



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pangolahan data dalam penelitian ini yang berjudul “Analisis Pengaruh *Supportive Work Environment* dan *Organizational Engagement* terhadap *Employee Retention*. Telaah pada Karyawan PT. XYZ”, dengan menggunakan teknis analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan data analisis profil responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 100 responden, peneliti menyimpulkan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini yaitu:
 - a. Menurut jenis kelamin, mayoritas responden berjenis kelami laki – laki dengan presentase sebesar 86 persen atau jumlah responden sebanyak 86 karyawan.
 - b. Menurut usia, mayoritas responden berada di rentang usia 40 – 49 tahun dengan presentase sebesar 43 persen atau jumlah responden sebanyak 43 karyawan.
 - c. Menurut posisi bekerja, mayoritas responden adalah karyawan dengan presentase sebesar 73 persen atau jumlah responden sebanyak 73 karyawan.
 - d. Menurut lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama lebih dari 10 tahun dengan presentase sebesar 36 persen atau jumlah responden sebanyak 36 karyawan.

2. Pada Hipotesis 1 (H1): *Supportive work environment* secara positif dan signifikan terkait dengan *employee retention*

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan kepada karyawan PT. XYZ menghasilkan nilai *standardized coefficient* sebesar 0.287 dengan nilai *p-value* sebesar 0.018.

3. Pada Hipotesis 2 (H2): *Supportive Work Environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Engagement* pada karyawan PT. XYZ.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan karyawan PT. XYZ menghasilkan nilai *standardized coefficient* sebesar 0.639 dengan nilai *p-value* sebesar 0.000.

4. Pada Hipotesis 3 (H3): *Organizational Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT. XYZ.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan karyawan PT. XYZ menghasilkan nilai *Standardized coefficient* sebesar 0.830 dengan nilai *p-value* sebesar 0.000.

5.2. Saran

5.2.1. Saran bagi Perusahaan

Berikut ini adalah beberapa saran yang peneliti dapat berikan untuk perusahaan:

1. Berdasarkan hasil penelitian, indikator SWE.PC3 memiliki nilai *standardized loading* yang tinggi dibandingkan indikator lainnya dalam dimensi *perceived climate*. SWE.PC3 berisikan pernyataan “Saya diperlakukan dengan baik”. Hal ini mengartikan jika karyawan kurang setuju dengan pernyataan tersebut.

Menurut peneliti, apabila memiliki *budget* lebih perusahaan dapat menjalankan kembali program *gathering* untuk meningkatkan hubungan antar sumber daya secara vertikal maupun horizontal. Hal ini didukung seiring dengan adanya diversifikasi bisnis perusahaan pada tahun 2017 lalu yang mengakibatkan banyaknya sumber daya baru di dalam perusahaan. Menurut Guswandy (2018), program *gathering* memiliki pengaruh positif untuk memperkuat rasa kekeluargaan di perusahaan dan saling mengenal karyawan dari divisi atau biro lain. Menurut Enter Provider (2017) beberapa manfaat yang didapat ketika melakukan *employee gathering* yaitu:

- a. Menumbuhkan kebersamaan dan keakraban dalam tim.
- b. Meningkatkan kualitas hubungan interpersonal dengan lebih mengenal satu sama lain.
- c. Memberikan alternatif kegiatan yang menghibur untuk menghilangkan stress karena beban kerja.
- d. Membangun kembali semangat, pikiran dan emosi agar lebih rileks dan senang.
- e. Meningkatkan kekompakan dan kesolidan dalam tim kerja.

Employee gathering yang berkualitas tidak hanya memuat acara sekedar kumpul dengan karyawan yang lain. Namun, dalam program *gathering* rangkaian acara harus memiliki manfaat, hiburan dan nilai evaluasi sehingga program *gathering* yang telah disiapkan perusahaan dapat mencapai tujuannya untuk menciptakan suasana kerja yang lebih baik.

