performance* karyawan Telkom, karena proses penilaian SKI mengacu pada target-target pencapaian dari individu karyawan PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Kemudian, informasi tersebut dapat di ceritakan melalui *website* [www.rekrutmen.telkom.co.id](http://www.rekrutmen.telkom.co.id) yang menjelaskan bahwa jika bekerja di PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk, akan mendapat kebebasan dalam memilih pekerjaan yang berbeda untuk suatu *project* dan hasil pekerjaannya dapat dikonversikan menjadi poin nilai kinerja.

4. Pada variabel *ethics and CSR* terdapat indikator ETC3 yang menjelaskan bahwa perusahaan memberikan bantuan kemanusiaan kepada masyarakat, indikator ini memiliki nilai *mean* yang paling rendah di antara indikator lainnya dengan hasil *mean* 3,93. Sehingga peneliti menyarankan agar PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk dapat mengoptimalkan salah satu program CSR Telkom yaitu *Indonesia Digital Learning* dengan cara melakukan

kerjasama dengan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dalam rangka memberikan pembelajaran literasi dan digital kepada mahasiswa sebagai bekal untuk menjadi mitra guru pada sekolah SD/SMP/SMA, hal ini dapat menjadi salah satu dukungan dari PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk dalam program kampus merdeka pada kegiatan kampus mengajar.

5. Pada variabel *person-organization fit* terdapat indikator POF3 yang menjelaskan bahwa responden berpikir jika mereka bekerja di PT. Telkom Indonesia akan menemukan kolega yang memiliki satu pemikiran yang sama dengan responden, indikator ini memiliki nilai *mean* yang paling rendah di antara indikator lainnya dengan hasil *mean* 3,84. Sehingga peneliti memberikan saran kepada PT. Telkom Indonesia (Persero) hendaknya dapat membuat '*Telkom Talent Community*' yang merupakan wadah yang dibangun oleh perusahaan untuk mempertemukan individu yang memiliki talenta yang sama. Sebagai contoh, generasi Z merupakan generasi yang sangat peka dengan teknologi (Deloitte, 2019). Sehingga minat generasi Z terhadap dunia teknologi sangat tinggi. Melalui wadah '*Telkom Talent Community*' maka perusahaan dapat memberikan *workshop* secara daring kepada generasi Z yang memiliki minat dan talenta pada pengembangan industri teknologi dan generasi Z yang bergabung dalam wadah tersebut akan mendapatkan *career opportunities*, bertemu dengan kolega yang memiliki satu pemikiran yang sama serta meningkatkan persepsi generasi Z terhadap *person-organization fit*.

6. Pada variabel *use of social media* terdapat indikator USM1 yang menjelaskan terkait pernah atau tidak pernahnya responden melihat lowongan pekerjaan PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk di *social media*, indikator ini memiliki nilai *mean* yang paling rendah di antara indikator lainnya dengan hasil *mean* 3,78. Sehingga peneliti memberikan saran kepada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk untuk membuat akun *Instagram* khusus lowongan kerja dengan *username* @Telkomcareer. Sehingga melalui akun @Telkomcareer PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk dan seluruh entitas anak perusahaannya dapat memberikan informasi lowongan pekerjaan melalui akun tersebut. Hal ini didukung oleh pernyataan Sivertzen *et al* (2013) yang mengatakan bahwa kini penggunaan *social media* dapat memberikan kesempatan calon pekerja untuk memperluas jaringan sosial, karena dapat membantu pencari kerja menemukan pekerjaan dan pencari pekerja menemukan calon pekerja. Selain itu saran ini memiliki tujuan agar generasi Z dapat lebih mudah untuk melihat lowongan pekerjaan baik dari PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk maupun entitas anak perusahaannya.
7. Pada variabel *employer of choice* terdapat indikator EOC1 yang menjelaskan apakah PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk merupakan pilihan utama responden dalam mencari pekerjaan, indikator ini memiliki nilai *mean* yang paling rendah di antara indikator lainnya dengan hasil *mean* 3,30. Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan peneliti terhadap narasumber, hal ini disebabkan oleh faktor karena stigma PT. Telkom

Indonesia (Persero) Tbk pada generasi Z adalah perusahaan yang sudah tua, kaku dan senioritas. Sehingga peneliti menyarankan kepada PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk agar memperbaiki *employer branding* perusahaan terlebih dahulu. Menurut Harahap (2019) langkah awal dalam membangun *employer branding* dapat dibentuk melalui sebuah cerita, bahkan banyak perusahaan multinasional yang telah melakukan *employer branding* melalui 'story telling' seperti Coca-Cola. Oleh karena itu, peneliti menyarankan PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk untuk melakukan *employer branding* melalui cara 'story telling'. Bangun *image* melalui *employer brand video* dengan menunjukkan apabila bekerja di PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk maka karyawan akan mendapatkan 'Learn, Grow and Contribute'. *Learn* yaitu akan mendapat berbagai kesempatan serta peluang yang bagus selama bekerja di Telkom, *grow* yaitu akan mendapat kesempatan untuk membangun talenta dan *contribute* yaitu melalui PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk maka karyawan dapat berkontribusi dalam membangun infrastruktur telekomunikasi di Indonesia. Kemudian, *employer brand video* tersebut dapat disiarkan melalui iklan Youtube. Peneliti memilih Youtube sebagai sarana *advertising employer brand video* karena, menurut data hasil riset kepada pengguna internet di Indonesia yang berusia 16 – 64 tahun yang dilakukan oleh We Are Social (2020) menyatakan hasil bahwa *platform social media* yang paling sering digunakan di Indonesia adalah Youtube sebanyak 88%.

### 5.2.2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil dari penelitian yang diperoleh peneliti, maka peneliti dapat memberikan saran kepada peneliti selanjutnya, diantaranya yaitu:

1. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya. Kemudian, peneliti selanjutnya dapat mengganti objek penelitian dengan perusahaan lain dan industri yang baru seperti energi, retail, *FMCG*, perbankan, perhotelan dan lain-lain. Agar dapat membantu memberikan saran perbaikan pada perusahaan yang berkaitan dengan variabel *employer brand*, *person-organization fit*, *use of social media* dan *employer of choice*.
2. Pada penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan untuk turut melibatkan karyawan perusahaan yang ada untuk menjadi karakteristik baru pada sampel selanjutnya.
3. Pada penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan identifikasi faktor-faktor apa saja yang membantu organisasi dalam mempertahankan status *employer of choice* bahkan ketika karyawan tersebut telah bergabung dengan organisasi tersebut. Hal ini juga dikatakan dalam jurnal (Tanwar dan Kumar, 2019).
4. Pada penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat menambahkan pertanyaan *social media* apa yang paling sering digunakan oleh responden pada kuesioner yang akan disebar. Hal ini bertujuan untuk mengetahui *platform* apa yang paling banyak

digunakan oleh responden, agar perusahaan dapat meningkatkan *employer branding* pada platform lain.