

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan pada variabel *workload*, *compensation*, *employee well-being*, dan *turnover intention* pada karyawan PT Anugerah Bumi Seloliman, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. *Workload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 2,400 dengan p-value 0,016. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan karyawan baik dari sisi target yang harus dicapai, tekanan waktu, maupun intensitas tugas semakin besar kecenderungan mereka untuk memikirkan dan merencanakan untuk meninggalkan perusahaan. Beban kerja yang berat memicu kelelahan fisik dan psikologis, menurunkan kenyamanan kerja, dan pada akhirnya mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang dianggap lebih ringan atau seimbang.
2. *Compensation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, yang terlihat dari nilai t-statistic sebesar 0,005 dengan p-value 0,996. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima karyawan tidak menjadi faktor langsung yang menentukan niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Meskipun sebagian karyawan mungkin masih menilai kompensasi belum sepenuhnya ideal, keputusan untuk resign lebih banyak didorong oleh faktor lain seperti tekanan beban kerja dan kondisi psikologis, bukan semata-mata karena tingkat gaji atau tunjangan yang mereka peroleh.
3. *Employee Well-being* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai t-statistic sebesar 3,051 dan p-value 0,002. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kesejahteraan karyawan baik dari aspek kehidupan pribadi, kepuasan terhadap pekerjaan, maupun kondisi psikologis semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang merasa hidupnya seimbang, pekerjaannya

bermakna, dan memiliki hubungan kerja yang positif cenderung lebih betah dan mempertahankan komitmen terhadap organisasi.

4. *Workload* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui *employee well-being*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 2,782 dengan p-value 0,005 pada jalur mediasi. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang tinggi terlebih dahulu menurunkan kesejahteraan karyawan misalnya dengan meningkatkan stres, kelelahan, dan berkurangnya kepuasan hidup dan penurunan *well-being* inilah yang kemudian mendorong meningkatnya niat untuk *resign*. Dengan kata lain, *workload* tidak hanya berdampak langsung pada *turnover intention*, tetapi juga secara tidak langsung melalui pelemahan kondisi kesejahteraan karyawan.
5. *Compensation* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui *employee well-being*, dengan nilai t-statistic sebesar 2,271 dan p-value 0,023 pada jalur mediasi. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai, adil, dan dirasakan layak oleh karyawan akan meningkatkan *employee well-being* terlebih dahulu, misalnya melalui rasa aman finansial, apresiasi, dan keadilan organisasi. Peningkatan kesejahteraan tersebut kemudian menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, meskipun *compensation* tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, kompensasi tetap berperan penting melalui perannya dalam membentuk kesejahteraan karyawan.
6. *Workload* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee well-being*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 4,526 dengan p-value 0,000. Hal ini berarti semakin tinggi beban kerja yang dirasakan, semakin menurun tingkat kesejahteraan karyawan. Tekanan target, frekuensi lembur, dan tuntutan kerja yang intens dapat mengganggu keseimbangan kehidupan kerja, meningkatkan stres, dan mengurangi rasa puas terhadap kehidupan maupun pekerjaan. Kondisi tersebut membuat karyawan sulit mempertahankan kondisi psikologis yang sehat dan stabil.
7. *Compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*, dengan nilai t-statistic sebesar 5,093 dan p-value 0,000. Hasil ini

menunjukkan bahwa kompensasi yang dirasakan layak, tepat waktu, dan sesuai dengan beban kerja berkontribusi pada meningkatnya kesejahteraan karyawan. Gaji, tunjangan, dan insentif yang memadai membantu karyawan memenuhi kebutuhan finansial, mengurangi tekanan ekonomi, serta menumbuhkan rasa dihargai oleh perusahaan. Pada akhirnya, hal tersebut memperkuat kondisi emosional dan psikologis karyawan sehingga mereka merasa lebih sejahtera dalam menjalani pekerjaan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai prosedur ilmiah yang berlaku. Namun demikian, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Adapun keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ruang lingkup penelitian terbatas pada karyawan PT Anugerah Bumi Seloliman pada satu unit/divisi operasional tertentu, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke unit kerja lain, perusahaan outsourcing berbeda, ataupun industri perbankan secara keseluruhan. Kondisi organisasi, karakteristik pekerjaan, serta budaya kerja di setiap instansi dapat menghasilkan temuan yang berbeda, sehingga hasil penelitian ini lebih tepat digunakan untuk konteks perusahaan yang memiliki karakteristik serupa.
2. Penelitian ini hanya menggunakan empat variabel utama, yaitu *workload*, *compensation*, *employee well-being*, dan *turnover intention*, tanpa mempertimbangkan variabel lain yang secara teoritis juga berpengaruh terhadap *turnover intention* seperti *job satisfaction*, *organizational commitment*, *work-life balance*, stres kerja, maupun *perceived organizational support*. Ketidakhadiran variabel-variabel tersebut membuat model penelitian belum sepenuhnya menggambarkan faktor-faktor komprehensif yang memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari organisasi.
3. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan metode *self-report*, sehingga terdapat potensi *response bias*, seperti *social desirability bias*, ketika responden memberikan jawaban yang dianggap “baik” atau

aman bagi kepentingan pribadi maupun organisasi. Hal ini dapat memengaruhi akurasi pengukuran persepsi terkait tekanan kerja, kesejahteraan, maupun keinginan untuk resign.

