



### **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 dari pengolahan data yang peneliti lakukan terhadap “Analisis Pengaruh *Satisfaction With Pay, Supervisory Support*, dan *Organizational Commitment* terhadap *Employees’ Turnover Intention*: Telaah pada Karyawan CV Kota Baru Mandiri”, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari profil responden, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang mengisi kuesioner ini merupakan karyawan yang berjenis kelamin laki – laki sebesar 72% yaitu sebanyak 84 orang, dengan rentang usia 20 – 30 tahun sebesar 68% yaitu sebanyak 79 orang, dengan pendidikan terakhir SMA / sederajat sebesar 87% yaitu 101 orang, dengan status pernikahan belum menikah sebesar 65% yaitu sebanyak 75 orang, dengan status pegawai tetap sebesar 100% yaitu sebanyak 116 orang, dengan jabatan *staff* sebesar 100% yaitu sebanyak 116 orang, lama bekerja 1 – 2 tahun sebesar 91% yaitu sebanyak 106 orang, departemen operasional sebesar 20% yaitu sebanyak 23 orang.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis, variabel independen *satisfaction with pay* ( $X_1$ ) terhadap variabel dependen (Y) memiliki tingkat signifikan sebesar 0.000 (di bawah 0.05) dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $-5.773 > 1.981$  yang memiliki arti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yaitu bahwa *satisfaction with pay* memiliki pengaruh terhadap *employees’ turnover intention* adalah

terbukti. Semakin tinggi variabel *satisfaction with pay* maka semakin rendah *employees' turnover intention* di perusahaan dan semakin rendah variabel *satisfaction with pay* maka semakin tinggi *employees' turnover intention* di perusahaan.

3. Berdasarkan hasil uji hipotesis, variabel independen *supervisory support* ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen (Y) memiliki tingkat signifikan sebesar 0.012 (di bawah 0.05) dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $-2.559 > 1.981$  yang memiliki arti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima, yaitu bahwa *supervisory support* memiliki pengaruh terhadap *employees' turnover intention* adalah terbukti. Semakin tinggi variabel *supervisory support* maka semakin rendah *employees' turnover intention* di perusahaan dan semakin rendah variabel *supervisory support* maka semakin tinggi *employees' turnover intention* di perusahaan.

4. Berdasarkan hasil uji hipotesis, variabel independen *organizational commitment* ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen (Y) memiliki tingkat signifikan sebesar 0.003 (di bawah 0.05) dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu sebesar  $-3.071 > 1.981$  yang memiliki arti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima, yaitu bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh terhadap *employees' turnover intention* adalah terbukti. Semakin tinggi variabel *organizational commitment* maka semakin rendah *employees' turnover intention* di perusahaan dan semakin rendah variabel *organizational commitment* maka semakin tinggi *employees' turnover intention* di perusahaan.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Saran untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, maka ada beberapa saran yang diberikan oleh peneliti, yaitu :

1. Hasil penelitian pada variabel *satisfaction with pay* terdapat indikator yang menunjukkan angka *mean* paling rendah yaitu 3.026. Pada indikator ini mengatakan bahwa saya puas dengan gaji pokok yang saya terima saat ini, namun banyak karyawan merasa tidak puas dengan gaji pokok yang mereka terima saat ini. Mayoritas karyawan menjawab tidak puas, dikarenakan faktor gaji pokok yang diterima atas pekerjaan yang mereka lakukan setelah bekerja lebih dari satu tahun dan sebesar 65% atau sebanyak 75 karyawan yang bekerja di CV Kota Baru Mandiri dengan status pernikahan yaitu belum menikah. Kebutuhan karyawan yang belum menikah sangat terbatas dari gaji pokok yang mereka terima, baik dalam hal pengeluaran biaya keseharian, biaya sewa tempat tinggal, dan lain – lain. Sehingga peneliti menyarankan agar perusahaan memberikan nominal gaji pokok yang sesuai dengan beban kerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga harus memperbaiki peraturan terkait dengan penggajian, dikarenakan perusahaan sampai saat ini belum mengikuti peraturan standar pemberian gaji berdasarkan Upah Minimum Kabupaten / Kota (UMK) Kota Cilegon sebesar Rp 3.622.214.

