

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data mengenai pengaruh kompensasi, pengembangan karir terhadap intensi *turnover* perwira penerbang TNI AL dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menggunakan metode analisis *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS), maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Terbukti secara empiris bahwa kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung dan signifikan positif. Hal ini berarti bahwa peningkatan kompensasi terhadap perwira penerbang TNI AL akan meningkatkan pula rasa kepuasan mereka dalam pelaksanaan pekerjaannya.
2. Terbukti secara empiris bahwa pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung dan signifikan positif. Hal ini berarti bahwa dengan memberikan peningkatan kesempatan pengembangan karir terhadap penerbang TNI AL dilingkungan Puspenerbal maka akan meningkatkan pula kepuasan kerja mereka.
3. Belum cukup bukti kompensasi mempengaruhi intensi *turnover* secara langsung. Hal ini berarti bahwa kompensasi yang diberikan terhadap perwira penerbang TNI AL tidak mempengaruhi terhadap intensi *turnover* mereka.
4. Terbukti secara empiris bahwa pengembangan karir mempengaruhi intensi *turnover* secara langsung dan signifikan negatif. Hal ini berarti bahwa dengan memberikan kesempatan peningkatan pengembangan karir para perwira penerbang TNI AL akan menurunkan Intensi *Turnover* mereka.

5. Terbukti secara empiris bahwa kepuasan kerja mempengaruhi intensi *turnover* secara langsung dan signifikan negatif. Hal ini berarti bahwa dengan peningkatan kepuasan kerja para perwira penerbang TNI AL maka akan menurunkan intensi *turnover* mereka.
6. Terbukti secara empiris bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan kompensasi sehingga memiliki hubungan tidak langsung dengan intensi *turnover* dan signifikan negatif. Hal ini berarti bahwa dengan pemberian kompensasi yang baik dan berdampak terhadap adanya rasa kepuasan dalam bekerja bagi perwira penerbang TNI AL maka hal ini pun akan berpengaruh terhadap menurunnya intensi *turnover* mereka.
7. Terbukti secara empiris bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan pengembangan karir sehingga memiliki hubungan tidak langsung dengan intensi *turnover* dan signifikan negatif. Hal ini berarti bahwa dengan diberikan peningkatan kesempatan pengembangan karir para perwira penerbang TNI AL yang berdampak terhadap kepuasan mereka dalam bekerja maka akan menurunkan intensi *turnover* mereka.

5.1.1 Implikasi Teoritis.

Berdasarkan dari model teoritis yang dikemukakan pada penelitian ini, maka implikasi teoritis sebagai berikut :

1. Kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung dan signifikan positif. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Intan Kusumaningtyas dan Alwi Suddin (2012) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pernyataan ini juga didukung oleh Hasibuan (2002) yang mengungkapkan bahwa salah satu dari tujuan kompensasi adalah kepuasan kerja, dimana kepuasan akan dirasakan

oleh karyawan dengan diberikannya kompensasi atau balas jasa sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhan -kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya.

2. Pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung dan signifikan positif. Hal ini senada dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Siti Fathonah dan Ida Utami (2012) yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal yang sama juga dikemukakan pada penelitian yang dilakukan oleh Audra Bianca, Putiri B. Katili dan Shanti K. Anggraeni (2013) yang menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Belum cukup bukti kompensasi mempengaruhi intensi *turnover* secara langsung. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Gunawan Palindang (2018) yang menyatakan bahwa kompensasi belum cukup signifikan untuk mempengaruhi *turnover intention* karyawan PT 'X' sehingga dapat dikatakan *turnover intention* karyawan di PT 'X' tidak secara signifikan dipengaruhi oleh kompensasi. Hal ini juga didukung teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yang dikenal dengan teori hierarki kebutuhan Maslow yang terdiri atas lima kebutuhan menyebutkan, jika keempat kebutuhan pertama telah terpenuhi maka kebutuhan kelimalah yang akan diaktifkan yaitu aktualisasi dirinya.
4. Pengembangan karir mempengaruhi intensi *turnover* secara langsung dan signifikan negatif. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukakn

sebelumnya oleh Rita Andini (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*. Pada penelitian lain juga menyatakan hal yang sama seperti yang dilakukan oleh Eddy M. Sutanto dan Carin Gunawan (2013) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

