

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, DAN SARAN

I.22. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apa saja yang mempengaruhi intensi *turnover* karyawan PT Asabri (Persero). Jumlah sampel yang awalnya ditargetkan minimal sebanyak 75 responden berdasarkan rumus Ferdinand (2006), namun responden yang mengirim umpan balik sebanyak 88 orang.

Penelitian ini menguji variabel independen yaitu *job embeddedness*, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan PT Asabri (Persero). Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode penyelesaian *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dalam hal ini lebih tepat dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. Ghazali (2012) mendeskripsikan PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

Hasil kesimpulan dari penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh nilai *r-square* sebesar 0,303 untuk konstruk intensi *turnover*, diartikan bahwa *job embeddedness*, *organizational citizenship behavior*, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan varian intensi *turnover* karyawan PT Asabri (Persero) sebesar 30,3%.
- 2) Hasil dari pengolahan data menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover* karyawan PT Asabri (Persero). Sedangkan untuk variabel *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap intensi *turnover* karyawan PT Asabri (Persero).

I.23. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan signifikansi yang tinggi terutama variabel kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* di PT Asabri (Persero) dibandingkan dengan 2 (dua) variabel lainnya yaitu *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior*. Sehingga perlu ada perhatian khusus dari manajemen PT Asabri (Persero) sebagai implikasi dari dimensi dan indikator variabel kepuasan kerja yang diukur dalam penelitian ini kaitannya dengan intensi *turnover* karyawan. Berdasarkan hal tersebut, beberapa implikasi manajerial yang dapat dipertimbangkan oleh manajemen PT Asabri (Persero) diantaranya:

1) Kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri.

Setiap jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan tentunya akan menghasilkan motivasi dan prestasi kerja yang merupakan bagian dari kepuasan kerja karyawan. Seorang karyawan akan merasa puas akan pekerjaan yang dijalannya apabila memenuhi hal berikut:

- a. Pekerjaan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang penting dan memiliki manfaat;
- b. Karyawan menyadari betul tugas dan tanggung jawabnya atas hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan; dan
- c. Karyawan mampu memastikan bahwa hasil kerjanya tersebut mampu mencapai nilai kepuasan.

Karakteristik yang terdapat di dalam sebuah pekerjaan dapat menjadi faktor terpenuhinya rasa puas dalam bekerja. Karyawan melakukan pekerjaannya dengan perasaan senang jika pekerjaan tersebut dapat memberikan kesempatan bagi karyawan tersebut untuk memaksimalkan kemampuan dan kecakapannya, memberikan berbagai pilihan tugas, dan memberikan *feedback* atau umpan balik yang sesuai dengan harapan karyawan tersebut.

2) Kepuasan terhadap gaji.

Kepuasan terhadap pemberian gaji ini tidak hanya mencakup nominal gaji yang didapatkan akan tetapi lebih kepada kepuasan seorang

karyawan pada kebijakan administrasi penggajian, adanya berbagai macam tunjangan, serta kepuasan terhadap tingkat kenaikan gaji.

3) Kepuasan terhadap promosi.

Promosi merupakan salah satu jenis penghargaan yang mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Promosi bisa dianggap sebagai bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

4) Kepuasan terhadap atasan.

Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan ini ternyata memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan atasan bisa bermacam-macam, ada yang berorientasi terhadap kinerja karyawan, atau atasan yang lebih mengutamakan partisipasi karyawan. Gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan kinerja karyawannya akan sering memberikan perhatian pada karyawannya guna menciptakan hubungan kerja yang baik. Bentuk perhatian tersebut bisa berupa pengecekan secara rutin terhadap kinerja karyawan serta memberikan arahan, bimbingan dan nasehat secara personal terhadap karyawan yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan gaya kepemimpinan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawan dapat digambarkan sebagai sikap terbuka yang diberikan oleh seorang atasan sehingga karyawannya tersebut dapat berpartisipasi langsung dalam mendiskusikan masalah pekerjaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

5) Kepuasan terhadap rekan kerja.

Rekan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar sesama karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan, apalagi jika rekan kerjanya tersebut memiliki kesamaan dalam bersikap sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan membentuk tali persahabatan antar karyawan.

Perasaan senang dan rasa persahabatan yang timbul tersebut sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

Apabila beberapa indikator di atas sudah terpenuhi maka kepuasan kerja karyawan pun dapat terwujud. Apabila seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan maka kinerja karyawan tersebut tentu akan lebih meningkat dan dorongan untuk keluar dari perusahaan (intensi *turnover*) akan lebih rendah. Hal tersebut tentu dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan sebuah perusahaan.

I.24. Saran

Berdasarkan simpulan dan implikasi manajerial yang telah dijelaskan di atas, peneliti mencoba untuk memberikan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan, antara lain:

- 1) Berdasarkan hasil penelitian, kepuasan kerja menjadi variabel yang sangat signifikan terhadap intensi *turnover* di PT Asabri (Persero). Mengingat bahwa karyawan merupakan aset terpenting dalam perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk menjaga kepuasan kerja karyawannya. Perusahaan harus melakukan analisis dan *review* terhadap dimensi-dimensi variabel kepuasan kerja yang berdampak pada intensi *turnover* karyawan. Karyawan yang merasa puas dan bahagia di tempat kerjanya akan memberikan dampak positif, sebaliknya, karyawan yang tidak puas justru bisa menjadi bumerang bagi perusahaan.
- 2) Lebih lanjut, secara mendasar kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Hal ini disebabkan setiap individu memiliki indikator kepuasan kerja yang berbeda dan beragam. Perbedaan dimensi kepuasan dewasa ini sangat beragam seiring dengan mulai mendominasinya generasi milenial di lingkungan Perusahaan. Penelitian selanjutnya harus dapat merumuskan dimensi atau faktor lain yang berpengaruh pada intensi *turnover* di sebuah perusahaan. Kepuasan tidak hanya didapat dari gaji dan tunjangan semata. Ada banyak sekali faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja

karyawan, seperti apresiasi, kompensasi, fleksibilitas, manajemen, hingga budaya kerja. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan diri seorang karyawan dalam pekerjaannya maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

- 3) Sudah seharusnya manajemen dalam hal ini Divisi Personalia menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu tujuan yang perlu dicapai. Kepuasan yang tinggi pasalnya tidak hanya akan berdampak pada kinerja karyawan, namun sebagai sarana *branding* perusahaan, baik secara internal maupun eksternal. Karyawan yang bahagia dengan tempat kerjanya dipercaya akan bisa membela perusahaan tempat mereka bekerja atau membicarakan tentang berbagai hal positif yang dirasakannya. Dari sisi lain, karyawan juga bisa lebih loyal dan bekerja lebih keras demi kemajuan perusahaan tempatnya bekerja.

