

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja, *Work Life Balance*, dan *employee engagement* berperan penting dalam mempengaruhi *Turnover Intention*. Maka kesimpulan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT LGEIN.

Nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,075, dengan *t-statistic* sebesar 0,924 dan *p-value* sebesar 0,355 ($> 0,05$), sehingga H1 ditolak. Artinya, naik turunnya kepuasan kerja karyawan PT LGEIN secara langsung belum cukup menjelaskan naik turunnya keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya tidak secara otomatis memiliki keinginan keluar yang lebih rendah, kemungkinan karena pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* lebih banyak bekerja melalui faktor lain, yaitu *employee engagement*.

Work Life Balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT LGEIN.

Nilai koefisien jalur sebesar 0,885, dengan *t-statistic* sebesar 18,937 dan *p-value* sebesar kurang dari 0,001, sehingga H2 diterima. Hubungan ini merupakan yang paling kuat dalam keseluruhan model penelitian. Perlu digarisbawahi bahwa arah hubungan yang positif ini tidak berarti *Work Life Balance* yang lebih baik justru meningkatkan keinginan keluar karyawan. Sebagian indikator *Work Life Balance* pada penelitian ini bersifat *reverse*, yaitu mengukur tingkat gangguan atau interferensi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, bukan tingkat keseimbangan itu sendiri. Dengan demikian, nilai positif tersebut secara substantif berarti: semakin tinggi gangguan atau ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Employee Engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT LGEIN.

Nilai koefisien jalur sebesar -0,214, dengan *t-statistic* sebesar 2,254 dan *p-value* sebesar 0,024 ($< 0,05$), sehingga H3 diterima. Artinya, semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap perusahaan, semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. *Employee Engagement* terbukti menjadi salah satu faktor yang membantu PT LGEIN menekan tingkat *Turnover Intention* karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *employee engagement*.

Pengaruh tidak langsung ini memiliki nilai koefisien sebesar -0,162 dengan *p-value* sebesar 0,030 ($< 0,05$), sehingga H4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebenarnya tidak berdampak langsung terhadap *Turnover Intention*, tetapi berdampak secara tidak langsung, yaitu dengan meningkatkan *employee engagement* terlebih dahulu. Pola seperti ini menunjukkan bahwa *employee engagement* menjadi satu-satunya jalur yang secara statistik relevan bagi kepuasan kerja untuk memengaruhi *Turnover Intention*. Mengingat pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung memiliki arah yang berlawanan, hubungan mediasi ini tergolong sebagai mediasi kompetitif (*suppression*), sehingga interpretasinya perlu memperhatikan pola saling menekan antara kedua jalur tersebut.

Work Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui *employee engagement*

Pengaruh tidak langsung ini hanya sebesar -0,005 dengan *p-value* sebesar 0,827 ($> 0,05$), sehingga H5 ditolak. Artinya, *employee engagement* tidak berperan sebagai penghubung antara *Work Life Balance* dan *Turnover Intention*. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Turnover Intention* bersifat *direct-only*, yaitu seluruhnya tersalurkan melalui jalur langsung tanpa melibatkan *employee engagement* sebagai perantara.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT LGEIN.

Nilai koefisien jalur sebesar 0,759, dengan *t-statistic* sebesar 7,490 dan *p-value* sebesar kurang dari 0,001, sehingga H6 diterima. Temuan ini memperkuat perspektif Social Exchange Theory, yang memandang bahwa karyawan yang

memperoleh kepuasan dalam pekerjaannya cenderung membalasnya dengan keterikatan yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Nilai koefisien jalur tersebut merupakan salah satu yang terbesar dalam model penelitian dan menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah prediktor terkuat dari *employee engagement* pada karyawan PT LGEIN. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keterikatan mereka terhadap perusahaan.

Work Life Balance tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT LGEIN

Nilai koefisien jalur sebesar 0,024, dengan *t-statistic* sebesar 0,229 dan *p-value* sebesar 0,819 ($> 0,05$), sehingga H7 ditolak. Artinya, tingkat keseimbangan maupun gangguan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan belum mampu menjelaskan tingkat keterikatan kerja mereka secara statistik. Keterikatan karyawan terhadap perusahaan kemungkinan lebih banyak dibentuk oleh faktor psikologis lain, khususnya kepuasan kerja.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasikan maupun memanfaatkan hasil penelitian.

