

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah menguji dan menganalisis data hasil penelitian mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Y di Industri *Real Estate*”, maka Peneliti menyimpulkan sebagai berikut:

1. Deskripsi kepuasan kerja, *work-life balance* dan *turnover intention* karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:
 - a. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat tergolong rendah. Hal ini membuktikan perusahaan masih kurang memerhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan generasi Y. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja yang rendah dilihat dari karyawan yang kurang puas atas pekerjaan yang diberikan perusahaan karena menganggap tugas-tugas yang diberikan kurang menarik, gaji yang diterima kurang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diemban dan kurangnya kesempatan yang diberikan oleh perusahaan untuk berkembang secara intelektual. Lalu, karyawan juga merasa atasan di perusahaan yang masing enggan untuk membantu bawahannya ketika kesulitan. Selanjutnya, hubungan antar karyawan di

dalam perusahaan kurang terjalin dengan baik dalam hal tolong-menolong untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

- b. *Work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat tergolong rendah. *Work-life balance* karyawan yang rendah dilihat dari terganggunya kehidupan pribadi karena pekerjaan sehingga waktu untuk melakukan aktivitas pribadi belum cukup dan pekerjaan yang dilakukan tidak dapat memberikan efek positif bagi karyawan di kehidupan pribadinya dan sebaliknya.
 - c. *Turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat tergolong tinggi dikarenakan kepuasan kerja dan *work-life balance* karyawan yang rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya pikiran karyawan untuk keluar dari perusahaannya saat ini ketika ada tawaran yang lebih baik di perusahaan lain, niat karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain, dan karyawan merasa kinerja mereka dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan berkurang.
2. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat, yang artinya ketika kepuasan kerja karyawan meningkat maka *turnover intention* karyawan akan mengalami penurunan.
 3. *Work-life balance* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih,

Jakarta Pusat, yang artinya ketika *work-life balance* karyawan meningkat, maka *turnover intention* karyawan akan mengalami penurunan.

4. Model penelitian kepuasan kerja dan *work-life balance* dapat memprediksi *turnover intention* karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat.

B. Implikasi dan Saran

1. Implikasi Teoretis

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh beberapa implikasi teoretis yang dapat mendukung dan melengkapi hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya, yaitu:

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil tersebut mendukung pendapat Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan salah satu dampak dari karyawan yang tidak puas akan pekerjaannya yaitu respons keluar yang mengarahkan perilaku mereka untuk keluar dari perusahaan. Hasil penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh negatif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
- b. Hasil penelitian menunjukkan *work-life balance* memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Hasil ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menemukan pengaruh negatif dan signifikan dari *work-life balance* terhadap *turnover intention*.

2. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat, yaitu:

- a. Pada variabel kepuasan kerja, indikator dengan jumlah persentase jawaban setuju dan sangat setuju tertinggi adalah indikator “kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan” pada dimensi pekerjaan itu sendiri dengan jumlah persentase sebesar 59,6%. Hal tersebut mengandung implikasi yaitu sebanyak 59,6% karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Perusahaan perlu mempertahankan dalam merekrut dan mempekerjakan karyawan sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang mereka miliki untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka.
- b. Pada variabel *work-life balance*, indikator dengan jumlah persentase jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tertinggi adalah indikator “sejauh mana pekerjaan terganggu oleh kehidupan pribadi” dengan jumlah persentase sebesar 62,4%. Hal tersebut mengandung implikasi yaitu sebanyak 62,4% karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat merasa permasalahan yang terjadi dalam kehidupan pribadinya tidak membuat pekerjaan mereka terganggu sehingga dapat meningkatkan *work-life balance* mereka. Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan kondisi ini agar pekerjaan yang

dilakukan karyawan tidak terganggu oleh kehidupan pribadinya sehingga kinerja karyawan dan perusahaan tidak terganggu.

c. Pada variabel *turnover intention*, indikator dengan jumlah persentase jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju tertinggi adalah indikator “meminimalisasi usaha dalam bekerja” dengan jumlah persentase sebesar 59,7%. Hal tersebut menunjukkan sebanyak 59,7% karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat tidak meminimalisasi usaha mereka dalam melakukan pekerjaan terutama dengan tidak menunda-nunda pekerjaan yang diterima. Hal tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan oleh perusahaan sehingga dapat menjadi salah satu hal yang menunjukkan *turnover intention* yang dimiliki karyawan rendah.