2. Berdasarkan hasil penelitian, indikator SWE.SR1 memiliki nilai *standardized loading* yang tinggi dibandingkan indikator lainnya dalam dimensi *supervisory relationship*. SWE.SR1 berisikan pernyataan “Atasan saya peduli dengan kesejahteraan saya”. Hal ini mengartikan jika karyawan kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Peneliti menyarankan kepada perusahaan untuk dapat mengarahkan para atasan agar lebih menunjukkan kepedulian mereka kepada bawahan sehingga para karyawan lebih merasa dihargai. Cara menunjukkan kepedulian dapat dilakukan dengan hal-hal seperti di bawah ini (Melisa, 2018):

- a. Melakukan *meeting* singkat, para atasan dapat mengatur waktu selama 15 – 30 menit untuk menyampaikan perkembangan timnya secara praktis tanpa mengurangi waktu kerja mereka.
- b. Makan siang bersama, para atasan dapat mengajak timnya makan siang bersama. Hal ini dapat meningkatkan hubungan antar atasan dan bawahan sehingga mereka lebih merasa terbuka karena memiliki atasan yang mau mendekatkan diri kepada mereka. Selain itu, para atasan dapat berpartisipasi ketika timnya memberi kejutan ulang tahun untuk anggota timnya yang lain.
- c. Melakukan *coaching* bagi yang membutuhkan, atasan dapat memberikan *coaching* agar bawahan mereka mengetahui tentang konsep pekerjaan yang harus diselesaikan. Selain itu, atasan sebaiknya mengetahui kelebihan masing-masing anggota timnya agar dengan mudah menempatkan diri di posisi mereka dalam menangani pekerjaan.

d. Diskusi secara personal, tidak semua permasalahan karyawan dapat diselesaikan di ruang terbuka. Masalah pribadi dapat mengganggu produktivitas seseorang, atasan dapat melakukan diskusi untuk mengetahui kesulitan yang dialami dan memberi bantuan untuk menyelesaikan jika hal itu memungkinkan.

Apabila para atasan menerapkan cara-cara di atas secara berkala dan menjadi rutin akan meningkatkan rasa percaya dari bawahan mereka jika ternyata mereka memiliki atasan yang peduli dengan kesejahteraannya di perusahaan. Dengan adanya kepedulian dapat membangun hubungan baik antara atasan dan bawahan di perusahaan. Selain itu, para atasan dapat memotivasi karyawan dengan memberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tujuan atasan memiliki rasa percaya dan harapan yang tinggi kepada karyawan karena mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan kemampuan yang dimiliki. Menurut Robbins dan Coulter (2017), *job enrichment* adalah sebuah langkah untuk mengekspansi pekerjaan secara vertikal dengan menambahkan perencanaan pekerjaan dan mengevaluasi tanggung jawab dari pekerjaan yang telah diberikan. Dengan kata lain, karyawan diberdayakan dengan memikul beberapa tugas yang biasanya dilakukan oleh atasan mereka. Hal ini dapat memberikan kebebasan, kemandirian serta meningkatkan rasa tanggung jawab. Selain itu, karyawan mendapatkan *feedback* sehingga mereka dapat menilai dan memperbaiki pekerjaannya sendiri.

3. Berdasarkan hasil penelitian, indikator SWE.PGI3 memiliki nilai *standardized loading* yang tinggi dibandingkan indikator lainnya dalam dimensi *peer group interaction*. SWE.PGI3 berisikan pernyataan “Saya dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dengan rekan saya di departemen”. Hal ini mengartikan jika karyawan kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Berdasarkan hasil *in-depth interview* peneliti dengan karyawan PT. XYZ. Beberapa karyawan yang pernah ditempatkan di proyek atau pabrik mengalami konflik kecil akibat adanya perbedaan pendapat antara satu sama lain. Menurut peneliti sebaiknya perusahaan meningkatkan *communication* antar sumber daya di perusahaan dengan cara memberikan pelatihan dengan tema “*teamwork*” dan “*problem solving*” untuk meminimalisir konflik yang terjadi antar karyawan. *Teamwork* adalah sebuah kelompok yang anggotanya bekerja secara intens untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan menggunakan sinergi yang positif, akuntabilitas individu dan keterampilan yang saling melengkapi (Robbins dan Coulter, 2012). Pemberian pelatihan *teamwork* bertujuan untuk membangun ataupun membentuk kekompakan para karyawan yang ditempatkan di proyek atau pabrik yang sama sampai proyek atau pabrik tersebut selesai masa kerjanya. Selain itu, pemberian pelatihan *problem solving* berguna saat karyawan mengalami permasalahan di proyek ataupun pabrik. Bagaimana cara karyawan menyelesaikan permasalahan tanpa terjadi konflik yang bersifat negatif. Menurut Robbins dan Coulter (2012), *problem solving team* merupakan tim dari departemen yang sama atau bidang fungsional yang terlibat dalam upaya meningkatkan kegiatan kerja atau memecahkan permasalahan tertentu.

