

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang dilakukan peneliti terhadap “Analisis Pengaruh *Career Satisfaction*, *Affective Organizational Commitment*, dan *Normative Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* Telaah Pada Karyawan *Management Office* Mal XYZ”, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner dapat disimpulkan bahwa para karyawan *Management Office* Mal XYZ didominasi oleh pria sebanyak 60%, berumur 26-30 tahun 52%, mayoritas berpendidikan S1 sebanyak 92%, dengan status responden belum menikah sebanyak 71%, divisi *engineering* sebanyak 31%, karyawan dengan status tetap sebanyak 100%, dan dengan masa kerja 2-3 tahun sebanyak 48%.
2. Berdasarkan hasil dari hipotesis dapat disimpulkan berikut ini:
 - H1: *Career Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Management Office* Mal XYZ. Pada uji statistik menunjukkan tingkat signifikan di bawah dari 0.05. Hal ini didukung dengan hasil dari T_{hitung} 15.121 lebih besar dari nilai T_{tabel} 1.663. Lalu untuk uji regresi menunjukkan bahwa koefisien regresi X sebesar -0.257. Apabila terdapat kenaikan satu unit dalam *Career Satisfaction*, maka akan terjadi kenaikan sebesar -0.257 poin pada *Turnover Intention*.

- H2: *Affective Organizational Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Management Office* Mal XYZ. Pada uji statistik menunjukkan tingkat signifikan di bawah dari 0.05. Hal ini didukung dengan hasil dari T_{hitung} 15.078 lebih besar dari nilai T_{tabel} 1.663. Lalu untuk uji regresi menunjukkan bahwa koefisien regresi X sebesar -0.441. Apabila terdapat kenaikan satu unit dalam *Affective Organizational Commitment*, maka akan terjadi kenaikan sebesar -0.441 poin pada *Turnover Intention*.

- H3: *Normative Organizational Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Management Office* Mal XYZ. Pada uji statistik menunjukkan tingkat signifikan di bawah dari 0.05. Hal ini didukung dengan hasil dari T_{hitung} 15.723 lebih besar dari nilai T_{tabel} 1.663. Lalu untuk uji regresi menunjukkan bahwa koefisien regresi X sebesar -0.444. Apabila terdapat kenaikan satu unit dalam *Normative Organizational Commitment*, maka akan terjadi kenaikan sebesar -0.444 poin pada *Turnover Intention*.

3. Berdasarkan uji f, variabel *Career Satisfaction*, *Affective Organizational Commitment*, dan *Normative Organizational Commitment* memiliki pengaruh signifikan dengan variabel *Turnover Intention*. Dimana pada uji statistik f menunjukkan tingkat signifikan lebih kecil dari 0.05, dan didukung dengan hasil F_{hitung} sebesar 162.597 > F_{tabel} sebesar 2.72.

5.2 Saran

5.2.1 Saran untuk Perusahaan Berdasarkan Hipotesis

5.2.1.1 *Career Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* bagi Karyawan *Management Office* Mal XYZ

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti temukan, maka peneliti memberikan beberapa saran kepada perusahaan untuk meningkatkan aspek pilihan netral dan tidak setuju yang masih cukup banyak pada *Career Satisfaction*, diantaranya adalah:

- Untuk CS1 dan CS2, peneliti memberi saran yaitu perusahaan dapat membuat *career path* yang jelas mengenai ketentuan mendapatkan promosi jabatan dan memberikan arahan kepada para karyawan tentang kesempatan karir yang akan karyawan capai untuk kedepannya. Dimana karyawan di *Management Office* Mal XYZ secara mayoritas berumur antara 26-30 tahun yang berarti masih tergolong muda dan masih dalam tahapan mencari-cari pekerjaan yang tepat serta posisi jabatan yang semakin tinggi semakin baik. Seperti dengan mengadakan *Probation Training* dimana 5 karyawan pada posisi *staff* yang memiliki kinerja paling baik memiliki kesempatan untuk mendapat masa percobaan pelatihan sebagai *supervisor* dan ketika ada posisi kosong, salah satu dari 5 karyawan tersebut bisa mendapat rekomendasi untuk promosi jabatan. Selain itu untuk mengatasi *flat structure organization*, perusahaan bisa membuat *Structural Career* dan *Professional Career*.

Structural Career yaitu pengembangan karir secara vertikal (hirarki) atau peningkatan pangkat dari posisi *staff* ke *supervisor* dan seterusnya, bisa dengan *Probation Training* seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Sedangkan *Professional Career* yaitu pengembangan karir secara horizontal lintas fungsi dimana karyawan. Sehingga *career* sangatlah penting, dan dengan adanya *career path* yang jelas di perusahaan akan membuat karyawan bersemangat untuk bekerja dengan melihat peluang karir yang cerah, serta meningkatkan *career satisfaction* sekaligus pencapaian tujuan karir mereka di perusahaan. Dengan demikian dapat mengurangi *turnover intention* karyawan.