3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan oleh Peneliti diantaranya:

1. Perusahaan dapat mengatasi permasalahan kepuasan kerja karyawan dengan beberapa cara. Dalam jangka pendek, perusahaan dapat memberikan variasi tugas atau proyek baru yang menarik dan menantang bagi karyawan, memperbolehkan karyawan untuk melakukan aktivitas lain pada jam kerja namun dengan tetap memastikan komitmen karyawan untuk menyelesaikan tugasnya tepat waktu, menyesuaikan pemberian gaji dengan beban kerja karyawan, menambah intensitas seminar dan pelatihan kepada karyawannya agar pengetahuan dan kompetensi karyawan meningkat, dan memperbaiki

fungsi pengawasan atasan seperti memberikan bantuan ketika bawahannya kesulitan dalam bekerja dan memberikan solusi atau saran jika ada kesalahan yang dilakukan bawahannya. Dalam jangka menengah, perusahaan dapat memberikan target dan *reward* bagi karyawan yang berhasil bekerja melebihi target, menambah intensitas pemberian sertifikasi profesi bagi karyawan, mengadakan program *mentorship* di perusahaan dan menambah intensitas acara-acara *team building* agar terjalin ikatan antar rekan kerja yang semakin erat yang dapat meningkatkan kerja sama karyawan. Dalam jangka panjang, perusahaan dapat menambah intensitas pemberian kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan lanjut.

- a. Untuk mengatasi permasalahan kepuasan kerja dalam dimensi pekerjaan itu sendiri, indikator dengan persentase sangat tidak setuju dan tidak setuju tertinggi yaitu “tugas yang menarik” sebesar 57,70%. Hal tersebut menunjukkan sebanyak 57,70% karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat merasa tugas-tugas yang mereka kerjakan kurang menarik. Berdasarkan informasi yang didapat dari karyawan PT X dan PT Y, diketahui pekerjaan yang dilakukan pada beberapa divisi cenderung monoton dan kurang menarik khususnya pada divisi yang lebih banyak melakukan pekerjaan administratif. Karyawan yang lebih banyak menghabiskan waktu di depan layar komputer merasakan kejenuhan dalam bekerja dari tugas-tugas yang sama dan mereka kerjakan berulang-ulang kali sehingga menurunkan kepuasan kerja mereka. Namun, pada beberapa divisi juga terdapat karyawan yang merasa tugas mereka menarik dan

menantang seperti pada divisi *land acquisition* yang mengharuskan karyawan untuk berhadapan dengan aparat desa, aparat pemerintah, dan masyarakat dalam proses mengakuisisi lahan masyarakat. Dengan demikian, hendaknya perusahaan perlu memberikan tugas yang menarik dan menantang khususnya pada divisi dimana pekerjaan dan tugas-tugas yang harus dikerjakan cenderung monoton dan dikerjakan sama berulang-ulang kali. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan tugas atau proyek baru yang menuntut karyawan untuk melakukan inovasi dan kreatif dalam bekerja namun juga sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Perusahaan juga dapat memberikan target kepada karyawannya dan memberikan *reward* apabila karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target agar karyawan merasa semakin tertantang dalam bekerja. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk memperbolehkan karyawan melakukan aktivitas lain pada jam kerja namun tetap memastikan komitmen karyawan untuk tetap menyelesaikan tugas mereka tepat waktu.

- b. Untuk mengatasi permasalahan kepuasan kerja dalam dimensi gaji, indikator dengan persentase sangat tidak setuju dan tidak setuju tertinggi yaitu “kesesuaian gaji dengan beban pekerjaan” sebesar 59,60%. Hal tersebut menunjukkan sebanyak 59,60% karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat memiliki beban kerja yang tinggi dan tanggung jawab yang banyak dan seringkali harus bekerja lembur atau *work overtime* namun tidak diimbangi dengan gaji ataupun insentif yang sesuai. Dengan demikian, hendaknya perusahaan melakukan pengkajian pemberian

gaji karyawan agar dapat sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang dilakukan. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk memberikan insentif terhadap karyawan yang memiliki beban kerja tinggi atau mengurangi beban kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

