

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, kompensasi, dan *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Dari hasil pengolahan data tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
2. Kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap *employee engagement*.
3. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
4. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
5. *Employee engagement* berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention*.
6. *Employee engagement* sebagai variabel pemediasi signifikan terhadap pengaruh kepemimpinan dan *turnover intention*.

#### 5.1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model teoritis yang diajukan, penelitian ini dapat mengeksplorasi penerapan konsep-konsep teoritis, memberikan dukungan empiris, dan memberikan hasil atau perspektif lain pada beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Penelitian ini mendukung dan memberikan perspektif lain dalam penelitian-penelitian terdahulu karena memberikan hasil yang berbeda dari penelitian-

penelitian terdahulu seperti diuraikan dalam Bab II, bahwa variabel kepemimpinan, pengembangan karir, kompensasi, dan *employee engagement* merupakan variabel yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

2. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang dapat mendukung dan memperjelas perbedaan hasil pada penelitian sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Saklit (2017), membuktikan bahwa pengembangan karir mempengaruhi *turnover intention*. Sementara pada penelitian ini pengembangan karir tidak mempengaruhi *turnover intention* secara signifikan. Selain pengembangan karir, penelitian ini juga menghasilkan kesimpulan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini berbeda dari penelitian terdahulu lainnya mengenai pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* yang dilakukan oleh (Gracia, 2017) dengan hasil kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Tidak hanya menghasilkan perbedaan pada penelitian sebelumnya, penelitian ini pun mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Bibowo dan Masdupi, 2015) tentang pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap *turnover intention*. Pada penelitiannya Bibowo dan Masdupi menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel kompensasi terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang. Temuan ini menunjukkan bahwa adanya *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang tidak dipengaruhi

oleh kompensasi yang diterima. Senada dengan apa yang disampaikan di atas tentang pengaruh kompensasi yang tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan BSM cabang Padang, pengembangan karir pun juga berpengaruh tidak signifikan.

3. Penelitian ini juga memberikan hasil berbeda dari penelitian-penelitian lainnya mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* seperti yang dilakukan oleh (Shobirin, 2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap keinginan pindah kerja pada karyawan PT. BANK BTPN Mitra Usaha Rakyat Area Semarang. Penelitian yang dilakukan Shobirin senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Iskandar, 2016) yang juga menghasilkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil yang terjadi antara penelitian ini dan penelitian-penelitian sebelumnya, menyimpulkan bahwa objek atau tempat penelitian dapat membuat sebuah perbedaan hasil penelitian. Hal ini bisa diakibatkan oleh perbedaan signifikan yang terdapat antara objek penelitian, seperti *core value*, dan *culture* yang menjadi ciri khas suatu perusahaan lalu diaplikasikan oleh manajemen dan karyawan dalam perusahaan tersebut.
4. Selain mendukung penelitian Bibowo dan Masdupi penelitian ini juga menjadi dukungan tambahan pada penelitian yang dilakukan oleh (Hernowo, 2016) dengan hasil kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Juga pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh

(Lamidi, 2010) dan (Rachman dan Dewanto, 2015) yang menemukan adanya pengaruh antara *employee engagement* dengan *turnover intention*.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan dari hasil pembahasan dan analisis data penelitian diatas diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi atas variabel penyebab *turnover intention*. Sehingga perusahaan dapat melakukan strategi *employee retention* yang berdasarkan hasil statistik deskriptif sebagai berikut:

1. PT X sebaiknya membuat program pengembangan dimana para pemimpin wajib untuk melakukan *coaching and counseling* kepada para bawahannya. Program ini dibuat dan diawasi oleh HRD, yang antara lain bertugas untuk melakukan penjadwalan waktu *coaching and counseling* dan membantu para pemimpin menyusun rencana pengembangan timnya.
2. PT X dapat membuat rencana pengembangan karir dan menyusun kriteria-kriteria karyawan yang dipantas untuk mendapatkan promosi. Rencana ini dapat berupa *training matriks* dengan bersinergi dengan *career roadmap*, dimana karyawan level staff diharuskan mendapatkan training apa saja agar dapat menunjang pekerjaannya, begitu juga dengan karyawan level supervisor, dan manager. Lalu jika karyawan sudah dianggap pantas untuk mendapatkan promosi, ia sudah menyelesaikan semua kompetensi untuk level sebelumnya dan siap untuk melengkapi kompetensi di level berikutnya. Tidak hanya karyawan berpotensi saja yang harus diakomodir dalam program ini,

karena perusahaan juga harus membuat perencanaan untuk karyawan dengan kompetensi yang sudah tidak bisa dikembangkan untuk level berikutnya, dan juga karyawan yang memiliki masalah dengan pekerjaannya.

3. PT X dapat mengevaluasi apakah kompensasi yang saat ini diberikan kepada para karyawannya sudah mengandung asar eksternal *equity*, dimana jumlah yang kompensasi yang diberikan sesuai dengan yang diberikan perusahaan lain di industri sejenis. PT X dapat melakukan *reserach* untuk mengetahui hal ini, dan jika diketahui jumlah kompensasi yang diberikan berada dibawah perusahaan lain dengan industri sejenis, maka PT X harus menyusun kompensasi yang baru agar para karyawan di PT X tidak berpikir untuk meninggalkan organisasi dan pindah ke organisasi yang memberikan kompensasi lebih baik.
4. PT X dapat melakukan program-program berupa *campaign* tentang semua hal positif yang dilakukan oleh perusahaan terhadap konsumen, distributor, dan masyarakat. Program ini bertujuan untuk menanamkan rasa bangga karyawan terhadap PT X. Selain program *campaign*, program atau kegiatan yang juga bisa dibuat adalah dengan mengaplikasikan nilai-nilai perusahaan ke dalam proses kerja dan mensimulasikannya ke dalam kegiatan *outing* yang dilakukan oleh perusahaan.
5. PT X harus mengembangkan perusahaannya sebagai perusahaan yang memiliki daya saing dalam mempertahankan karyawan. Maksudnya adalah PT X dapat membuat program-program yang secara *external equity* sejajar

