BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dilakukan peneliti terhadap "Pengaruh *Trust in Organization*, *Job Security*, dan *Affective Commitment* serta implikasinya pada *Turnover Intention* karyawan Bank XYZ", maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan data analisa profil responden yang diperoleh, peneliti menyimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah:
    a) Berjenis kelamin laki-laki sebanyak 26 respoden atau sebesar 52%
    b) Berusia 22 – 26 tahun sebanyak 21 responden atau sebesar 44%
    c) Telah bekerja selama 0 – 3 tahun diperusahaan sebanyak 26 karyawan responden atau sebesar 82%
    d) Berstatus belum menikah sebanyak 27 responden atau sebesar 55%
    e) Bekerja sebagai pegawai tetap sebanyak 49 responden atau dengan presentase 100%.
    f) Memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 47 responden atau sebesar 96%
    g) Memiliki jabatan sebagai *staff* sebanyak 48 responden atau sebesar 98%

2. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan terhadap karyawan Bank XYZ:

   a. H1: *Trust in organization* memiliki pengaruh terhadap *affective commitment*. Hipotesis ini dibuktikan melalui hasil dari uji statistik t yang menunjukan nilai dari H1 memiliki nilai t hitung sebesar -2.340 yang menyatakan t hitung lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.6787. Pada nilai signifikansi untuk H1 memiliki nilai sebesar 0.024 yang berarti nilai siginikansi uji statistik t ini ≤ 0.05. Dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan H1 diterima, yang berarti bahwa variabel *trust in organization* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *affective commitment*.

   b. H2: *Job security* tidak memiliki pengaruh terhadap *affective commitment*. Hipotesis ini dibuktikan melalui hasil dari uji statistik t yang menunjukan nilai dari H2 yaitu sebesar -1.653 yang menyatakan t hitung lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 1.6787. Pada nilai signifikansi untuk H2 memiliki nilai sebesar 0.105 yang berarti nilai siginikansi uji statistik t ini > 0.05. Dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan H2 ditolak, yang berarti bahwa variabel *job security* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *affective commitment*.

   c. H3: *Affective commitment* tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Hipotesis ini dibuktikan melalui hasil dari uji statistik t yang menunjukan nilai dari H3 yaitu sebesar -1.808 yang menyatakan t hitung lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.6787. Pada nilai signifikansi

untuk H3 memiliki nilai sebesar 0.077 yang berarti nilai siginikansi uji statistik t ini > 0.05. Dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan H3 diterima, yang berarti bahwa variabel *affective commitment* tidak berpengaruh secara signifikan karena nilai signifikansi H3 > 0.05 terhadap variabel *turnover intention*.

5.2 Saran

5.2.1 Saran untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah beberapa saran yang peneliti dapat berikan untuk perusahaan Bank XYZ:

1. Penulis memberikan saran agar perusahaan dapat memilih pimpinan atau atasan yang dapat berinteraksi dengan karyawan seperti menghargai kinerja karyawan, memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan pendapat dan sarannya dengan begitu karyawan merasa dipercayan oleh perusahaan, dan juga atasan yang mau memberikan bantuan ketika ketika terjadi permasalahan dalam pekerjaan. *Trust* bisa menjadi *competitive advantage* karena perusahaan dapat berkontribusi untuk membuka cara komunikasi dan bentuk koordinasi dengan sederhana (Kovac & Jesenko, 2010 dalam Luzon et al., 2018). Perusahaan bisa terus meningkatkan komunikasi yang transparan kepada bawahannya, karena komunikasi merupakan hal yang penting. Komunikasi bisa dilakukan dengan selalu mengadakan *briefing* disetiap pagi

sebelum memulai pekerjaan, untuk menanyakan hal-hal yang sekiranya bisa diselesaikan bersama dan evaluasi terkait pekerjaan yang sudah dilakukan. Sehingga dengan begitu akan membangun kepercayaan karyawan kepada pemimpin atau juga perusahaan.

