

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Pada penelitian ini telah dilakukan pengujian dan penganalisisan data mengenai “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT X”, sehingga dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Deskripsi kepuasan kerja dan beban kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT X
  - a) *Turnover intention* yang tinggi pada PT X disebabkan oleh kepuasan kerja yang rendah dan beban kerja yang tinggi, sehingga membuat karyawan memiliki pemikiran untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dan mencari pekerjaan baru yang lebih baik di tempat lain.
  - b) Rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT X dikarenakan gaji yang dibawah UMK Bogor dan ketidaksesuaian dengan tenaga yang karyawan keluarkan, tidak merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, rekan kerja yang tidak saling mendukung, kurangnya dukungan dari atasan, dan ketidakjelasan jenjang karir.
  - c) Tingginya beban kerja yang dirasakan oleh karyawan PT X dikarenakan kurang nyaman dengan kondisi pekerjaan yang

diciptakan oleh perusahaan, penggunaan waktu kerja yang berlebihan, dan target pekerjaan melebihi kemampuan.

2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X. Maknanya, karyawan yang merasakan kepuasan kerja semakin tinggi membuat tingkat *turnover intention* semakin rendah. Begitupun sebaliknya, semakin rendahnya kepuasan kerja karyawan membuat tingkat *turnover intention* semakin tinggi.
3. Beban kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT X. Maknanya, karyawan yang merasakan beban kerja semakin tinggi membuat tingkat *turnover intention* semakin tinggi. Begitupun sebaliknya, semakin rendahnya beban kerja karyawan membuat tingkat *turnover intention* semakin rendah.

## **5.2 Implikasi**

### **1. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan beberapa implikasi teoritis yang akan melengkapi dan mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

- a) Pada penelitian ini ditemukan hasil adanya pengaruh langsung negatif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Dengan adanya hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Karomah (2020), Fitriantini et al. (2020), dan Maulidah et

al. (2022), yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Apabila karyawan merasakan kepuasan kerja yang rendah, maka karyawan cenderung tidak berkomitmen dengan lebih memilih untuk mencari pekerjaan baru di perusahaan lain.

- b) Pada penelitian ini ditemukan hasil adanya pengaruh langsung positif dan signifikan antara beban kerja terhadap *turnover intention*. Dengan adanya hasil tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh A. Altahtoo (2018), Hardi et al. (2019), dan Ratnasari & Lestari (2020), yang mengatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Apabila karyawan merasa beban kerja yang diberikan oleh perusahaan terlalu banyak dan melebihi kemampuannya, maka karyawan cenderung merasa terbebani sehingga membuatnya memilih untuk mencari pekerjaan yang lebih baik di tempat lain.

## 2. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh PT X, yaitu:

- a) Pada variabel *turnover intention*, indikator yang memiliki persentase jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju paling besar terdapat pada indikator “pemikiran meninggalkan perusahaan” dalam dimensi *thinking of quitting*, yang memiliki pernyataan “saya berpikir untuk meninggalkan

perusahaan” sebesar 23%. Hal ini menunjukkan bahwa sebanyak 23% karyawan PT X tidak memiliki pemikiran untuk keluar dari perusahaan. Dengan demikian, perusahaan perlu mempertahankan dan harus meningkatkan kondisi ini agar semakin banyak karyawan yang tetap komitmen dan tidak memiliki pemikiran untuk keluar dari perusahaan.

b) Pada variabel kepuasan kerja, indikator yang memiliki persentase jawaban setuju dan sangat setuju yang paling besar terdapat pada indikator “kesesuaian pekerjaan” dalam dimensi pekerjaan itu sendiri, yang memiliki pernyataan “saya mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahlian saya” sebanyak 32%. Hal ini menunjukkan sebanyak 32% karyawan PT X sudah merasa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan bidang keahlian yang mereka miliki. Dalam hal ini perusahaan perlu mempertahankan dan harus meningkatkan kondisi ini agar karyawan merasakan kepuasan karena bisa mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

c) Pada variabel beban kerja, indikator yang memiliki persentase jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju paling besar terdapat pada indikator “pemahaman pekerjaan” dalam dimensi kondisi pekerjaan, yang memiliki pernyataan “saya sempat merasa kebingungan ketika bekerja” sebanyak 22%. Hal ini menunjukkan bahwa sebanyak 22% karyawan PT X sudah memahami terkait pekerjaan yang dilakukannya, seperti penggunaan alat kerja, pembagian tugas dan tanggung jawab. Perusahaan perlu mempertahankan dan harus meningkatkan kondisi ini agar karyawan tidak



merasa terbebani dikarenakan memahami kondisi pekerjaan yang dilakukannya.

