

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Altama Surya Anugerah. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini sesuai dengan temuan bahwa kualitas kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, inspirasi, serta kontrol emosi dengan baik memberikan dampak nyata terhadap kecenderungan karyawan untuk mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Hasil pengujian PLS menunjukkan bahwa nilai t -hitung $3,026 > t$ -tabel $1,664$, dengan *original sample* bernilai positif $0,416$, serta p -value $0,002 < 0,050$. Dengan demikian, Hipotesis (H1) diterima, yang berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Selanjutnya, variabel *Employee Engagement* menunjukkan hasil yang tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat antusiasme, dedikasi, maupun fokus karyawan dalam bekerja belum mampu mengurangi keinginan mereka untuk berpindah kerja. Hal tersebut dibuktikan melalui hasil PLS di mana nilai t -hitung $1,606 < t$ -tabel $1,664$, dengan *original sample* positif $0,196$, serta p -value $0,108 > 0,050$. Maka, Hipotesis (H2) ditolak, sehingga *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Pada variabel *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*, diperoleh hasil bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan dalam memengaruhi tingkat keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Hasil menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berkaitan secara positif dengan kecenderungan *turnover*. Hal ini dibuktikan dengan nilai t -hitung $2,990 > t$ -tabel $1,664$, *original sample* $0,319$, serta p -value $0,003 < 0,050$. Maka Hipotesis (H3) diterima, yaitu *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Selanjutnya, variabel *Job Satisfaction* terbukti memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*. Meskipun kekuatan mediasi ini tergolong lemah, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik tetap mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat *turnover intention*. Hasil PLS menunjukkan $t\text{-hitung } 2,412 > t\text{-tabel } 1,664$, *original sample* 0,133, dengan $p\text{-value } 0,016 < 0,050$. Dengan demikian, Hipotesis (H4) diterima, yakni *Job Satisfaction* memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Turnover Intention*.

Variabel *Job Satisfaction* juga memediasi hubungan antara *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*, meskipun dengan kekuatan yang lemah. Hasil pengujian menunjukkan $t\text{-hitung } 1,999 > t\text{-tabel } 1,664$, dengan *original sample* 0,140, serta $p\text{-value } 0,046 < 0,050$. Dengan demikian, Hipotesis (H5) diterima, yang berarti *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*.

Pada variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Job Satisfaction*, diperoleh hasil bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan teladan, inspirasi, serta komunikasi positif dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih nyaman sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Hasil uji PLS menunjukkan $t\text{-hitung } 3,335 > t\text{-tabel } 1,664$, dengan *original sample* 0,416, serta $p\text{-value } 0,001 < 0,050$. Dengan demikian, Hipotesis (H6) diterima, yaitu Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

Terakhir, variabel *Employee Engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi, seperti antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi penuh dalam bekerja, cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Hasil pengujian menunjukkan $t\text{-hitung } 3,859 > t\text{-tabel } 1,664$, dengan *original sample* 0,438, serta $p\text{-value } 0,000 < 0,050$. Oleh karena itu, Hipotesis (H7) diterima, yaitu *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, namun tetap memiliki sejumlah keterbatasan. Beberapa di antaranya adalah:

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, sehingga hasil yang diperoleh belum dapat diterapkan secara umum pada perusahaan lain yang mungkin memiliki karakteristik, kondisi kerja, atau budaya organisasi yang berbeda.
2. Penelitian ini hanya mengkaji beberapa variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, *job satisfaction*, dan *turnover intention*. Masih ada variabel lain di luar penelitian ini yang kemungkinan turut memengaruhi *turnover intention* namun tidak termasuk dalam analisis penelitian ini.

5.3 Saran

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diperoleh, terdapat beberapa rekomendasi teoritis maupun praktis yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk pengembangan studi selanjutnya. Beberapa saran yang dapat peneliti ajukan berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang dicapai adalah sebagai berikut:

a) Saran Teoritis

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan perusahaan dari sektor maupun wilayah yang berbeda. Perluasan ini bertujuan agar hasil yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan ke konteks organisasi yang lebih luas. Penelitian juga dapat mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti *organizational commitment*, *work environment*, atau *job stress*, untuk melihat faktor-faktor tambahan yang berpotensi memengaruhi *turnover intention*. Variabel-variabel tersebut diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang terjadi dalam diri karyawan.

b) Saran Praktis

Berdasarkan hasil simpulan mengenai variabel *Turnover Intention*, *Kepemimpinan Transformasional*, *Employee Engagement*, dan *Job Satisfaction*, peneliti memberikan beberapa saran bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, nilai indeks terendah pada variabel *Turnover Intention* terdapat pada pernyataan “*Saya berencana untuk tetap berada di perusahaan ini setidaknya dalam satu tahun ke depan*” dengan skor 44,0. Nilai yang rendah ini menunjukkan bahwa komitmen jangka pendek karyawan untuk bertahan di perusahaan masih lemah. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan upaya retensi melalui perbaikan lingkungan kerja, penataan beban kerja, serta komunikasi yang lebih terbuka terkait prospek karier. Dengan meningkatnya rasa nyaman dan kejelasan arah karier, diharapkan niat karyawan untuk bertahan dapat meningkat dan kecenderungan *turnover* dapat menurun.
2. Pada variabel *Kepemimpinan Transformasional*, nilai indeks terendah ditemukan pada pernyataan “*Atasan saya memberikan contoh yang mudah dimengerti mengenai apa yang harus dilakukan*” dengan skor 43,8. Rendahnya nilai ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih merasa pemimpin belum memberikan keteladanan atau arahan yang jelas terkait pelaksanaan tugas. Untuk itu, perusahaan perlu mendorong pemimpin agar lebih aktif memberikan instruksi yang konkret, menunjukkan contoh perilaku kerja yang baik, serta meningkatkan kejelasan komunikasi. Peningkatan pada aspek ini diharapkan dapat meminimalkan kebingungan karyawan dan meningkatkan efektivitas kerja tim.
3. Nilai indeks terendah pada variabel *Employee Engagement* terdapat pada pernyataan “*Saya terbawa suasana saat bekerja, sulit melepaskan diri dari pekerjaan*” dengan skor 41,6. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa karyawan belum sepenuhnya terlibat secara emosional dalam pekerjaan atau mungkin belum merasakan aliran kerja (*flow*) yang optimal. Perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan melalui penataan beban kerja yang lebih seimbang, pemberian tantangan yang sesuai kemampuan, serta menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan. Upaya tersebut diharapkan dapat

meningkatkan rasa ketertarikan dan keterlibatan karyawan dalam tugas sehari-hari.

4. Pada variabel *Job Satisfaction*, nilai indeks terendah terdapat pada pernyataan “*Gaji saya sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan saya*” dengan skor 44,0. Nilai ini mengindikasikan bahwa aspek kompensasi merupakan bagian yang paling menimbulkan ketidakpuasan pada karyawan. Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap sistem pemberian gaji agar lebih sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan, termasuk mempertimbangkan transparansi kenaikan gaji dan penyediaan insentif tambahan. Dengan perbaikan pada aspek kompensasi, kepuasan kerja dapat meningkat dan dampak positifnya akan terlihat pada motivasi serta retensi karyawan.