4. Berdasarkan hasil penelitian, indikator SWE.POS3 memiliki nilai *standardized loading* yang tinggi dibandingkan indikator lainnya dalam dimensi *perceived organizational support*. SWE.POS3 berisikan pernyataan “Atasan saya bersedia mengarahkan saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin”. Hal ini mengartikan jika karyawan kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Menurut peneliti, sebaiknya perusahaan mengarahkan para atasan untuk memberikan *feedback* yang baik kepada bawahan mereka karena berdasarkan hasil *in-depth interview* peneliti dengan karyawan PT. XYZ beberapa karyawan yang kurang nyaman bekerja dengan atasan saat ini karena tidak adanya *feedback* ketika karyawan memberikan sebuah masukan atau pendapat. Menurut Ardela (2018), *feedback* merupakan cara untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik lagi untuk dapat mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan. Sistem *feedback* dapat dilakukan kapan saja dan tidak hanya dilakukan usai melakukan *performance review* ataupun pelaksanaan *training*. Sebuah umpan balik atau *feedback* mempunyai dua sifat yang bertolak belakang, ketika atasan melihat karyawan mereka tidak bekerja sesuai dengan standar yang ditentukan maka penyampaian umpan balik harus diperhatikan dengan seksama agar karyawan tidak merasa disudutkan, dalam hal ini situasi dan cara penyampaian sangat diutamakan. Sedangkan, ketika kinerja karyawan bernilai positif, atasan dapat memberikan umpan balik seperti bentuk pujian secara langsung didepan banyak orang ataupun secara pribadi. Hal ini akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan. Dengan mengimplementasi sistem *feedback* dalam aktivitas

pekerjaan sehari-hari secara tidak langsung telah meningkatkan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan.

5. Berdasarkan hasil penelitian, indikator OE3 memiliki nilai *standardized loading* yang tinggi dibandingkan indikator lainnya dalam variabel *organizational engagement*. OE3 berisikan pernyataan “Saya berkomitmen teguh terhadap visi perusahaan meskipun kondisi berubah menjadi lebih sulit”. Hal ini mengartikan jika karyawan kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Menurut peneliti, sebaiknya perusahaan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan karena saat peneliti melakukan *in-depth interview* dengan beberapa karyawan, mereka memiliki rencana untuk pindah atau berhenti dari perusahaan dalam waktu 5 tahun mendatang. Perusahaan dapat menerapkan sistem HPWS (*high performance work system*) untuk meningkatkan komitmen karyawan. HPWS menjadikan karyawan sebagai *partner* untuk mencapai sasaran organisasi dengan melibatkan mereka secara penuh dengan membangun komitmen bukan sekedar menerima perintah dan menjalankannya. Sistem ini diyakini dapat meningkatkan daya saing secara baik bagi karyawan di departemen mana pun dan daya saing bagi perusahaan secara menyeluruh (SindoNews, 2014). Selain itu, perusahaan dapat menanamkan misi perusahaan dengan jelas keseluruh sumber daya yang kemudian didukung oleh visi dan nilai – nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Visi perusahaan bertujuan untuk menginspirasi, memotivasi dan menyalurkan tujuan perusahaan dengan karyawan. Di bawah ini merupakan empat hal yang perlu dilakukan perusahaan untuk menjelaskan visi perusahaan kepada karyawan (Lavoie, 2015):

