

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT. AXA Mandiri Financial Services. Untuk memberikan saran pada pihak manajemen perusahaan dalam hal mencari solusi dan mengupayakan program-program dalam menurunkan turnover intention, maka dari itu hasil dari penelitian ini sangat perlu untuk diketahui.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. AXA Mandiri Financial Services, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut.

- 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan harapan karyawan maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja begitu juga sebaliknya jika kompensasi tidak sesuai dengan harapan karyawan maka karyawan kepuasan kerja tidak akan meningkat.
- 2) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang diberikan kesempatan mengembangkan kariernya akan

meningkatkan kepuasan kerjanya begitu juga sebaliknya jika karyawan tidak diberikan kesempatan untuk mengembangkan kariernya maka kepuasan kerja tidak akan meningkat.

- 3) Kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap turnover intention. Semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan maka akan menurunkan tingkat turnover intention karyawan.
- 4) Kompensasi tidak berpengaruh negative terhadap turnover intention. Kompensasi yang diterima cukup sesuai dengan yang diharapkan karyawan puas dan merasa tidak berniat untuk keluar mencari pekerjaan lain.
- 5) Pengembangan karir berpengaruh negative terhadap turnover intention. Karyawan yang diberikan kesempatan mengembangkan kariernya akan menurunkan tingkat turnover intention karyawan begitu juga sebaliknya jika karyawan tidak diberikan kesempatan untuk mengembangkan kariernya maka turnover intention karyawan akan meningkat.
- 6) Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap turnover intention. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka akan menurunkan tingkat turnover intention karyawan.
- 7) Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap turnover intention. Pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan maka akan menurunkan tingkat turnover intention karyawan.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Adapun implikasi teoritis dari pengembangan teori terdahulu adalah:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian yang diteliti oleh Dr. Samina Nawab dan Komal Khalid Bhaitti (2011) dalam penelitiannya yang menunjukkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang menerima kompensasi sesuai dengan harapan maka kepuasan kerja akan meningkat. Begitu juga dalam jurnal yang diteliti oleh Calvin Mzwenhlanhla Mabaso and Bongani Innocent Dlamini (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini serupa dengan penelitian yang diteliti oleh Sobia Shujaat, Saira Sana, Dr. Faisal Aftab dan Ishtiaq Ahmed (2013) dalam penelitiannya tentang yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dalam jurnal yang diteliti oleh Cigdem Kaya dan Belgin Ceylan (2014) dalam

penelitiannya tentang yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

3. Kepuasan Kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap *Turnover intention*. Hasil penelitian ini serupa dengan peneltian yang diteliti oleh Naeem Akhtar, Abdul Waheed Ahmad Awan, Muhammad Akmal Anwar, Sohail Saeed, Sajid Ali dan Muhammad Qurban (2016) dalam penelitiannya yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan kepuasan kerja terhadap turnover intention. Begitu juga dalam jurnal yang diteliti oleh R. Joko Sugiharjo dan Irna Venewjila (2018) dalam yang menunjukkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh *negative* dan signifikan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
4. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*. Hasil penelitian ini serupa dengan peneltian yang diteliti oleh Irbayuni (2012) yang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan cukup sesuai dengan yang diharapkan karyawan dan merasa tidak berniat untuk keluar mencari pekerjaan lain. Dalam penelitian yang dilakukan Mita dan Adyana Sudibia (2015) yang menyatakan bahwa semakin besar kompensasi finansial yang diterima, niat untuk keluar dari pekerjaan akan berkurang karena karyawan merasa dihargai dengan kebutuhannya yang dapat terpenuhi dan sebaliknya.
5. Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *Turnover intention*. Hasil penelitian ini serupa dengan peneltian yang diteliti oleh Binish Kanwal dan Ali Tariq (2016) dalam penelitiannya yang menunjukkan kesimpulan bahwa

terdapat pengaruh negatif dan signifikan pengembangan karir terhadap *turnover intention*. Begitu juga dalam jurnal yang diteliti oleh Anik Istiyani, et al (2017) yang menunjukkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan pengembangan karir terhadap *turnover intention*.

6. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap *turnover intention*. Hasil analisa penelitian sesuai dengan penelitian Anik Istiyani, et.al (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediasi dalam pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap *turnover intention*.
7. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap *turnover intention*. Hasil analisa penelitian sesuai dengan penelitian I Wayan Saklit (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediasi dalam pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap *turnover intention*.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Adapun implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat mengevaluasi apakah kompensasi yang di berikan kepada para karyawannya sudah mengandung asas eksternal equity, dimana jumlah kompensasi yang diberikan sesuai dengan yang diberikan perusahaan lain di industry sejenis. Perusahaan dapat melakukan research ke perusahaan lain untuk mengetahui hal ini, maka perusahaan dapat menyusun kompensasi yang

baru apabila kompensasi pada perusahaan lebih rendah dari perusahaan sejenis agar karyawan tidak berpikir untuk meninggalkan organisasi dan pindah ke organisasi yang memberikan kompensasi lebih baik.

2. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kompensasi yang meningkat akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan kompensasi yang diterapkan untuk karyawan dengan baik agar kepuasan kerja semakin meningkat.
3. Kompensasi yang meningkat akan menurunkan keinginan berpindah karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan pemberian kompensasi kepada karyawan untuk dapat menurunkan keinginan berpindah karyawan.
4. Perusahaan dapat membuat rencana pengembangan karir dan kriteria-kriteria yang dapat karyawan mengajukan promosi. Rencana ini dapat berupa perusahaan memberikan training yang berupa career path yang harus dicapai oleh karyawan agar dapat mengajukan promosi. Sehingga apabila karyawan dapat sudah memenuhi target level sebelumnya maka dapat menunjang karir karyawan tersebut untuk ke level berikutnya.
5. Kepuasan kerja yang baik akan menurunkan keinginan berpindah karyawan. Perusahaan perlu memperhatikan komponen dari kepuasan kerja karyawan untuk dapat menurunkan keinginan berpindah karyawan.
6. Kepuasan kerja yang baik akan menurunkan keinginan berpindah karyawan. Dengan meningkatnya kompensasi yang diterima oleh karyawan maka akan

meningkatkan kepuasan yang dirasakan karyawan dan berpengaruh ke menurunnya tingkat turnover intention karyawan.

7. Pengembangan karir yang baik akan memberikan kepuasan terhadap karyawan sehingga akan berpengaruh menurunnya rasa ingin berpindah karyawan ke perusahaan lain untuk mendapatkan karir yang lebih baik dari perusahaan sebelumnya. Karena karyawan sudah merasakan kepuasan di dalam karirnya.

5.3 Saran

Berdasarkan dari pembahasan dan penelitian sebelumnya dapat ditetapkan saran – saran yang mungkin dapat membantu perusahaan guna menurunkan tingkat turnover intention dalam hal kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja. Berikut adalah saran operasional yang ditetapkan:

- 1) Perusahaan memberikan kesempatan terhadap karyawan untuk mengembangkan karirnya dengan memberikan informasi-informasi yang up to date agar karyawan dapat lebih fokus dengan program-program pengembangan karir yang diterapkan oleh perusahaan. Sehingga karyawan memiliki strategi untuk memberikan target kepada dirinya sendiri untuk mencapai karir yang diinginkannya. Selain itu perusahaan memberikan pelatihan – pelatihan yang berkaitan dengan mengembangkan cara penjualan yang baik dan pelatihan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam penjualan produk perusahaan.

- 2) Perusahaan diharapkan dapat menurunkan tingkat turnover intention karyawan dengan membuat program – program seperti memberikan bonus di setiap pencapaian polis atau nasabah/bulannya. Program yang diterapkan dapat bersifat berkala untuk memberikan semangat karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Serta perusahaan dapat mempertahankan program tunjangan asuransi kesehatan yang diberikan kepada karyawan karena program tersebut sangat membantu karyawan dalam penggunaannya.
- 3) Perusahaan dapat memberikan informasi – informasi yang terkait dengan kontes – kontes penjualan dengan cara menyeluruh sehingga seluruh karyawan terinformasi dengan baik. Perusahaan dapat mempertahankan program – program reward yang diberikan kepada karyawan atas prestasi yang telah dicapai.
- 4) Pada bagian sumber daya manusia perusahaan dapat mengevaluasi karyawan dengan mengadakan suatu forum untuk menyampaikan pendapat karyawan mengenai keinginan atau harapan-harapannya dari perusahaan sehingga dapat meretensi keinginan keluar karyawan dari perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil temuan penelitian ini, peneliti dapat menetapkan saran bagi akademis yang mungkin akan berguna bagi mahasiswa atau bagi para pembaca yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dengan konsep yang sama, sekiranya dapat mengangkat beberapa variabel yang belum diteliti pada penelitian ini seperti pelatihan

dan kepemimpinan. Sehingga akan dapat menemukan temuan – temuan baru dan kompleks khususnya tentang turnover intention.

Peneliti mengakui terdapatnya keterbatasan dalam penelitian ini yang hanya menggunakan kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja sebagai variabel, juga adanya keterbatasan jumlah responden yang hanya berjumlah 220 responden. Maka dari itu disarankan bagi yang akan melanjutkan penelitian tentang turnover intention karyawan dengan konsep yang sama dengan penelitian ini menggunakan variabel yang bervariasi dan cakupan responden yang lebih luas.