4. Desain penelitian bersifat *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu. Hal ini menyebabkan penelitian tidak dapat menangkap perubahan perilaku atau persepsi karyawan dalam jangka panjang. Padahal, *turnover intention* merupakan fenomena yang dapat berubah seiring dinamika pekerjaan, kondisi ekonomi, maupun kebijakan perusahaan.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil temuan yang diperoleh pada penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan acuan untuk pengembangan selanjutnya, baik dari aspek teoritis maupun praktis. Rekomendasi ini diharapkan dapat memperkuat pengembangan ilmu pengetahuan sekaligus memberikan kontribusi nyata terhadap pengelolaan sumber daya manusia pada PT Anugerah Bumi Seloliman. Adapun rekomendasi tersebut adalah sebagai berikut:

a) Saran Teoritis

Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian kepada perusahaan lain, baik dalam sektor *outsourcing*, jasa, perbankan, maupun industri dengan pola kerja berbeda. Hal ini penting mengingat penelitian ini hanya berfokus pada karyawan PT Anugerah Bumi Seloliman pada satu divisi, sehingga hasil penelitian belum mampu sepenuhnya menggambarkan dinamika *workload*, *compensation*, *well-being*, dan *turnover intention* pada konteks organisasi yang lebih beragam. Perluasan konteks penelitian akan menghasilkan generalisasi temuan yang lebih kuat serta memperkaya pemahaman teoretis mengenai perilaku *turnover* di berbagai sektor industri.

Selain itu, penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan penambahan variabel lain yang berpotensi berpengaruh terhadap *turnover intention*, seperti *job satisfaction*, *work-life balance*, *burnout*, *perceived organizational support*, maupun *organizational commitment*. Variabel-variabel ini dapat diintegrasikan dalam model teoretis untuk menghasilkan gambaran yang lebih kompleks dan mendalam mengenai faktor-faktor psikologis yang memengaruhi keputusan karyawan untuk

meninggalkan organisasi. Hal ini penting mengingat hasil penelitian menunjukkan bahwa *compensation* tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, sehingga variabel tambahan memungkinkan pengembangan model teoretis baru yang lebih komprehensif.

Dengan memperluas objek, menambah variabel, dan mempertimbangkan pendekatan metodologis yang lebih beragam, penelitian mendatang diharapkan mampu semakin memperkaya literatur akademik dan menghasilkan insight yang lebih tajam mengenai dinamika perilaku kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, terdapat beberapa saran praktis yang dapat diimplementasikan oleh PT Anugerah Bumi Seloliman untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dan menekan kecenderungan *turnover*. Adapun saran praktis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu mengelola *workload* secara lebih proporsional dan realistis, karena *workload* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Karyawan *telemarketing* menghadapi target yang ketat dan intensitas kerja tinggi, sehingga perusahaan perlu meninjau kembali sistem penetapan target, mendistribusikan tugas secara merata, serta memberikan ruang istirahat yang memadai. Pengelolaan *workload* yang sehat dapat mengurangi stres kerja sekaligus menekan niat karyawan untuk resign.
2. Perusahaan perlu memperkuat upaya peningkatan *employee well-being*, mengingat variabel ini terbukti menjadi faktor yang paling berpengaruh dalam menurunkan *turnover intention*. Perusahaan dapat menyediakan fasilitas pendukung kesejahteraan psikologis seperti konseling, pelatihan stres kerja, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung interaksi positif antar karyawan. Peningkatan *well-being* akan menciptakan suasana kerja yang lebih sehat dan meminimalkan risiko burnout.
3. Perusahaan perlu memaksimalkan fungsi *compensation* sebagai faktor penunjang kesejahteraan, karena *compensation* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee well-being* meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*. Perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap struktur insentif, memastikan keterbukaan dan keadilan dalam pemberian bonus, serta memberikan penghargaan tambahan untuk karyawan

berprestasi. Upaya ini dapat meningkatkan rasa dihargai dan memperkuat kesejahteraan psikologis karyawan.

4. Perusahaan disarankan memperkuat peran supervisor dalam memberikan dukungan kerja, karena beban kerja yang tinggi dan dinamika pekerjaan telemarketing menuntut komunikasi serta bimbingan yang intens dari atasan. Supervisor perlu dibekali kemampuan *coaching*, manajemen konflik, dan pemantauan kondisi emosional karyawan sehingga mampu membantu mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kenyamanan psikologis.
5. Perusahaan perlu mengembangkan lingkungan kerja yang lebih sehat secara fisik maupun psikologis, seperti menyediakan ruang kerja yang nyaman, mengatur penataan ruang untuk mengurangi kebisingan, dan menciptakan sistem kerja yang lebih fleksibel. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman akan memperkuat *well-being* dan secara tidak langsung membantu menekan *turnover intention*.
6. Perusahaan perlu melakukan perencanaan SDM yang lebih strategis, termasuk menambah tenaga kerja saat beban memuncak, melakukan rotasi tugas untuk menghindari kejenuhan, serta memastikan bahwa kapasitas kerja karyawan tidak melebihi batas kemampuan. Perencanaan tenaga kerja yang tepat akan menjaga stabilitas dan kesehatan psikologis karyawan.
7. Perusahaan perlu menyediakan mekanisme apresiasi non-finansial, seperti pengakuan atas pencapaian, pemberian kesempatan pengembangan diri, atau penghargaan berbasis performa. Meskipun bukan faktor langsung terhadap *turnover intention*, penghargaan semacam ini dapat memperkuat *well-being* dan memberi motivasi tambahan bagi karyawan.

Dengan menerapkan rekomendasi tersebut, perusahaan diharapkan mampu menciptakan kondisi kerja yang lebih sehat, mengurangi tekanan psikologis karyawan, memperkuat kesejahteraan, serta menekan kecenderungan *turnover* secara berkelanjutan.