

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan perolehan analisis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka berikut ini

Adalah kesimpulannya, antara lain:

1. *Training & development* mempunyai dampak positif serta signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal tersebut menunjukkan yaitu semakin tinggi perusahaan melaksanakan rancangan *training & development* maka semakin tinggi *job satisfaction* karyawan.
2. *Empowerment* mempunyai dampak positif serta signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal tersebut menunjukkan yaitu semakin tinggi *empowerment* maka semakin tinggi *job satisfaction* karyawan.
3. *Training & development* mempunyai dampak positif namun tidak signifikan terhadap *employee retention*. Hal tersebut menjelaskan yaitu *training & development* belum optimal dalam mendukung efektivitas *employee retention* pada perusahaan.
4. *Empowerment* mempunyai dampak positif serta signifikan terhadap *employee retention*. Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi *empowerment* yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka semakin tinggi *employee retention*.

5. *Job satisfaction* mempunyai dampak positif serta signifikan terhadap *employee retention*. Hal tersebut menjelaskan bahwa kian tinggi *job satisfaction* maka semakin tinggi tingkat *employee retention* di perusahaan.
6. *Training & development* mempunyai dampak yang pengaruh positif serta signifikan terhadap *employee retention* melalui *job satisfaction*. Hal tersebut menegaskan bahwa *job satisfaction* adalah perantara penting (variabel *intervening*) dalam meningkatkan *employee retention*.
7. *Empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee retention* melalui *job satisfaction*. Hal tersebut menegaskan bahwa *job satisfaction* adalah perantara penting (variabel *intervening*) dalam meningkatkan *employee retention*.

## **5.2 Implikasi**

Berdasarkan analisis yang telah dijabarkan, penulis menyumbangkan sejumlah implikasi diantaranya adalah:

### **5.2.1 Implikasi Teoritis**

1. Studi ini memberikan dasar teoritis untuk literatur tentang perilaku organisasi, khususnya dalam hal manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan variabel *training & development*, *empowerment*, *job satisfaction* dan *employee retention*. Perolehan dari penelitian ini menjelaskan bahwa variabel-variabel yang diteliti memberikan kontribusi terhadap dukungan organisasi untuk meningkatkan retensi kepada karyawannya.
2. Penelitian ini mendukung teori *organizational behavior*, hal ini dijelaskan bahwa *employee retention* masuk ke dalam *outcome organizational*

*commitment* berdasarkan masing-masing dimensinya yaitu *affective commitment*, di mana karyawan bertahan karena keterikatan emosional dengan organisasi. Kemudian berdasarkan *continuance commitment* di mana karyawan bertahan karena pertimbangan biaya atau risiko jika meninggalkan pekerjaan. Serta *normative commitment* di mana karyawan bertahan karena merasa memiliki kewajiban moral terhadap organisasi. Ketiga hal ini sangat relevan dengan *employee retention*, di mana ketika perusahaan berhasil mempertahankan karyawan, hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku positif, seperti komitmen, loyalitas, dan keterlibatan karyawan yang semuanya merupakan fokus utama dalam teori *organizational behavior*. Oleh karena itu, *employee retention* bukan hanya hasil dari kebijakan organisasi, tetapi juga indikator keberhasilan dalam mengawasi bagaimana setiap individu dan kelompok berperilaku dalam organisasi secara efektif.

3. Hasil penelitian yang menunjukkan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* juga memberikan penguatan terhadap model mediasi dalam studi perilaku kerja, di mana kepuasan kerja menjadi jalur penting dalam menjelaskan hubungan antara faktor manajerial dengan *outcome* perilaku seperti retensi karyawan.
4. Implikasi teoritis ini juga dapat memperkaya literatur mengenai *training & development*, *empowerment*, *job satisfaction* dan *employee retention* dalam perusahaan yang bergerak dibidang jasa *consulting* di Indonesia. Perolehan

penelitian yang telah dilakukan ini dapat dipergunakan sebagai pedoman untuk penelitian di bidang lainnya atau dalam cakupan yang lebih luas.

### 5.2.2 Implikasi Praktis

#### 1. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Variabel *employee retention* yang memiliki butir terbesar secara rata-rata adalah “saya berencana bekerja di perusahaan dalam jangka waktu minimal tiga tahun” yang menggambarkan bahwa karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap pekerjaannya maupun organisasinya. Oleh karena itu, perusahaan mampu menjaga tingkat dedikasi ini, maka kemungkinan besar tingkat *employee retention* akan tetap tinggi, karena karyawan merasa memiliki nilai, peran, dan tujuan yang sesuai dengan identitas serta aspirasi mereka dalam bekerja.