- Dalam hal penghasilan yang diperoleh saat ini, karyawan menunjukkan penilaian netral pada indikator CS3 dimana 22 karyawan mengatakan tidak setuju dengan kepuasan terhadap penghasilan mereka dan 18 karyawan menjawab netral yang berarti para karyawan masih kurang puas dengan pendapatan yang mereka terima saat ini. Dalam hal ini, peneliti memberi saran yaitu perusahaan perlu untuk memberikan *feedback* dari hasil *performance appraisal* dengan menerapkan *Pay for Performance*. Dimana besaran gaji ataupun insentif yang diterima berdasarkan aspek pencapaian kinerja atau hasil kerja dari setiap karyawan. Dengan demikian karyawan mengetahui bagaimana kinerja mereka dan kontribusi apa yang sudah

mereka berikan, sehingga karyawan dapat merasa bahwa pendapatan yang diterima sudah sesuai dengan kontribusi mereka di perusahaan, serta terdorong untuk bekerja lebih optimal guna mencapai target pekerjaan.

- Untuk CS4 dimana terdapat 24 pilihan netral dan 9 tidak setuju yang artinya karyawan merasa tidak setuju dan ragu-ragu apakah mereka merasa puas dengan kemajuan dalam pengembangan keterampilan mereka hingga saat ini. Saran peneliti yaitu perusahaan dapat mengadakan Program *Training and Development*, yang bertujuan agar para karyawan dapat berkesempatan untuk mengasah kemampuan dan mengembangkan *skill* mereka. Dimana karyawan dapat diberikan *Coaching* yang dibedakan menjadi 2 yaitu *Coaching Remedial* diperuntukan bagi karyawan yang secara periodik masih kurang *perform* atau kinerjanya kurang dan *Coaching Development* untuk karyawan yang kinerjanya sudah baik namun perlu dikembangkan secara lebih meluas. Seperti *cross functional training*, sangat bermanfaat bagi karyawan yang ingin lebih berkembang sehingga mereka mampu memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas tidak hanya berkutat pada tugas kerjanya saja. Program ini dapat dilakukan setiap setahun sekali bagi karyawan yang ingin berkembang ataupun karyawan yang perlu diberi pelatihan dan memiliki kesepakatan ikatan kerja minimal 4 tahun setelah mengikuti

program tersebut. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan sekaligus loyalitas dari karyawan yang bersangkutan sehingga mereka merasa mendapat dukungan dari perusahaan dan mengurangi niatan untuk keluar dari perusahaan.

5.2.1.2 *Affective Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* bagi Karyawan *Management Office* Mal XYZ

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti temukan, perusahaan disarankan untuk meningkatkan aspek pilihan netral dan tidak setuju yang masih cukup banyak pada beberapa indikator dalam *Affective Organizational Commitment*. Saran peneliti untuk peningkatan aspek tersebut yaitu:

- Untuk indikator AC1 dimana terdapat 12 pilihan tidak setuju dan 22 pilihan netral yang artinya karyawan merasa tidak setuju maupun ragu-ragu apakah mereka berkeinginan untuk terus berkontribusi dengan perusahaan. Dalam hal ini, peneliti memberi saran yaitu dengan memberikan motivasi lebih dan dorongan positif kepada para karyawan, bisa dengan pemberian umpan balik atas pekerjaannya atau pun apresiasi atas prestasi karyawan. Sehingga karyawan akan merasa senang dan terdorong dalam bekerja, serta berkeinginan untuk tetap berkontribusi dengan perusahaan.
- Pada indikator AC3 terdapat 13 karyawan tidak setuju dan 20 karyawan mengatakan netral yang berarti karyawan merasa

tidak setuju dan ragu-ragu bahwa mereka merasa senang untuk terlibat dalam segala kegiatan di perusahaan. Dalam hal ini, peneliti memberi saran yaitu perusahaan dapat mengadakan kegiatan-kegiatan tertentu di mulai dari *event* sederhana dimana setiap karyawan dapat merasa senang untuk ikut berpartisipasi dan tidak membebani karyawan. Seperti pada *valentine's day*, karyawan bisa saling mengirim pesan atau ucapan kasih sayang kepada rekan kerja lain di tempat kerja yang bertujuan agar karyawan mengenal dengan baik satu sama lain. Selain itu, dengan menciptakan *event* menarik tersebut dapat mempererat hubungan sesama rekan kerja, atasan maupun bawahan, sehingga para karyawan merasa nyaman satu sama lain, dan meningkatkan komitmen secara afektif.