5. Kepuasan kerja mempengaruhi intensi *turnover* secara langsung dan signifikan negatif. Hal ini senada dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sondang Lestari Mariana dan Laksmi Sito Dwi Irvianti (2013) yang menyimpulkan bahwa bahwa hubungan pengembangan karir terhadap *turnover intention* secara parsial mempunyai hubungan yang kuat dan searah, terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara pengembangan karir terhadap *turnover intention*. Hal ini juga sejalan dengan Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (201:7) menyatakan bahwa salah satu tujuan dari pengembangan karir adalah untuk mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.
6. Kepuasan kerja memediasi hubungan kompensasi sehingga memiliki hubungan tidak langsung dengan intensi *turnover* dan signifikan negatif. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Siti Noor Hidayati & Suryadi Dwi Saputra (2018) yang menyatakan bahwa ada pengaruh negatif dan signifikan dari kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anik Istiyani, Heru Sri wulan dan Patricia Dhiana (2017) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediasi dalam pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap *turnover intention*.

7. Kepuasan kerja memediasi hubungan pengembangan karir sehingga memiliki hubungan tidak langsung dengan intensi *turnover* dan signifikan negatif. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Queen Bungsu Firza Palupi (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan pengembangan karir terhadap *turnover intention* pegawai. Hal yang sama juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam (2009) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai mediator hubungan pengembangan karir terhadap *turnover intention*.

5.1.2 Implikasi Manajerial.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis data penelitian, maka implikasi manajerial dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung dan signifikan positif. Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa instansi TNI AL (Puspenerbal) perlu terus memperhatikan tingkat kompensasi para perwira penerbangnya, karena hal ini mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja mereka. Dengan kepuasan kerja mereka yang terjaga dan terus ditingkatkan maka akan berdampak kepada kinerja mereka terhadap organisasi sehingga tugas pokok organisasi dapat terlaksana secara maksimal.
2. Pengembangan karir mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung dan signifikan positif. Dari Hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa dengan pengembangan karir yang baik, adil dan transparan membawa pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja para perwira penerbang TNI AL. Hal ini

menandakan harapan dan keinginan para penerbang untuk mendapatkan pengembangan karir yang jelas dan transparan sehingga akan berdampak langsung bagi kepuasan mereka dalam bekerja yang pada akhirnya akan berimplikasi kepada organisasi dimana mereka bertugas.

3. Belum cukup bukti kompensasi mempengaruhi intensi *turnover* secara langsung. Hasil penelitian yang dilaksanakan memberikan gambaran bahwa pemberian kompensasi secara langsung tidak memberikan pengaruh terhadap intensi *turnover* para perwira penerbang, hal ini berimplikasi kepada Puspenerbal (TNI AL) agar lebih memperhatikan mereka terutama dalam rangka mengelola sumber daya manusia penerbangnya. Ada faktor atau variabel lain yang mempengaruhi intensi *turnover* mereka.
4. Pengembangan karir mempengaruhi intensi *turnover* secara langsung dan signifikan negatif. Berdasarkan hasil penelitian ini maka Puspenerbal selaku pengguna dari para penerbang TNI AL harus mampu untuk lebih mengelola pengembangan karir mereka agar mereka tetap loyal dan bertahan pada organisasi karena pengembangan karir pada hasil penelitian ini mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap intensi *turnover* mereka. Apabila hal ini tidak mampu dikelola dengan baik maka akan berimplikasi pada *turnover*.
5. Kepuasan kerja mempengaruhi intensi *turnover* secara langsung dan signifikan negatif. Dari hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa menjaga kepuasan kerja para perwira penerbang TNI AL sangatlah penting, kepuasan kerja mereka memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap intensi

turnover mereka sehingga hal ini perlu dijaga dan terus ditingkatkan agar tidak berimplikasi langsung terhadap *turnover*.

6. Kepuasan kerja memediasi hubungan kompensasi sehingga memiliki hubungan tidak langsung dengan intensi *turnover* dan signifikan negatif. Hasil penelitian ini memberikan gambaran kepada Puspenerbal bahwa mereka para perwira penerbang TNI AL harus diperhatikan terhadap kepuasan mereka dalam bekerja. Pemberian kompensasi harus memberikan implikasi kepuasan kerja bagi para penerbang karena kepuasan kerja memediasi hubungan kompensasi sehingga memiliki pengaruh hubungan tidak langsung terhadap intensi *turnover* mereka.
7. Kepuasan kerja memediasi hubungan pengembangan karir sehingga memiliki hubungan tidak langsung dengan intensi *turnover* dan signifikan negatif. Hasil penelitian ini memberikan gambaran kepada Puspenerbal bahwa kepuasan kerja para penerbangnya harus betul-betul diperhatikan dan dijaga dengan baik, hal ini dikarenakan kepuasan kerja mampu memediasi pengembangan karir sehingga memiliki hubungan tidak langsung terhadap intensi *turnover*. Apabila hal ini tidak mampu dikelola dengan baik oleh Puspenerbal maka dapat berimplikasi terhadap *turnover*, tetapi jika dikelola dan diberdayakan dengan baik pengembangan karir mereka yang berimplikasi terhadap kepuasan kerja mereka maka intensi *turnover* mereka akan berkurang.