Pertama, ruang lingkup penelitian dibatasi pada karyawan PT LG Electronics Indonesia (LGEIN) Factory 1 yang berlokasi di Cikarang Barat. Kondisi tersebut menyebabkan temuan penelitian sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi serta budaya kerja yang berlaku di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum dapat dijadikan dasar untuk melakukan generalisasi pada perusahaan lain, khususnya yang memiliki karakteristik industri, sistem kerja, maupun budaya organisasi yang berbeda.

Kedua, penelitian dilaksanakan menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga proses pengumpulan data hanya dilakukan pada satu titik waktu tertentu. Dengan demikian, hasil yang diperoleh merefleksikan kondisi kerja pada saat penelitian berlangsung. Apabila terjadi perubahan dalam lingkungan kerja, seperti perubahan beban kerja maupun kebijakan perusahaan, maka kemungkinan besar hasil penelitian akan menunjukkan temuan yang berbeda apabila pengukuran

dilakukan pada periode yang lain.

Ketiga, model penelitian hanya melibatkan dua variabel independen, yaitu kepuasan kerja dan *Work Life Balance*. Berdasarkan nilai *R-Square*, kedua variabel tersebut bersama *employee engagement* mampu menjelaskan sebesar 79,2% variasi *Turnover Intention*, sedangkan 20,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Faktor-faktor tersebut antara lain komitmen organisasi, kompensasi, gaya kepemimpinan, maupun peluang kerja di luar perusahaan, yang belum menjadi bagian dari penelitian ini.

5.3 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi baik secara teoretis maupun praktis dapat diajukan sebagai pedoman untuk pengembangan studi di masa mendatang.

1. Saran Teoritis

Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *employee engagement*, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan organisasi, atau pengembangan karier. Instrumen pengukuran *work-life balance* juga perlu ditinjau kembali, terutama pada indikator unfavorable, agar arah hubungan yang dihasilkan lebih konsisten. Selain itu, objek penelitian dapat diperluas ke berbagai perusahaan atau sektor industri untuk meningkatkan generalisasi temuan. Penggunaan pendekatan mixed methods juga direkomendasikan guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antara *Job Satisfaction*, *employee engagement*, dan *Turnover Intention*.

2. Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran praktis yang dapat diberikan kepada PT LG Electronics Indonesia (LGEIN) adalah sebagai berikut.

3. Terkait Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*

Karena kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*, perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan peningkatan kepuasan kerja, misalnya melalui perbaikan kompensasi atau fasilitas, untuk menurunkan keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Kepuasan kerja perlu diimbangi dengan

upaya lain yang secara langsung memengaruhi *Turnover Intention*, khususnya pengelolaan *Work Life Balance* dan penguatan *employee engagement*.

4. Terkait *Work Life Balance* dan *Turnover Intention*

Karena *Work Life Balance* merupakan faktor yang paling kuat memengaruhi *Turnover Intention* dalam penelitian ini, PT LGEIN perlu menjadikan pengelolaan beban dan waktu kerja sebagai prioritas utama. Beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain mengendalikan frekuensi lembur, menata jadwal shift kerja agar lebih stabil, serta menyediakan fasilitas penunjang kesejahteraan karyawan, sehingga gangguan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat diminimalkan.

5. Terkait *Employee Engagement* dan *Turnover Intention*

Karena *employee engagement* terbukti berpengaruh signifikan dalam menekan *Turnover Intention*, perusahaan perlu menjadikan peningkatan keterikatan kerja sebagai bagian dari strategi retensi karyawan, misalnya melalui pemberian apresiasi atas kinerja, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan.

6. Terkait Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*, dan *Turnover Intention*.

Karena kepuasan kerja memengaruhi *Turnover Intention* secara tidak langsung melalui *employee engagement*, dan juga merupakan faktor pembentuk *employee engagement* yang paling kuat, perusahaan perlu memastikan bahwa upaya peningkatan kepuasan kerja, seperti pengakuan atas kontribusi karyawan, kesempatan pengembangan karier, dan hubungan kerja yang baik dengan atasan, benar-benar mampu meningkatkan keterikatan karyawan, bukan berhenti pada rasa puas semata.

7. Terkait *Work Life Balance* dan *Employee Engagement*.

Karena *Work Life Balance* tidak terbukti membentuk *employee engagement* secara signifikan, PT LGEIN sebaiknya tidak mengandalkan kebijakan *Work Life Balance* sebagai satu-satunya cara untuk membangun keterikatan kerja karyawan. Kebijakan *Work Life Balance*, seperti fleksibilitas jam kerja dan pengaturan cuti, tetap penting untuk dijalankan, namun perlu diposisikan sebagai langkah dasar yang mencegah ketidakpuasan dan menekan

Turnover Intention secara langsung, sementara peningkatan *employee engagement* perlu didorong melalui jalur lain.