- Untuk AC4 dimana terdapat 29 pilihan netral dan 6 pilihan tidak setuju yang artinya karyawan merasa tidak setuju dan ragu-ragu bahwa mereka merasa seolah-olah masalah perusahaan adalah masalah mereka sendiri. Dalam hal ini, peneliti memberi saran yaitu perusahaan lebih mendorong inisiatif individu tiap karyawan untuk melakukan perubahan dan menggali ide bagi pekerjaan mereka maupun untuk kemajuan perusahaan. Perusahaan juga dapat memberikan *reward* atau pun insentif kepada karyawan. Dengan demikian, karyawan akan lebih tergerak untuk menganalisis apa yang

dibutuhkan dan diperlukan oleh perusahaan yang nantinya akan menjadi suatu *benefit* tersendiri untuk karyawan yang dapat melakukan perubahan atau memberikan masukan. Sebab untuk menghasilkan karyawan yang loyal dan *perform* dengan maksimal, perusahaan juga harus berusaha untuk memberikan sesuatu yang setimpal untuk meningkatkan komitmen karyawan. Karena karyawan itu sendiri merupakan suatu aset penting yang harus dijaga oleh perusahaan.

5.2.1.3 Normative Organizational Commitment terhadap Turnover Intention bagi Karyawan Management Office Mal XYZ

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti temukan, perusahaan disarankan untuk meningkatkan aspek pilihan netral dan tidak setuju yang masih cukup banyak pada *Normative Organizational Commitment*. Saran peneliti untuk peningkatan aspek tersebut yaitu:

- Untuk NC1 dan NC4 terdapat banyak pilihan netral dan tidak setuju pada kedua indikator mengenai pengunduran diri, dimana NC1 dapat diartikan karyawan merasa ragu dan tidak setuju bahwa demi keuntungan mereka merasa tidak benar meninggalkan perusahaan, dan pada NC4 dapat diartikan karyawan ragu dan tidak setuju bahwa mereka akan merasa bersalah jika mengundurkan diri sekarang. Dalam hal ini, saran peneliti yaitu perusahaan lebih memperhatikan apa yang menjadi keuntungan bagi karyawan. Selain dengan menyediakan kesempatan karyawan untuk berkembang, baik

dalam keterampilannya maupun karirnya, perusahaan juga dapat mengadakan kegiatan di luar pekerjaan sehingga menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dengan perusahaan dan meningkatkan komitmen tiap karyawan agar tetap loyal kepada perusahaan.

- Untuk NC2 dan NC3 terdapat banyak pilihan netral dan kedua indikator mengenai tanggung jawab, dimana pada NC2 diartikan bahwa karyawan merasa ragu adanya tanggung jawab terhadap orang-orang di dalam perusahaan dan pada NC3 diartikan bahwa karyawan merasa ragu adanya tanggung jawab pada pekerjaan yang membuat mereka berpikir untuk tetap bekerja di perusahaan. Dalam hal ini, saran peneliti yaitu perusahaan membangun kepercayaan terhadap para karyawan dengan pendelegasian tugas penting, melibatkan karyawan dalam penentuan standar kinerja maupun dalam pengambilan keputusan, dan memberi kesempatan karyawan memimpin suatu proyek. Sehingga karyawan akan merasa diakui dan bersemangat untuk bekerja sesuai tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan maupun pada *team* rekan kerjanya.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, maka peneliti mengajukan saran bagi penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Peneliti menyarankan peneliti selanjutnya untuk dapat menambah jumlah variabel independen, karena masih banyak variabel lain yang berhubungan maupun yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention* selain *Career Satisfaction*, *Affective Organizational Commitment*, dan *Normative Organizational Commitment*. Dimana menurut Saeed et al. (2014) variabel yang dapat digunakan yaitu *Job Satisfaction*, *Job Performance*, *Leader Member Exchange (LMX)*, dan *Emotional Intelligence*. Hal ini juga didukung oleh hasil dari uji model yang menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 85.2%, yang berarti sisanya 14.8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam model ini. Karena dengan hasil sisa 14.8%, bisa saja ketika diteliti lebih lanjut variabel tersebut bisa memberikan dampak lebih besar terhadap peningkatan *turnover intention*. Dengan demikian perlu diteliti lebih lanjut dan mendalam variabel lain yang berhubungan terhadap *turnover intention*.
2. Peneliti selanjutnya dapat menambah jumlah sampel yang jauh lebih banyak serta menggunakan objek penelitian di sektor industri-industri lainnya, seperti industri *manufacturing*, *banking & finance*, *services*, *healthcare*, dan sebagainya. Sehingga dapat meneliti karakteristik berbagai macam sampel lainnya secara lebih meluas.

3. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan variasi objek penelitian dengan jenis karakteristik sampel yang berbeda, seperti meneliti pada divisi dan *level* jabatan yang berbeda, meneliti berdasarkan karakteristik variasi umur atau generasi karyawan, meneliti berdasarkan status karyawan kontrak atau pun *outsourcing*, dan lain-lain.
4. Peneliti selanjutnya dapat menambah indikator untuk variabel *Career Satisfaction* agar dapat mengukur pengaruh *Career Satisfaction* lebih mendalam dan mewakili hal-hal apa saja yang dapat menggambarkan atau mendeskripsikan kepuasan mengenai karir karyawan.

UMMN