

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *perceived supervisor support* terhadap *turnover intention* dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan industri

retail di wilayah Tangerang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data melalui kuesioner secara daring. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan dua perangkat lunak, yaitu *IBM SPSS Statistics* 31 untuk pengujian *pre-test*, serta *SMART-PLS* 4 untuk pengujian *main-test*. Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data yang telah dilakukan, diperoleh beberapa simpulan sebagai berikut:

1. *Perceived Supervisor Support* tidak memiliki pengaruh terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived supervisor support* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan di bidang retail. Meskipun secara arah hubungan menunjukkan pengaruh negatif, namun secara statistik hubungan tersebut tidak terbukti signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan yang dirasakan karyawan dari *supervisor*, seperti perhatian, bantuan, maupun dukungan emosional, tidak secara langsung menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dengan kata lain, keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh faktor dari dukungan *supervisor*. Terdapat kemungkinan bahwa faktor lain seperti beban kerja, kompensasi, peluang karier, tekanan pekerjaan, serta kondisi lingkungan kerja yang mungkin memiliki peran lebih dominan dalam memengaruhi *turnover intention* pada karyawan di bidang retail. Hal tersebut menunjukkan jika *supervisor* sudah memberikan

dukungan yang baik, hal itu belum tentu cukup untuk membuat karyawan memilih bertahan apabila beberapa faktor lain, seperti kebutuhan dasar, keseimbangan kerja, atau jenjang karier tidak terpenuhi. Dengan demikian, dukungan *supervisor* tetap penting secara sosial, namun bukan sebagai faktor penentu dalam keputusan berpindah kerja karyawan di bidang retail.

2. *Perceived Supervisor Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hasil penelitian membuktikan bahwa *perceived supervisor support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan di bidang retail. Semakin tinggi tingkat dukungan yang dirasakan karyawan dari *supervisor*, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Dukungan *supervisor*, seperti memberikan arahan yang jelas kepada karyawan, memberi bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan, penghargaan atas kinerja, serta kepedulian terhadap kondisi karyawan mampu meningkatkan semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian ini menunjukkan bahwa peran *supervisor* tidak hanya sebagai seorang atasan, tetapi juga sebagai sumber dukungan sosial yang sangat penting dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, khususnya dalam meningkatkan *work engagement* di lingkungan kerja retail yang memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan ketika *supervisor* memberikan dukungan positif secara konsisten, karyawan akan merasa lebih dihargai, lebih aman secara emosional, dan lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya, sehingga keterikatan kerja ikut meningkat. Sebaliknya, apabila dukungan *supervisor* rendah atau tidak dirasakan, karyawan menjadi kurang termotivasi, merasa bekerja sendirian, dan tidak memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Dengan demikian, kualitas hubungan dan dukungan *supervisor* menjadi fondasi penting dalam menjaga dan meningkatkan keterikatan kerja karyawan retail.

3. *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan di bidang retail. Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin rendah pula keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung merasa lebih bersemangat dalam bekerja, memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, serta merasa pekerjaannya sangat bermakna. Kondisi ini membuat karyawan lebih nyaman dan betah berada di dalam suatu organisasi atau perusahaan, sehingga kecenderungan untuk keluar dari perusahaan menjadi semakin kecil. Hal tersebut menunjukkan ketika *work engagement* tinggi, karyawan tidak hanya mau bertahan lebih lama, tetapi juga cenderung menunjukkan komitmen dan performa yang lebih stabil. Sebaliknya, ketika *work engagement* karyawan rendah, baik karena beban kerja yang tinggi atau kurangnya pengakuan, maka potensi *turnover* akan meningkat, karena mereka sulit merasakan hubungan emosional dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, *work engagement* merupakan faktor psikologis yang secara langsung memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya, dimana hal ini lebih kuat dibandingkan sekadar mendapatkan dukungan dari *supervisor*.
4. *Work Engagement* memediasi pengaruh antara *Perceived Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti mampu memediasi hubungan antara *perceived supervisor support* dan *turnover intention* pada karyawan di bidang retail. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan *supervisor* tidak secara langsung memengaruhi *turnover intention*, tetapi dukungan tersebut baru memberikan dampak nyata ketika berhasil meningkatkan tingkat keterikatan kerja karyawan. Setelah *work engagement* meningkat, barulah terjadi penurunan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian, *work*

engagement berperan sebagai variabel mediator yang menjembatani pengaruh *perceived supervisor support* terhadap *turnover intention*. Temuan ini menegaskan bahwa peran *supervisor* menjadi lebih efektif dalam menekan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan apabila dukungan yang diberikan mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Tanpa adanya keterikatan kerja yang kuat, dukungan *supervisor* cenderung hanya menjadi interaksi sosial biasa yang tidak cukup memengaruhi keputusan karier jangka panjang, serta tidak memberikan dampak nyata terhadap *turnover intention*.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil dan simpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, peneliti mengajukan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pihak perusahaan, serta bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengembangkan topik penelitian yang sejenis, sebagai berikut:

5.2.1 Saran untuk Perusahaan

1. Perusahaan dapat menetapkan standar kepada *supervisor* yang lebih jelas dan konsisten agar karyawan merasa didampingi dalam bekerja. Dukungan *supervisor* yang tidak merata sering membuat karyawan merasa kurang mendapatkan perhatian atau arahan yang mereka butuhkan. Perusahaan dapat membuat pedoman mengenai bentuk dukungan yang wajib diberikan oleh seorang *supervisor*, seperti jadwal untuk memberikan feedback rutin kepada karyawan, membimbing atau mendampingi karyawan ketika menghadapi kendala dalam pekerjaannya, serta penggunaan cara komunikasi yang lebih terbuka dan mudah dipahami. Pedoman ini juga bisa mencakup cara menyampaikan instruksi kerja dengan lebih terstruktur agar tidak menimbulkan kesalahpahaman atau miskomunikasi dengan karyawan. Ketika *supervisor* memberikan dukungan secara konsisten, karyawan cenderung merasa lebih diperhatikan dan

memiliki kejelasan dalam bekerja, sehingga hubungan kerja menjadi lebih positif dan keinginan untuk keluar dari perusahaan dapat berkurang.

2. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepemimpinan kepada *supervisor* yang berfokus pada keterampilan interpersonal dan kemampuan *coaching*, agar dapat membangun hubungan kerja yang baik dengan karyawan. *Supervisor* memegang peran penting dalam menciptakan pengalaman kerja sehari-hari bagi karyawan, sehingga mereka perlu dibekali dengan keterampilan interpersonal yang memadai. Pelatihan tersebut dapat meliputi teknik komunikasi yang efektif agar *supervisor* dapat menyampaikan arahan dengan lebih jelas, kemampuan dalam memberikan motivasi kepada karyawan, cara menangani konflik di tempat kerja, serta teknik *coaching* untuk membantu karyawan mengembangkan potensi mereka. Kemampuan interpersonal yang baik akan membuat *supervisor* lebih peka terhadap kebutuhan karyawan, mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung, dan meningkatkan semangat kerja. Ketika hubungan antar *supervisor* dan karyawan lebih positif, tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan juga meningkat, sehingga peluang terjadinya *turnover* akan menjadi lebih rendah.

3. Perusahaan dapat memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan karyawan, baik fisik maupun mental, agar mereka mampu bekerja secara optimal. Tuntutan kerja yang cukup tinggi pada sektor retail, seperti target penjualan yang tinggi, atau waktu kerja lembur, serta tekanan dari berbagai pihak, dapat membuat karyawan merasa lelah atau jenuh jika tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai. Untuk menjaga kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat mengatur jadwal kerja yang lebih seimbang, memastikan waktu istirahat karyawan terpenuhi, serta menyediakan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan keluhan atau masalah yang mereka hadapi. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang saling menghargai dan bebas dari tekanan berlebihan juga dapat membantu menjaga kondisi mental karyawan. Ketika kesejahteraan karyawan terjaga, mereka akan

merasa lebih nyaman dan bersemangat dalam bekerja, sehingga tingkat *work engagement* tetap tinggi dan keinginan karyawan untuk keluar dapat ditekan.

4. Perusahaan dapat melakukan evaluasi rutin terhadap hubungan kerja antara *supervisor* dan karyawan untuk mengetahui apakah dukungan yang diberikan sudah berjalan dengan baik. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan atau forum diskusi yang dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dengan bebas. Melalui evaluasi seperti ini perusahaan dapat melihat apakah terdapat masalah dalam komunikasi, sikap *supervisor*, atau cara penyampaian instruksi yang membuat karyawan merasa tidak nyaman. Jika ditemukan masalah perusahaan dapat melakukan perbaikan lebih cepat sebelum hal tersebut berdampak pada turunnya semangat kerja atau meningkatnya keinginan karyawan untuk keluar. Dengan kata lain, evaluasi rutin ini membantu perusahaan menjaga hubungan kerja yang sehat dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

5.2.2 Saran untuk Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang juga berpotensi memengaruhi *turnover intention*. Dalam penelitian ini, fokus hanya diberikan pada variabel *perceived supervisor support* dan *work engagement*. Terdapat beberapa faktor lain seperti *job stress*, *burnout*, *organizational commitment*, atau *work environment* yang mungkin dapat memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan alasan karyawan ingin bertahan atau meninggalkan perusahaan. Dengan menambahkan variabel tersebut, peneliti selanjutnya dapat mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*.

2. Peneliti selanjutnya dapat memperluas cakupan wilayah penelitian agar hasil yang diperoleh lebih beragam dan tidak hanya menggambarkan kondisi karyawan yang bekerja di wilayah Tangerang. Penelitian ini hanya

mengambil responden dari satu area, sehingga belum sepenuhnya mewakili kondisi di daerah lain yang mungkin memiliki karakteristik karyawan, budaya kerja, atau gaya kepemimpinan yang berbeda. Dengan memperluas lokasi penelitian ke kota atau provinsi lain, peneliti selanjutnya dapat membandingkan apakah pengaruh *perceived supervisor support* dan *work engagement* terhadap *turnover intention* menunjukkan pola yang sama atau terdapat perbedaan di wilayah tertentu. Pendekatan ini akan membantu menghasilkan temuan yang lebih luas cakupannya dan relevan untuk berbagai konteks geografis.

3. Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk melakukan penelitian di lintas sektor industri, dimana penelitian ini hanya berfokus pada karyawan di industri retail. Setiap sektor memiliki karakteristik kerja, tekanan, pola kepemimpinan, dan dinamika hubungan antar *supervisor* dan karyawan yang berbeda, sehingga pengaruh *perceived supervisor support* dan *work engagement* terhadap *turnover intention* bisa saja menunjukkan pola yang tidak sama. Dengan membandingkan beberapa sektor lain seperti manufaktur, *hospitality*, atau layanan jasa, peneliti selanjutnya dapat melihat apakah variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh yang konsisten atau berubah sesuai konteks industri. Penelitian lintas sektor juga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* dan membantu memperkuat generalisasi temuan empiris di berbagai lingkungan kerja.