5.2 Saran.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan sebagaimana telah disimpulkan diatas bahwa tidak semua variabel memiliki hubungan yang signifikan antar variabel lainnya, variabel tersebut yaitu kompensasi terhadap intensi *turnover*, sedangkan variabel lainnya memiliki hubungan yang signifikan, variabel tersebut yaitu kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap intensi turnover, kompensasi terhadap intensi turnover melalui mediasi kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap intensi turnover melalui mediasi kepuasan kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini saran yang diberikan berdasarkan hasil statistik deskriptif adalah sebagai berikut :

1. Pada variabel kompensasi diketahui bahwa pernyataan yang memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu "*Saya cukup dengan gaji yang diterima saat ini*" sementara yang tertinggi adalah "*Pemberian intensif yang saya terima sudah adil*". Dari informasi yang diperoleh tersebut maka saran yang dapat disampaikan yaitu agar TNI AL khususnya Puspenerbal untuk tetap menjaga dan memperhatikan secara terus menerus penghasilan para penerbangnya dan selalu berusaha untuk terus memberikan peningkatan dalam hal kesejahteraan penerbangnya.
2. Pada variabel pengembangan karir diketahui bahwa pernyataan yang memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu "*Saya memiliki kesempatan yang sama untuk tumbuh secara kemampuan, pengetahuan dan karir*" sementara yang tertinggi adalah "*Saya memiliki hubungan yang baik dengan para atasan dan mereka juga mengenal saya cukup baik*". Dari

informasi yang diperoleh tersebut maka saran yang dapat disampaikan yaitu agar Puspenerbal memberikan perhatian yang lebih terhadap kesempatan pengembangan karir bagi para perwira penerbangnya agar mereka merasakan kesamaan hak dalam mendapatkan pendidikan dan pengembangan karirnya, serta tetap menjaga dan meningkatkan hubungan atasan bawahan yang sudah terjalin dengan baik selama ini.

3. Pada variabel kepuasan kerja diketahui bahwa pernyataan yang memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu *“Gaji yang saya terima sama besarnya dengan yang diterima teman saya di instansi lain”* sementara yang tertinggi adalah *“Saya tidak menyukai sistem atau dasar-dasar yang digunakan untuk promosi ditempat saya bekerja”*. Dari informasi yang diperoleh tersebut maka saran yang dapat disampaikan yaitu agar Puspenerbal selalu berusaha memberikan pemahaman terhadap pendapatan yang diterima oleh para penerbangnya agar mereka memiliki jiwa patriotisme yang tinggi sehingga memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dan Puspenerbal juga harus mengubah sistem dan pola promosi bagi para penerbangnya yang dirasa memiliki ketidaknyamanan bagi mereka.
4. Pada variabel intensi *turnover* diketahui bahwa pernyataan yang memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu *“Saya ingin meninggalkan organisasi tempat saya bekerja sekarang karena saya tidak memiliki kejelasan dalam berkarir”* sementara yang tertinggi adalah *“Memungkinkan bagi saya untuk meninggalkan institusi tempat saya bekerja sekarang”*. Dengan informasi yang diperoleh tersebut maka saran yang dapat disampaikan yaitu agar

Puspenerbal dalam melakukan pembinaan karir terhadap para perwira penerbangnya dilakukan secara transparan dan terbuka sehingga seluruh penerbang mengetahui, memahami dengan pasti pola pengembangan karir yang berlaku dan Puspenerbang harus benar-benar memiliki pola pembinaan yang tepat agar para penerbangnya memiliki tingkat loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi agar mereka tidak memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi.

5. Agar penelitian ini dapat dijadikan bahan untuk penelitan selanjutnya terutama terhadap variabel kompensasi yang belum memiliki cukup bukti secara langsung mempengaruhi intensi turnover para perwira penerbang TNI AL.