- c. Untuk mengatasi permasalahan dalam dimensi promosi, indikator dengan persentase sangat tidak setuju dan tidak setuju tertinggi yaitu “kesempatan berkembang secara intelektual” sebesar 78,90%. Hal tersebut menunjukkan sebanyak 78,90% karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat merasa perusahaan masih kurang serius dalam menyediakan program pengembangan karyawannya khususnya untuk mengenyam pendidikan lebih lanjut dan pengembangan kemampuan intelektual karyawan. Hal tersebut tercermin dari kurangnya intensitas pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan, seperti pelatihan, seminar, hingga sertifikasi profesi. Dengan demikian, perusahaan perlu menyediakan berbagai program yang dapat mengakomodasi pengembangan diri karyawan seperti seminar, pelatihan, sertifikasi profesi, dan pendidikan lebih lanjut agar pengetahuan dan kompetensi karyawan meningkat yang mana dapat membuat karyawan puas atas pekerjaannya.
- d. Untuk mengatasi permasalahan kepuasan kerja dalam dimensi pengawasan, indikator dengan persentase sangat tidak setuju dan tidak setuju tertinggi yaitu “dukungan teknis yang diberikan atasan” sebesar 62,50%. Hal tersebut menunjukkan sebesar 62,50% karyawan generasi Y industri *real estate* di

daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat merasa atasan mereka masih enggan dan kurang dalam membantu bawahannya ketika kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi masalah ini adalah dengan mengadakan program *mentorship* di perusahaan yang memungkinkan atasan untuk menjangkau karyawan generasi Y dan menawarkan mereka nasihat, dukungan, dan konseling. Atasan di perusahaan juga hendaknya menjalankan fungsi pengawasan terhadap bawahannya seperti melakukan *briefing* saat ingin menugaskan bawahannya, memberikan bantuan ketika bawahannya kesulitan dalam bekerja dan memberikan solusi atau saran jika ada kesalahan yang dilakukan bawahannya. Dengan demikian, karyawan di perusahaan akan merasa terawasi dan memudahkan mereka ketika kesulitan dalam bekerja.

- e. Untuk mengatasi permasalahan kepuasan kerja dalam dimensi rekan kerja, indikator dengan persentase sangat tidak setuju dan tidak setuju tertinggi yaitu “bantuan teknis yang diberikan rekan kerja” sebesar 58,70%. Hal tersebut menunjukkan sebanyak 58,70% karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat merasa belum memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya khususnya dalam hal kerja sama dan tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan di perusahaan juga merasa koordinasi antar unit bisnis di perusahaan masih kurang. Dengan demikian, perusahaan perlu memfasilitasi dalam meningkatkan keeratan hubungan sesama rekan kerja seperti menambah intensitas acara-acara

gathering dan *team building* agar terjalin ikatan antar rekan kerja yang semakin erat yang dapat meningkatkan kerja sama karyawan.

2. Perusahaan dapat mengatasi permasalahan *work-life balance* karyawan dengan beberapa cara. Dalam jangka pendek, manajemen di perusahaan hendaknya memperhatikan jam kerja karyawannya agar tidak melebihi jam kerja yang ditetapkan dan disepakati oleh perusahaan. Dalam jangka menengah, perusahaan dapat melakukan pengkajian kembali kebijakan perusahaan dan mengakomodasi kebijakan *work-life balance* dalam kebijakan perusahaan. Dalam jangka panjang, perusahaan dapat menerapkan jam kerja yang fleksibel bagi karyawan selama hal tersebut tidak mengganggu kinerja perusahaan dan memberikan fasilitas hiburan dan olahraga di kantor agar dapat menghilangkan rasa stress karyawan dan menjaga suasana hati karyawan tetap baik.
 - a. Untuk mengatasi permasalahan *work-life balance* dalam dimensi interferensi pekerjaan dengan kehidupan pribadi, indikator dengan persentase setuju dan sangat setuju tertinggi yaitu “sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi” sebesar 68,30%. Hal tersebut menunjukkan sebanyak 68,30% karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat merasa kehidupan pribadi mereka terganggu karena pekerjaan. Hal ini dikarenakan karyawan di perusahaan sering kali lembur untuk mengejar *deadline* karena beban pekerjaannya yang banyak. Selain dari banyaknya beban pekerjaan, karyawan pada beberapa divisi di PT X dan PT Y juga diharuskan untuk tugas dinas keluar kota untuk memantau pembangunan lahan yang begitu sering sehingga tak jarang karyawan yang

bekerja lembur. Sehingga hal tersebut berdampak pada dikorbankannya waktu karyawan untuk melakukan aktivitas pribadi karena pekerjaan. Dengan demikian, perusahaan perlu melakukan pengkajian kembali kebijakan perusahaan dan mengakomodasi kebijakan *work-life balance* dalam kebijakan perusahaan. Manajemen perlu memperhatikan jam kerja karyawannya untuk tidak melebihi jam kerja yang telah disepakati dan ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan juga dapat menerapkan jam kerja yang fleksibel bagi karyawan selama hal tersebut tidak mengganggu kinerja perusahaan.