#### 2. Pelatihan & Pengembangan (*Training & Development*)

Variabel *training & development* yang memiliki butir terbesar secara rata-rata adalah “setelah pelatihan saya tahu lebih banyak tentang isi pelatihan dari pada sebelumnya”, hal ini menggambarkan bahwa program *training & development* yang diberikan perusahaan membuat karyawan merasa lebih memiliki kompetensi dari sebelum. Pelatihan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mendukung kebutuhan pengembangan personal dan karier karyawan. Oleh karena itu perusahaan dapat menyediakan program *training & development* dengan topik yang relevan dengan pekerjaan karyawan supaya karyawan terus merasa bahwa dengan mengikuti program ini mereka menjadi lebih memiliki

kompetensi yang pada akhirnya dapat membantu mereka untuk mengembangkan karir di masa yang akan datang.

### 3. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Variabel *empowerment* yang memiliki butir terbesar secara rata-rata adalah “saya memiliki kendali yang besar atas apa yang terjadi di department saya” yang menunjukkan bahwa karyawan merasa mempunyai kendali dan percaya diri saat melakukan tugas pekerjaannya. Ini mencerminkan bahwa perusahaan telah memberikan ruang bagi karyawan untuk bertanggung jawab dan mandiri dalam menentukan cara terbaik menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, hal tersebut penting untuk dipertahankan agar karyawan tetap merasa diberi kepercayaan oleh perusahaan sehingga hal ini dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab, meningkatkan rasa percaya diri, serta meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi.

### 4. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Variabel *job satisfaction* yang memiliki butir terbesar secara rata-rata adalah “saya menerima beberapa keuntungan yang adil” yang menggambarkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam penerimaan *benefit* merupakan faktor utama yang membentuk kepuasan kerja mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan kebijakan imbalan kerja yang adil dan transparan. Perusahaan dapat melakukan peninjauan berkala terhadap struktur gaji, tunjangan, dan fasilitas yang diberikan untuk memastikan bahwa manfaat tersebut tidak hanya kompetitif di pasar industri sejenis, tetapi juga dipersepsikan adil oleh seluruh karyawan lintas jabatan dan divisi. Oleh

karena itu, dengan menjaga persepsi keadilan dalam pemberian keuntungan, perusahaan terus dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang telah terbentuk selama ini.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

#### 1. Responden yang Sempit pada Lingkup Perusahaan *Consulting*

Studi ini hanya mengikutsertakan responden yang bersumber dari perusahaan konsultan XYZ. Maka dari itu, kemungkinan untuk perolehannya tidak dapat disamaratakan untuk menggambarkan bagaimana retensi karyawan (*employee retention*) di bidang lain.

#### 2. Jumlah Item Kuesioner

Salah satu keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada jumlah item kuesioner yang relatif banyak untuk masing-masing variabel. Meskipun hal ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang komprehensif dan menangkap berbagai dimensi dari setiap konstruk yang diteliti, jumlah pertanyaan yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan responden (*respondent fatigue*). Kondisi ini berpotensi menurunkan tingkat konsentrasi dan akurasi dalam menjawab, terutama ketika responden merasa jenuh atau terburu-buru dalam menyelesaikan kuesioner. Dampaknya, kualitas data yang dikumpulkan mungkin tidak mencerminkan persepsi yang sesungguhnya, serta dapat memengaruhi validitas dan reliabilitas hasil penelitian

#### 3. Model Penelitian *Cross-Sectional*

Studi yang menerapkan pada data yang dihimpun dalam jangka waktu tertentu akan membatasi interpretasi mengenai bagaimana variabel yang diteliti berubah,

seperti efek jangka panjang dari *training & development*, *empowerment* dan *job satisfaction* terhadap *employee retention*.

#### 4. Keterbatasan Variabel Penelitian

Fokus penelitian ini adalah pada tiga faktor utama yang memengaruhi *employee retention*, yaitu *training & development*, *empowerment* dan *job satisfaction*. meskipun faktor-faktor ini penting, faktor lain, seperti budaya organisasi, *work-life balance*, atau kepemimpinan, juga mungkin memiliki dampak yang signifikan.

### 5.4 Rekomendasi Bagi Penelitian Selanjutnya

#### 1. Retensi karyawan (*employee retention*)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *employee retention*, diketahui bahwa butir dengan skor rata-rata terendah adalah pernyataan “Saya pernah mencoba mencari pekerjaan di perusahaan lain sebelumnya”, hal ini menggambarkan sebagai indikasi awal dari loyalitas yang masih relatif rendah. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjadikan hasil ini sebagai dasar untuk melakukan intervensi preventif. Rekomendasi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan melalui program seperti pengembangan karier yang berkelanjutan, komunikasi dua arah yang terbuka, serta evaluasi berkala terhadap beban kerja dan kesejahteraan karyawan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar peneliti mengembangkan instrumen pengukuran yang dapat menangkap dinamika niat berpindah kerja secara lebih dalam, misalnya dengan mengeksplorasi faktor-faktor seperti persepsi terhadap pasar kerja eksternal, daya tarik perusahaan

pesaing, serta kepuasan terhadap jalur karier internal. Selain itu, pendekatan longitudinal dapat dipertimbangkan untuk mengetahui perubahan niat keluar dari waktu ke waktu serta faktor-faktor pemicunya secara lebih akurat.

