

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Keseluruhan indikator yang ada pada keenam variabel telah memenuhi kriteria uji outer model yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas terdiri dari uji validitas konvergen ( $AVE \geq 0,5$  dan  $outer loadings \geq 0,6$ ) dan uji validitas diskriminan ( $cross loadings \geq 0,6$  dan  $fornell-larcker criterion \geq 0,5$ ), sedangkan uji reliabilitas terdiri dari  $cronbach alpha$ ,  $composite reliability$ ,  $\rho_A$  yang mana hasil uji ketiganya bernilai lebih dari 0,7 dan dapat dikatakan memenuhi syarat.

Setelah dilakukan uji hipotesis, penelitian yang berjudul “Pengaruh *Pay Satisfaction*, *Empowerment*, dan *Participation and Communication* terhadap *Turnover Intention* di PT Dynaplast dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi dan *Self-Efficacy* sebagai Variabel Moderasi”, dapat disimpulkan bahwa :

1. *Pay satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.
2. *Empowerment* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*.
3. *Participation and Communication* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.
4. *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
5. *Pay satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement*.
6. *Empowerment* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement*.
7. *Participation and Communication* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement*.
8. *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* yang dimoderasi oleh *self efficacy*.

## 5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, peneliti merekomendasikan beberapa saran untuk memberikan manfaat praktis bagi PT Dynaplast dan bagi penelitian selanjutnya, yang terdiri dari:

### 5.2.1 Saran bagi Perusahaan

#### a. *Pay Satisfaction*

Berdasarkan hasil uji *outer loadings validity*, PS 3 bernilai paling tinggi yang mengatakan “saya merasa gaji saya sesuai dengan kerja keras yang saya lakukan”. PT Dynaplast dapat mempertahankan sistem pemberian gaji dan mengoptimalkan sistem *best employment* yang sudah berlaku hingga saat ini agar para karyawan tetap terikat secara positif dengan apa yang mereka kerjakan atau mengembangkannya menjadi lebih baik dengan mengutamakan keadilan terhadap apa yang diharapkan para karyawan dengan gaji yang mereka terima agar dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Untuk mengembangkannya, PT Dynaplast dapat mengimplementasikan sistem kompensasi berbasis kinerja melalui KPI dengan menggunakan HRIS untuk mempermudah perusahaan dalam menilainya, memberikan beberapa tunjangan kepada karyawan (imbalan), dan melakukan evaluasi berkala terkait gaji.

#### b. *Empowerment*

Berdasarkan hasil uji *outer loadings validity*, E1 bernilai paling tinggi yang mengatakan “saya diberi kebebasan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan saya”. PT Dynaplast dapat meningkatkan *empowerment* dengan cara memperbaiki jadwal produksi bagian *blow* untuk mencegah “kerja lembur otomatis” dan memberikan wewenang yang lebih besar kepada karyawan dalam

pengambilan keputusan operasional sehari-hari, memberikan tugas secara tepat sesuai kompetensinya masing-masing, dan melibatkan karyawan dalam proses perencanaan kerja. Perusahaan juga dapat menerapkan sistem pemberdayaan bertahap dimana karyawan diberi kesempatan untuk menangani proyek-proyek kecil secara mandiri sebelum diberi tanggung jawab yang lebih besar. Selain itu, pemberian pelatihan kepemimpinan dan pengembangan *soft skills* dapat membantu karyawan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas yang diberikan. Terakhir, perusahaan juga perlu untuk menciptakan budaya yang mendukung pemberdayaan dengan memberikan ruang untuk berinovasi dan belajar dari kesalahan. Langkah-langkah ini dapat meningkatkan *empowerment* terutama indikator E1 yang telah disebutkan sebelumnya.

c. *Participation and Communication*

Berdasarkan hasil uji outer loadings validity, indikator PC 3 bernilai paling tinggi yang mengatakan "PT. Dynaplast terbuka untuk diskusi dengan karyawan tentang pekerjaan". PT Dynaplast dapat mempertahankan sistem partisipasi dan komunikasi yang ada saat ini, seperti layanan google form melalui website perusahaan untuk aspirasi yang ingin disampaikan baik itu tentang rekan kerja, lingkungan kerja, ataupun masalah pribadi. Selain itu, PT Dynaplast juga dapat mengembangkannya menjadi lebih baik dengan mengadakan forum diskusi rutin dan mempermudah akses informasi, yang melibatkan komunikasi dua arah antara karyawan dan perusahaan, guna meningkatkan keterlibatan kerja sehingga mengurangi adanya konflik interpersonal. Komunikasi yang transparan dan partisipatif akan membangun kepercayaan, meningkatkan rasa kepemilikan, dan mendorong komitmen karyawan terhadap keberhasilan organisasi. Langkah-langkah ini dapat meningkatkan participation and communication, terutama indikator PC3 yang telah disebutkan sebelumnya.