- d) Pada hasil perhitungan menggunakan Smart-PLS, diketahui *R Square* memiliki nilai sebesar 81,4% yang artinya terdapat 18,6% variabel selain kepuasan kerja dan beban kerja, seperti stres kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, pelatihan, dan variabel lainnya yang memengaruhi *turnover intention* pada PT X. Perusahaan perlu memerhatikan variabel lainnya agar tingkat *turnover intention* karyawan dapat dikurangi.

### 5.3 Saran

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian yang telah dilakukan, ditemukan beberapa saran yang dianggap relevan dari peneliti sebagai berikut:

- a) Pada variabel *turnover intention*, perusahaan dapat mengatasi permasalahan dengan cara:
- a) Pada dimensi *thinking of quitting*, terdapat indikator pemikiran untuk berhenti yang memiliki persentase jumlah jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 80%, yang mana artinya sebanyak 80% karyawan PT X memiliki pemikiran untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini. Karyawan merasa selama bekerja disana beban kerja yang diberikan terlalu banyak dan terjadinya ketidaksesuaian antara apa yang diharapkan karyawan dengan yang telah mereka dapatkan, sehingga timbulah pemikiran dalam diri mereka untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengetahui

penyebab timbulnya pemikiran ini agar karyawan tidak sampai pada tahap keluar dari perusahaan.

- b) Pada dimensi *intention to search*, terdapat indikator mencari pekerjaan baru dan mencari lingkungan kerja baru yang memiliki persentase jumlah jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 77%, yang artinya sebanyak 77% karyawan PT X sedang mencari pekerjaan yang lebih baik di tempat lain dan mencari lingkungan kerja yang baru. Hal ini sebagai tindak lanjut dari adanya pemikiran dari karyawan untuk berhenti sehingga karyawan mencoba untuk mencari pekerjaan lain. Perusahaan harus mencegah hal ini karena jika karyawan telah menemukan pekerjaan yang baru, maka ada kemungkinan besar mereka ada melakukan *resign*.
- c) Pada dimensi *intention to quit*, terdapat indikator keluar dari perusahaan yang memiliki persentase jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 85%, yang mana artinya sebanyak 85% akan keluar dari perusahaan apabila mereka telah menemukan pekerjaan baru yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan karyawan terutama dalam hal meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengurangi beban kerja yang sesuai dengan kemampuan mereka.

- b) Pada variabel kepuasan kerja, perusahaan dapat mengatasi permasalahan dengan cara:

- a) Pada dimensi gaji, terdapat indikator kesesuaian upah yang memiliki persentase jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 75%, yang mana artinya sebanyak 75% karyawan merasa tidak sebanding antara tanggung jawab pekerjaan mereka dengan upah yang didapatkan. Karyawan mendapatkan gaji dibawah UMK Bogor. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan gaji karyawan yang sesuai dengan pekerjaan mereka.
- b) Pada dimensi pekerjaan itu sendiri, terdapat indikator rasa puas dan bangga yang memiliki persentase jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 73%, yang mana artinya sebanyak 73% karyawan tidak merasakan kepuasan dan rasa bangga terhadap pekerjaan yang mereka lakukan saat ini. Perusahaan harus memberikan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian mereka dan membuat karyawan bisa lebih berkembang.
- c) Pada dimensi rekan kerja, terdapat indikator saling mendukung yang memiliki persentase jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 73%, yang mana artinya sebanyak 73% karyawan merasa tidak mendapat dukungan dari sesama rekan kerjanya. Pada PT X terdapat pembagian kerja dengan pembagian tugas yang berbeda, sehingga membuat karyawan terfokus terhadap pekerjaannya masing - masing. Oleh karena itu, sesekali perusahaan harus mengadakan sebuah acara yang bisa mempererat hubungan antar karyawan,

sehingga nantinya tiap individu akan merasa mendapat dukungan dari sesama rekan kerjanya.