- b. Untuk mengatasi permasalahan *work-life balance* dalam dimensi interferensi kehidupan pribadi dengan pekerjaan, indikator dengan persentase setuju dan sangat setuju tertinggi yaitu “sejauh mana kehidupan pribadi dapat mengganggu pekerjaan” sebesar 42,47%. Hal ini menunjukkan sebanyak 42,47% karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat merasa pekerjaan mereka terganggu karena aktivitas dan masalah dalam kehidupan pribadi mereka. Meskipun tergolong ke dalam kriteria rendah, perusahaan perlu lebih memperhatikan hal-hal yang dapat membuat pekerjaan karyawan terganggu karena kehidupan pribadi mereka dan memberikan tindakan yang tepat terkait hal ini. Sebab, jika dibiarkan dapat membuat produktivitas karyawan dan kinerja perusahaan menurun.
- c. Untuk mengatasi permasalahan *work-life balance* dalam dimensi peningkatan kehidupan pribadi/pekerjaan, indikator dengan persentase setuju dan sangat setuju tertinggi yaitu “efek positif dari upaya

menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadi” dimana sebanyak 68,30% karyawan generasi Y industri *real estate* di daerah Kebon Sirih, Jakarta Pusat merasa pekerjaan yang dilakukan tidak dapat membuat mereka menjadi semangat ketika menjalani aktivitas pribadi. Karyawan di perusahaan menginginkan pekerjaan dengan beban kerja yang tidak terlalu menguras fisik mereka sehingga mereka masih memiliki energi yang cukup untuk menjalankan kehidupan pribadi. Untuk mengatasi permasalahan ini, hendaknya perusahaan memberikan fasilitas hiburan dan olahraga di kantor agar dapat menghilangkan rasa stress karyawan dan menjaga suasana hati karyawan tetap baik sehingga dapat memberikan semangat ketika melakukan aktivitas pribadi selepas bekerja.

3. Perusahaan dalam mengurangi *turnover intention* karyawan seperti meminimalisasi pikiran karyawan untuk keluar dari perusahaan saat ini ketika ada tawaran yang lebih baik di perusahaan lain, niat karyawan untuk mencari pekerjaan lain, dan pekerjaan yang tidak dilakukan secara efektif oleh karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja dan *work-life balance* karyawan. Perusahaan diharapkan juga melakukan evaluasi terkait kinerja karyawan yang turun dan dengan tegas memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak melakukan pekerjaan sesuai standar perusahaan.

C. Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dan kekurangan yang Peneliti hadapi selama menjalankan penelitian ini, diantaranya:

1. Penelitian ini dilaksanakan dengan kondisi di tengah pandemi Covid-19, sehingga proses pengambilan data tidak dapat dilakukan dengan maksimal terkait dengan kebijakan perusahaan untuk membatasi karyawan dan pengunjung yang hadir di kantor dan adanya penerapan *social distancing*.
2. Penelitian ini hanya meneliti dua faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan yaitu kepuasan kerja dan *work-life balance*, sedangkan masih banyak faktor lain yang memengaruhi *turnover intention* yang dapat digunakan.
3. Penelitian ini hanya meneliti dua perusahaan dalam industri *real estate*, dan sedangkan masih banyak perusahaan dalam industri *real estate* lainnya yang dapat diteliti terkait dengan *turnover intention* karyawan generasi Y.
4. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, sehingga terkadang jawaban responden bias dan tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.

D. Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan dalam penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi untuk penelitian selanjutnya yang dapat menyempurnakan penelitian ini:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel-variabel lain yang dapat menjadi faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan seperti pengembangan kompetensi, *meaningful work*, kompensasi dan tunjangan.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas jangkauan penelitian dengan menambah jumlah perusahaan yang diteliti dalam industri *real estate*.
3. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode gabungan dari kuantitatif dan kualitatif, sehingga data yang diperoleh dapat lebih merepresentasikan keadaan yang sesungguhnya.