d. *Work Engagement*

Berdasarkan hasil uji *outer loadings validity*, W2 bernilai paling tinggi yang mengatakan “saya antusias dengan pekerjaan saya” yang berarti karyawan merasa “tertarik” dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Perusahaan dapat meningkatkan rasa ketertarikan ini dengan fokus pada tiga faktor utama yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan), menurut Schaufeli et al. dan penelitian Alhajaj & Ahmad (2024). Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk mengoptimalkan program “*best employment*” dan merancang lingkungan kerja yang kondusif, menantang, dan menginspirasi, yang memungkinkan karyawan merasa positif, terpenuhi, dan termotivasi dalam pekerjaannya. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas, loyalitas, dan pengurangan niat *turnover*.

e. *Self-Efficacy*

Berdasarkan hasil uji *outer loadings validity*, SE 3 bernilai paling tinggi yang mengatakan “saya sudah menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan saya”. Hal ini mengindikasikan bahwa *self-efficacy* yang dimiliki karyawan cenderung sudah cukup baik akan tetapi perusahaan dapat memfasilitasinya dengan fokus pada pengalaman keberhasilan (prestasi), pengalaman vikarius (teladan), persuasi sosial (dukungan), dan pengelolaan kondisi emosional dan fisiologis (kesehatan) berdasarkan penelitian Hartini et al. (2022) dan Errabo et al. (2024). Oleh karena itu, PT Dynaplast dapat mempertahankannya dengan budaya kerja yang positif dan mengembangkan program pengembangan kompetensi terintegrasi yang mencakup pelatihan teknis, *soft skill*, dan *leadership* sesuai *training need analysis* (TNA) perusahaan karena semakin tingginya *self efficacy*, maka

*work engagement* nya juga akan semakin meningkat sehingga dapat mengurangi niat pindah karyawan (*turnover intention*).

*f. Turnover Intention*

Berdasarkan hasil uji *outer loadings validity*, TI 4 bernilai paling tinggi yang mengatakan “dalam 6 bulan ke depan, kemungkinan besar saya akan keluar dari pekerjaan ini”. Hal ini berarti jika dilihat nilai *turnover intention* secara keseluruhan, karyawan cenderung enggan untuk meninggalkan perusahaan, yang mana berarti PT. Dynaplast perlu untuk mempertahankan atau bahkan menguranginya dengan menerapkan beberapa saran dari kelima variabel yang telah dijelaskan sebelumnya.

### **5.2.2 Saran bagi Penelitian Berikutnya**

Terdapat beberapa keterbatasan penelitian yang dialami penulis dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini hanya membahas variabel kepuasan gaji, pemberdayaan, partisipasi & komunikasi, niat pindah kerja karyawan (*turnover intention*), keterlibatan kerja, dan efikasi diri. Selain itu, responden penelitian dibatasi pada karyawan tetap PT Dynaplast yang telah bekerja minimal satu tahun (*judgmental sampling*) dengan metode penelitian kuantitatif yakni melalui penyebaran kuesioner melalui google form dan terkumpul sebanyak 147 responden. Terakhir, penelitian ini bersifat *cross-sectional* yang mana artinya pengambilan data dilakukan hanya dalam periode waktu tertentu saja (oktober-november).

Berdasarkan keterbatasan dan temuan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat penulis sarankan untuk penelitian selanjutnya, diantaranya :

1. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk memperluas cakupan sampel penelitian. Dengan sampel yang lebih besar dan beragam, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan

gambaran yang lebih komprehensif dan representatif tentang fenomena yang diteliti.

2. Penulis menyarankan kepada peneliti selanjutnya agar objek penelitian tidak berfokus pada karyawan yang bekerja di industri manufaktur saja, akan tetapi bisa dilakukan di industri lainnya. Secara khusus, berdasarkan kategori Gen Z yang telah memasuki dunia kerja.
3. Penulis juga menyarankan untuk menggunakan variabel independen lainnya seperti *performance appraisal satisfaction* dan *training satisfaction* seperti dalam jurnal Memon et al. (2021) dan variabel *supervisor support* seperti dalam jurnal Kissi et al. (2023) untuk melihat faktor lain yang dapat mempengaruhi *Turnover Intention*.
4. Dikarenakan penelitian ini bersifat *cross-sectional*, maka peneliti menyarankan untuk melakukan penelitian yang bersifat *longitudinal* yang mana membutuhkan pengamatan, observasi, dan penelitian kualitatif.
5. Terakhir yang tidak kalah penting adalah melakukan pemeriksaan kembali terkait hipotesis yang tidak terbukti atau ditolak.