- d) Pada dimensi pengawasan, terdapat indikator dukungan atasan yang memiliki persentase jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 72%, yang mana artinya sebanyak 72% karyawan PT X merasa tidak mendapat dukungan dari atasannya. Hal ini dapat terjadi karena dalam satu departemen berisi belasan hingga puluhan karyawan yang hanya dipimpin oleh satu orang, sehingga agak sulit untuk memberikan dukungan kepada semua karyawan. Oleh karena itu dari PT X, tidak hanya pimpinan departemen, tetapi manajer umum dan pimpinan perusahaan harus ikut untuk memberikan dukungan kepada bawahannya. Dukungan tersebut tidak hanya berupa dukungan dalam bidang pekerjaan saja, tetapi bisa dalam dukungan psikologi atau dalam bidang lainnya.
- e) Pada dimensi promosi, terdapat indikator jenjang karir yang memiliki persentase jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 80%, yang mana artinya sebanyak 80% merasa bahwa selama bekerja di PT X, tidak terdapat kejelasan jenjang karir. Struktur organisasi PT X yang kecil, membuat perusahaan jarang mengadakan promosi sehingga karyawan sulit untuk mendapatkan kenaikan jabatan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, jika perusahaan jarang mengadakan promosi, dapat digantikan dengan memberikan penghargaan seperti



mengadakan *employee of the month* untuk karyawan yang memiliki kinerja paling tinggi di bulan tersebut.

f) Pada variabel beban kerja, perusahaan dapat mengatasi permasalahan dengan cara:

a) Pada dimensi kondisi pekerjaan, terdapat indikator kondisi yang nyaman yang memiliki persentase jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 84%, yang mana artinya sebanyak 84% merasa kondisi pekerjaan yang dilakukannya saat ini di PT X membuatnya merasa kurang nyaman. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan kondisi pekerjaan yang membuat karyawan merasa nyaman, mulai dari sistem kerja, fasilitas, hingga lingkungan pekerjaan.

b) Pada dimensi penggunaan waktu kerja, terdapat indikator sesuai standar yang memiliki persentase jawaban setuju dan sangat setuju sebanyak 88%, yang mana artinya sebanyak 88% karyawan merasa jam kerja ketika mereka bekerja di PT X tidak sesuai standar yang ada. Terkadang karyawan terpaksa harus pulang lebih lama daripada hari biasanya dan jika dibutuhkan karyawan harus masuk pada hari libur kerja. Oleh sebab itu, perusahaan harus lebih memperhatikan waktu kerja karyawan, agar bisa digunakan lebih efektif sehingga karyawan bekerja pada waktu kerja yang tidak berlebihan.

c) Pada dimensi target yang harus dicapai, terdapat indikator kesesuaian target dengan waktu yang memiliki persentase jawaban setuju dan

sangat setuju sebanyak 88%, yang mana artinya sebanyak 88% karyawan PT X merasa terbebani dengan target kerja yang diberikan. Jika PT X sedang memiliki banyak pesanan, maka akan menargetkan karyawan untuk menyelesaikan produksi barang yang melebihi dari waktu kerja yang telah disediakan. Oleh sebab itu, perusahaan harus memperhatikan kembali terkait target produksi agar bisa diselesaikan dalam beberapa waktu, tidak pada saat itu juga.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Terdapat beberapa kekurangan dan keterbatasan peneliti ketika dalam proses penyusunan penelitian ini, yaitu:

- a) Pada PT X tidak memiliki data terkait promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan, sehingga peneliti tidak bisa mencantumkan sebagai data penguat masalah ketidakpuasan kerja.
- b) Pada penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden sebagai media pengumpulan data, sehingga ada kemungkinan jawaban responden bias atau tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

#### **5.5 Rekomendasi Bagi Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan menggunakan variabel bebas lainnya, seperti gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, pelatihan, dan variabel -

lainnya untuk memperluas pengetahuan mengenai variabel yang bisa memengaruhi tingkat *turnover intention*. Selain itu, penelitian ini juga bisa dilakukan dengan menggunakan variabel bebas yang sama, yaitu kepuasan kerja dan beban kerja namun dengan variabel terikat yang berbeda, sehingga bisa menambah ilmu terkait variabel yang bisa dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan beban kerja.