- a. Perusahaan harus mampu melihat diri mereka dalam 5 tahun mendatang dan bagaimana cara perusahaan mencapai tujuan tersebut. Kemudian, perusahaan harus mengetahui permasalahan apa yang ingin dipecahkan di masa mendatang.
- b. Perusahaan harus mampu menguraikan tujuan dari setiap pernyataan dalam visi perusahaan sehingga karyawan dapat dengan mudah mengingat dan menyelaraskan dengan kegiatan mereka.
- c. Perusahaan harus mampu menyelaraskan visi perusahaan dengan tujuan karyawan. Visi yang dibentuk harus spesifik dan mencakup untuk berbagai karyawan.
- d. Perusahaan harus mengkomunikasikan visi dengan baik dan memperbarui sumber daya ketika visi perusahaan mengalami perubahan sehingga menciptakan tenaga kerja yang selaras dan mendorong keberhasilan secara menyeluruh.

6. Berdasarkan hasil penelitian, indikator EE1 memiliki nilai *standardized loading* yang tinggi dibandingkan indikator lainnya dalam variabel *employee retention*. EE1 berisikan pernyataan “Saya akan bertahan di perusahaan saat ini untuk 5 tahun mendatang”. Hal ini mengartikan jika karyawan kurang setuju dengan pernyataan tersebut. Menurut peneliti, sebaiknya perusahaan memperhatikan *work life balance* sumber daya perusahaan mereka karena saat peneliti melakukan *in-depth interview*, beberapa karyawan yang berada di divisi Realty merasakan jika alur kerja dalam divisi tersebut belum berjalan dengan baik sehingga mereka harus meluangkan waktunya lebih banyak dalam menyelesaikan pekerjaan yang memiliki *deadline* tinggi untuk

memenuhi tujuan dari divisi Realty. *Work life balance* adalah persepsi p pertumbuhan sesuai dengan prioritas kehidupan individu saat ini (Kalliath dan Brough, 2008). Namun, apabila karyawan tidak memiliki *work life balance* yang baik, hal ini dapat mempengaruhi *job satisfaction* dan *organizational commitment* yang pada akhirnya menyebabkan *employee turnover* (Karatepe dan Uludag, 2007; Rowley dan Purcell, 2011) dalam Deery, (2008). Selain itu, *work life balance* dapat dipengaruhi atau dimoderasi oleh tingkat dukungan (dari atasan) yang karyawan terima, atribut pribadi yang mereka bawa ke pekerjaan, kebijakan organisasi dan semua komponen yang dikelola di tempat kerja (Mulvaney, *et al.* 2006) dalam Deery (2008).

5.2.2. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan yang telah di dapatkan, maka peneliti mengajukan beberapa saran untuk penelitian selanjutnya seperti saran di bawah ini:

1. Peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan objek penelitian dari industri yang berbeda, seperti industri finansial (Dhetira, 2016), Industri Digital (Rahayu, 2018), Industri Teknologi, Media dan Ritel (Alagraph, 2018). Beberapa industri tersebut memiliki *turnover* yang cukup tinggi.
2. Peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menambahkan beberapa indikator terhadap variabel *supportive work environment*, *organizational engagement* dan *employee retention*. Dalam jurnal Kundu dan Lata (2017), indikator yang dimiliki cukup sedikit sehingga rentan terjadi ketidakvalidan atau ketidakreliabel pada indikator – indikator tersebut.

3. Peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel *Organizational Commitment* apabila mendapatkan fenomena pada objek yang akan diteliti untuk mengetahui pengaruh variabel *Organizational Commitment* terhadap variabel *Employee Retention*.
4. Peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk memperoleh jumlah sampel yang lebih besar untuk mengidentifikasi penelitian yang lebih akurat dan relevan.