atau lebih baik dengan para kompetitor atau perusahaan lainnya. Sehingga dapat meminimalkan keinginan karyawan untuk mendapatkan kesempatan kerja yang lebih baik.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini dibuat untuk mengembangkan penelitian tentang tema *turnover intention* dalam manajemen sumber daya perusahaan sebagai upaya menurunkan *turnover intention* dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yakni kepemimpinan, pengembangan karir, kompensasi, dan *employee engagement* pada salah satu Perusahaan Asuransi yang berkantor pusat di Jakarta. keterbatasan pada penelitian ini berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dengan konstruk-konstruk penelitian tersebut. Sementara itu masih mungkin terdapat variabel-variabel lain yang mungkin mempengaruhi *turnover intention* selain yang telah di teliti dalam penelitian ini.
2. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah objek penelitian dengan populasi sangat terbatas (sangat sedikit) sehingga kondisi yang berbeda dengan objek jenis industri yang berbeda, obyek yang lain dan jumlah populasi yang lebih banyak dapat memberikan hasil yang berbeda pula.

#### 5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana telah disimpulkan dan dibuktikan secara teoritis bahwa tidak semua variabel mempunyai korelasi yang signifikan antar variabel lainnya, diantara variabel yang tidak berpengaruh signifikan adalah kepemimpinan terhadap *turnover intention*, pengembangan karir terhadap *turnover intention*, dan kompensasi terhadap *turnover intention*. Adapun variabel yang mempunyai pengaruh signifikan adalah kepemimpinan terhadap *employee engagement*, dan *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Sehingga saran dalam penelitian ini diberikan berdasarkan hasil statistik deskriptif sebagai berikut:

1. Pada variabel kepemimpinan diketahui pernyataan yang paling tinggi adalah “Atasan saya menjalin dan memiliki hubungan yang baik dengan bawahannya” dan yang paling rendah adalah “Atasan saya memiliki kesediaan untuk membantu dalam menyelesaikan”. Dengan hasil berikut maka saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah agar seluruh pemimpin baik CEO, manager, supervisor yang memiliki bawahan harus terus menerus menjalin hubungan baik dengan bawahan (staff), serta mengingatkan kesediaannya untuk berkomunikasi atau membimbing bawahannya.
2. Pada variabel pengembangan karir diketahui pernyataan yang paling tinggi adalah “Saya selalu berusaha untuk menambah wawasan dan meningkatkan” dan yang paling rendah adalah “Saya mendapatkan promosi kerja sesuai dengan target pengembangan karir”. Dengan hasil berikut maka saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah perusahaan harus lebih menggali

kompetensi dan minat para karyawannya. Sehingga jika mereka memiliki kesempatan untuk mendapatkan pengembangan karir, mereka dapat ditempatkan sesuai dengan minat dan target karirnya.

3. Pada variabel kompensasi diketahui pernyataan yang paling tinggi adalah “Saya mendapatkan pembayaran gaji sebagai imbalan atas pekerjaan saya secara teratur” dan yang paling rendah adalah “Saya mendapatkan pembayaran upah lembur sesuai dengan jam kerja tambahan”. Dengan hasil berikut maka saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah perusahaan harus tetap mempertahankan akurasi waktu payroll penggajian karyawan dan perusahaan juga harus mengevaluasi upah lembur yang diberikan, apakah masih sesuai dengan kondisi saat ini dan beban yang diberikan kepada karyawan.
4. Pada variabel *employee engagement* diketahui pernyataan yang paling tinggi adalah “Saya selalu merasa antusias, bangga, dan tertantang dalam menjalani rutinitas pekerjaan” dan yang paling rendah adalah “Saya memiliki hasrat dan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi atau perusahaan tempat saya bekerja sekarang, meski saya memiliki kesempatan bekerja di tempat lain”. Dengan hasil berikut maka saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah perusahaan harus kerap memupuk rasa memiliki karyawan akan organisasi tempatnya berkerja, karena pada dasarnya karyawan PT X merasa bangga dan selalu antusias akan pekerjaan yang dilakukannya.

5. Pada variabel *turnover intention* diketahui pernyataan yang paling tinggi adalah “Saya tidak pernah mencari pekerjaan di perusahaan lain, selama saya masih bekerja di perusahaan tempat saya bekerja sekarang” dan yang paling rendah adalah “Saya tidak akan meninggalkan organisasi atau perusahaan tempat saya bekerja sekarang, meski saya memiliki kesempatan yang lebih baik”. Dengan hasil berikut maka saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah perusahaan harus kerap memberikan kesempatan berkerja yang selalu berkembang menjadi lebih baik dari tahun ke tahun. Sehingga PT X memiliki daya saing yang tinggi dalam memberikan kesempatan berkerja. Jika hal ini dapat dilakukan maka karyawan PT X tidak akan berpikir untuk mendapatkan kesempatan bekerja yang lebih baik, karena PT X sudah memberikan kesempatan yang lebih baik atau minimal sama dibandingkan dengan perusahaan lain.