2. *Job security* karyawan Bank XYZ perlu ditingkatkan lagi dimana perusahaan dapat memberikan penjelasan dan keyakinan kepada karyawan mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan, dan perusahaan bisa memotivasi karyawan untuk terus berlomba untuk memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan, selain manfaatnya untuk pribadi namun juga dapat membantu perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaiknya. Dengan begitu karyawan akan merasa aman meskipun perusahaan sedang menghadapi masalah ekonomi.
3. Perusahaan dapat memberikan nilai-nilai, visi-misi, *goals* perusahaan kepada karyawan ketika proses *recruitment* sehingga karyawan yang masuk pun sudah memiliki nilai-nilai perusahaan dan hal tersebut juga bisa dilakukan secara berkala untuk meningkatkan pemahaman yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Perusahaan dapat memberikan pengembangan karir dan peluang promosi yang adil, perusahaan dapat melakukan *knowledge sharing practices within organization* dengan mendorong dan menyediakan lingkungan yang mendukung keberlangsungan dalam berbagi kegiatan dalam pekerjaan seperti yang diungkapkan oleh Jayasingam et al. (2016). Perusahaan juga dapat menerapkan *employee gathering* untuk meningkatkan

sense of belonging pada setiap karyawan. Acara *gathering* bisa dilakukan diluar perusahaan dengan tujuan agar karyawan semakin berbaur dengan karyawan lainnya sehingga ketika karyawan terbuka dengan lingkungan kerja maka akan saling memberikan dukungan dalam bekerja. Sehingga hal tersebut diharapkan dapat membuat karyawan merasa terikat secara emosional karena mereka menganggap perusahaan memperhatikan kinerja mereka.

4. Menurut Dessler (2017) untuk mengurangi turnover intention pada perusahaan yaitu: *raise pay*, *hire smart*, *discuss carrer*, *provide direction*, *offer flexibility*, *use high-performance HR practices*, dan *counteroffer*. Sehingga penulis memberi saran pada perusahaan untuk dapat melakukan perencanaan yang baik dan memilih orang yang terbaik. Perusahaan dapat mendiskusikan karyawan mengenai pilihan dan prospek karir karyawan dan membantu perencanaan tersebut. seperti mempertimbangkan kebijakan atau keinginan karyawannya seperti jenjang karir, tunjangan, penghargaan, dan gaji. Lalu perusahaan juga dapat memberikan *reward* kepada karyawan, *reward* yang diberikan tidak harus selalu bersifat finansial salah satunya memberikan gelar *employee of the month* terhadap karyawan yang memiliki kinerja terbaik. Perusahaan bisa melihat dari kinerja masing-masing karyawan, jika karyawan memberikan kinerja yang meningkat setiap tahunnya maka perusahaan dapat menaikan *grade* jabatannya. Sehingga

ketika karyawan memiliki jenjang karir yang jelas kemungkinan besar karyawan akan tetap berada di dalam perusahaan.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

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

1. Penulis menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan variabel lain seperti *perceived organizational support* dan *distributive justice* dalam jurnal Wong (2017) yang peneliti gunakan dalam penelitian ini. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel tersebut jika terdapat fenomena yang sesuai.
2. Penulis menyarankan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan objek penelitian pada industri yang berbeda seperti, pariwisata, penerbangan, perhotelan, retail, dan yang lainnya agar dapat mengetahui hubungan pada tiap variabel penelitian terhadap karyawan yang bekerja pada sektor industri lainnya.
3. Penulis menyarankan kepada penelitian selanjutnya untuk memperoleh jumlah sampel yang lebih banyak dan lebih bervariasi, agar hasil penelitian dapat lebih relevan dan akurat.
4. Penulis menyarankan pada penlitian selanjutnya agar menggunakan metode pengukuran lain, seperti PLS-SEM, Lisrel, SPSS, dan lainnya.

5.2.3 Limitasi Penelitian

Dalam penelitian, penulis memiliki beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Meskipun *turnover intention* merupakan prediktor kuat dari perilaku *turnover* (Mobley, 1982 dalam Memon et al. 2016), namun skala *turnover* yang digunakan dalam penelitian ini hanya menunjukan niat karyawan untuk berhenti dari organisasi, tidak mengungkapkan *turnover* aktual karyawan selanjutnya.
2. Kurangnya penelitian terbaru pada pengembangan hipotesis pengaruh *job security* terhadap *affective commitment*.
3. Responden dari penelitian adalah karyawan ini yaitu karyawan Bank XYZ yang telah bekerja minimal 2 tahun.
4. Responden dari penelitian ini berasal dari karyawan Bank XYZ cabang Kota Tangerang dan Tangerang Selatan.
5. Variabel yang akan diteliti adalah *Trust in Organization*, *Job Security*, *Affective Commitment*, dan *Turnover Intention*.
6. *Role model* dalam penelitian yang dilakukan adalah pelaku industri perbankan yaitu Bank Pembangunan Daerah Banten.