## 2. Pelatihan & Pengembangan (*training & development*)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *training & development*, diketahui bahwa butir dengan skor rata-rata terendah adalah pernyataan “saya sangat menyukai pelatihan ini”, hal ini memberikan penjelasan bahwa sebagian karyawan belum memiliki persepsi positif atau keterlibatan yang kuat terhadap program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan. Hal ini dapat menjadi sinyal bahwa materi pelatihan, metode penyampaian, atau relevansi topik dengan kebutuhan kerja karyawan masih belum optimal dalam meningkatkan minat dan antusiasme peserta. Rekomendasi yang dapat dilakukan perusahaan yaitu perlunya melakukan evaluasi menyeluruh terhadap desain dan implementasi program pelatihan, seperti mengintegrasikan metode pelatihan yang partisipatif dan interaktif, menyediakan *trainer* yang berpengalaman dan inspiratif, serta melakukan evaluasi pasca pelatihan, tidak hanya dari sisi efektivitas materi, tetapi juga dari segi kepuasan emosional peserta terhadap pengalaman pelatihan. Sementara itu, untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar peneliti dapat mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi minat atau kesenangan karyawan terhadap program pelatihan, seperti gaya belajar individu, persepsi terhadap efektivitas pelatihan, atau motivasi intrinsik. Metode kualitatif, seperti wawancara mendalam, juga dapat digunakan untuk memperoleh gambaran lebih detail mengenai alasan di balik rendahnya minat

terhadap pelatihan, sehingga dapat menjadi dasar bagi pengembangan program yang lebih tepat sasaran dan berdampak terhadap kepuasan serta retensi karyawan.

### 3. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *empowerment*, butir dengan skor rata-rata terendah adalah pernyataan “pekerjaan yang saya lakukan sangat penting dan aktivitas pekerjaan saya memiliki arti pribadi bagi saya”. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan masih belum merasakan makna pribadi dan nilai dari pekerjaan mereka. Oleh sebab itu, perusahaan juga perlu memperkuat persepsi makna kerja di kalangan karyawan, antara lain dengan mengkomunikasikan dampak strategis dari setiap peran dan tugas karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga karyawan memahami kontribusi mereka dalam gambaran besar perusahaan. Mendorong kepemimpinan yang transformatif, di mana atasan secara aktif mengapresiasi hasil kerja tim, memberikan pengakuan, dan menunjukkan bagaimana pekerjaan karyawan berdampak pada klien, kolega, atau stakeholders lainnya. Serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait proses kerja mereka, untuk meningkatkan rasa memiliki dan nilai personal terhadap pekerjaan. Untuk penelitian lebih lanjut, diperlukan untuk mengeksplorasi yang lebih mendalam tentang indikator yang memengaruhi persepsi orang tentang makna kerja, termasuk nilai-nilai pribadi, kesesuaian antara pekerjaan dan minat, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Metode kualitatif, seperti wawancara dan *focus group discussion* juga dapat memberikan wawasan yang

lebih kaya mengenai mengapa sebagian karyawan belum merasakan makna dari pekerjaan mereka.

#### 4. Kepuasan kerja (*Job satisfaction*)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *job satisfaction*, butir dengan skor rata-rata terendah adalah pernyataan “saya merasa bangga melakukan pekerjaan saya”, hal ini menggambarkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya merasakan kebanggaan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh sebab itu, perusahaan juga perlu merancang metode yang dapat meningkatkan kebanggaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, antara lain dengan memperkuat budaya apresiasi yang menekankan nilai kontribusi tiap peran, menyampaikan pencapaian atau dampak kerja karyawan secara terbuka, serta memperjelas keterkaitan antara tugas pekerjaan dengan misi dan visi organisasi. Selain itu, pengembangan program *employer branding* juga dapat menjadi pendekatan strategis untuk menumbuhkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan dan peran mereka di dalamnya. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan melakukan pendekatan kualitatif guna menggali lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya rasa bangga terhadap pekerjaan, serta mempertimbangkan perbedaan antar divisi atau fungsi kerja yang mungkin memiliki persepsi dan pengalaman kerja yang berbeda dalam konteks kepuasan kerja.