2. Hasil penelitian pada variabel *supervisory support* terdapat indikator yang menunjukkan angka *mean* paling rendah yaitu 3.638. Pada indikator ini mengatakan atasan saya peduli dengan kesejahteraan saya, namun banyak

karyawan menjawab netral akan pernyataan tersebut. Sehingga peneliti menyarankan agar *supervisor* dapat berperan sebagai *coach* bagi karyawan. *Coaching* bertujuan untuk mempererat hubungan *supervisor* dan bawahan. Melalui *coaching* karyawan akan diarahkan pada proses pencapaian kinerja yang jelas, dimana proses *coaching* akan meningkatkan keterampilan kerja karyawan yang dirasa masih kurang. Peningkatan keterampilan ini dibantu dengan proses monitoring dan pembelajaran dari *supervisor* sebagai *coach*.

3. Perusahaan harus lebih memperhatikan *span of control* atau rentang kendali. *Span of control* adalah kemampuan pemimpin untuk melakukan kerjanya secara efektif dan efisien dengan mengendalikan sejumlah bawahan atau dalam arti kata lain “ideal” (Hergantara, 2016). Karena saat ini di CV Kota Baru Mandiri dengan jumlah *supervisor* sebanyak tujuh orang dan jumlah total karyawan 250 orang, dengan rata – rata setiap satu *supervisor* mengawasi 35 karyawan. Hal ini mengakibatkan kurangnya perhatian dan dukungan dari *supervisor* terhadap karyawan. Perusahaan dapat melakukan penambahan jumlah *supervisor*, misalnya satu *supervisor* dapat mengawasi 10 karyawan. Penambahan *supervisor* dapat dilakukan dengan cara *internal promotion*, dengan memilih beberapa karyawan yang sudah bekerja di CV Kota Baru Mandiri yang sesuai kriteria dan berkinerja baik. Dengan *internal promotion* ini akan membuat karyawan untuk termotivasi agar tetap *stay in* di CV Kota Baru Mandiri.

4. Hasil penelitian pada variabel *organizational commitment* terdapat indikator yang menunjukkan angka *mean* paling rendah yaitu 2.974. Pada indikator ini

mengatakan bahwa saya senang menghabiskan waktu saya berkarir di perusahaan ini, namun banyak karyawan yang menjawab tidak setuju apabila senang menghabiskan waktu berkarir di CV Kota Baru Mandiri. Sehingga peneliti menyarankan perusahaan untuk lebih meningkatkan *organizational commitment* karyawannya dengan cara menyesuaikan waktu kerja sesuai dengan ketentuan ketenagakerjaan yakni 40 jam seminggu. Salah satu contohnya adalah mengubah jam masuk kantor dari pukul 07:30 menjadi pukul 08:00 dan jam pulang kantor dari pukul 17:30 menjadi pukul 17:00, sehingga dapat mengurangi tingkat keterlambatan. Alternatif lain yang dapat perusahaan lakukan yaitu dengan membuat sistem *shifting* ataupun dengan memberikan upah lembur untuk karyawan.

5. Perusahaan harus memberikan *reward* atas kontribusi dan kerja keras yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dengan menerapkan manajemen kinerja dalam suatu perusahaan. Pemberian *reward* untuk karyawan dapat diukur dengan melihat *performance appraisal* karyawan. CV Kota Baru Mandiri merupakan perusahaan yang berorientasi pada *profit*, maka ukurannya adalah ukuran finansial seperti omset penjualan, laba bersih, dan pertumbuhan penjualan. Jika kinerja karyawan sudah mencapai target, tepat waktu dan kualitas pekerjaan karyawan baik, maka karyawan berhak untuk mendapatkan *reward* dari perusahaan. Salah satu contohnya adalah memberikan *reward* pada karyawan dengan produktivitas terbaik dari sisi kinerja dengan memberikan gelar sebagai *employee of the month*. *Reward* yang didapatkan karyawan tidak selalu harus bersifat finansial, tetapi bisa

juga berupa kenaikan jabatan, bonus, dan lain - lain. Hal ini bertujuan agar karyawan senang menghabiskan waktunya untuk berkarir di CV Kota Baru Mandiri.

6. Hasil penelitian pada variabel *employees' turnover intention* terdapat indikator yang menunjukkan angka *mean* paling tinggi yaitu 4.853. Pada indikator ini mengatakan saya tidak berencana untuk berada di perusahaan ini dalam jangka waktu lama, dari hasil kuesioner banyak karyawan yang menjawab setuju jika mereka tidak berencana untuk berada di CV Kota Baru Mandiri dalam jangka waktu yang lama. Dari hasil *in-depth interview* yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa karyawan CV Kota Baru Mandiri, mereka mengatakan bahwa penyebab mereka berniat untuk keluar dari perusahaan dalam waktu dekat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu faktornya yaitu karyawan tidak mengerti tentang jenjang karir mereka di perusahaan, selain itu mereka juga merasa tidak adanya dukungan dari *supervisor* terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Sehingga peneliti menyarankan perusahaan agar dapat memperhatikan jenjang karir karyawan dengan cara membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya melalui *training* tentang pengembangan karir dan perusahaan harus memberikan informasi apa saja aspek yang dibutuhkan untuk karyawan mendapatkan kenaikan jabatan, selain itu perusahaan juga harus dapat memilih *supervisor* yang mampu berinteraksi dengan karyawan. Berinteraksi dengan karyawan yaitu bagaimana *supervisor* menghargai kinerja karyawan, seperti *supervisor* memberikan *reward* terhadap pencapaian kinerja yang telah dilakukan

karyawan; bagaimana *supervisor* menghargai pendapat dan saran karyawan, seperti memberikan kesempatan karyawan untuk dapat menyampaikan saran dan pendapatnya; dan bagaimana *supervisor* menunjukkan kepeduliannya terhadap karyawan, seperti memberikan bantuan apabila terjadi permasalahan. Jika hal tersebut dipenuhi oleh perusahaan, kemungkinan besar karyawan akan tetap berada dalam perusahaan.

### **5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan temuan peneliti, maka ada beberapa saran yang dapat peneliti berikan untuk peneliti selanjutnya, diantaranya adalah :

1. Pada penelitian ini jumlah sampel sangat terbatas karena jumlah dan ruang lingkup karyawan CV Kota Baru Mandiri tidak begitu besar. Peneliti menyarankan agar peneliti selanjutnya dapat menambahkan jumlah sampel yang lebih banyak. Sehingga pada penelitian selanjutnya mendapatkan hasil yang lebih maksimal.
2. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan objek penelitian yang bergerak di industri lain, seperti industri teknologi, retail, dan media. Dikarenakan tiga industri tersebut merupakan sektor industri dengan tingkat *turnover rates* paling tinggi saat ini.
3. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan variasi jenis karakteristik responden yang berbeda, seperti penelitian pada satu divisi tertentu atau meneliti berdasarkan status karyawan kontrak. Sehingga hasil penelitian akan menjadi lebih akurat.



4. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang berhubungan dengan *employees' turnover intention* yang lebih mendukung. Variabel tersebut seperti *job satisfaction* menurut jurnal Chiedu (2017) yang berjudul “*The Relationship Among Job Satisfaction, Oreganizational Commitment and Employees' Turnover at Unilever Corporation in Nigeria*” mengatakan bahwa *job satisfaction* sangat berpengaruh terhadap *employees' turnover intention*. Pada penelitian ini hanya menggunakan dua variabel bagian dari *job satisfaction*, yaitu *satisfaction with pay* dan *supervisory support*. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan keseluruhan bagian dari *job satisfaction*. Hal ini didukung oleh hasil dari uji model yang menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 65.1% , sedangkan sisanya 34.9% dijelaskan oleh variabel lain. Dengan demikian, perlu diteliti lebih lanjut dan mendalam variabel lain yang berhubungan terhadap *employees' turnover intention*.

