BAB V
KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa *turover intention* karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh aspek formal organisasi, atau individu, tetapi juga pada konteks sosial individu. Penelitian ini memeriksa jaringan intraorganisasi (*kinship employee engagement*) untuk memediasi hubungan Person-organization *fit* dengan turnover intention, diperoleh beberapa hasil temuan riset. Pertama hasil pengembangan konstruk baru *kinship employee engagement* terbukti dapat menghasilkan alat ukur yang yang valid dan reliabel. Kemudian untuk menjawab rumusan masalah yaitu "Bagaimana mengembangkan pendekatan teoritik baru (*kinship employee engagement)* sebagai pemediasi pengaruh *Person-organization fit* (P-O *fit*) pada *turnover intention* karyawan UMKM". Pengembangan konstruk dimulai dari membangun proposisi dan memberikan definisi yang jelas mengenai konstruk *kinship employee engagement*, selanjutanya dilakukan pengujian CVR (*content validity ratio*) oleh para ahli dan praktisi jumlah instrument yang dinilai ada 21 item, setelah dilakukan penilaian tersisa 15 item. Kemudian dilakukan *Exploratory Factor Analysis* (EFA), pada tahap ini instrumen yang berjumlah 15 tersisa 14, karena ada satu instrumen yang tidak valid. Tahap selanjutnya dilakukan uji realibilitas intrument, yang hasilnya adalah instrumen reliabel.

Temuan kedua dalam penelitian ini yaitu terbukti *Person-organization fit* (P-O *fit*) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention.* Maknanya adalah bahwa ketika karyawan merasakan adanya kecocokan nilai pada dirinya dengan

nilai organisasi maka karyawan akan cenderung untuk tidak melakukan *turnover intention.* Temuan ketiga yaitu "*Person-Job fit* (P-J *fit*) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*". Hasil tersebut menunjukan bahwa ketika karyawan merasa cocok dengan pekerjaannya, percaya bahwa sumber daya organisasi cukup untuk memenuhi kebutuhan/keinginan mereka dan memperkuat kemampuan mereka untuk memenuhi persyaratan pekerjaan mereka, maka mereka cenderung tidak meninggalkan organisasi mereka. Keempat, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *person-organization fit* (P-O *fit*) berpengaruh positif terhadap *kinship employee engagement.* Artinya ketika karyawan merasakan kecocokan dengan nilai organisasi, maka akan meningkatkan *kinship employee engagement.*

Kelima, disimpulkan bahwa *person-job fit* (P-J *fit*) berpengaruh positif terhadap *kinship employee engagement.* Hasil tersebut bermakna bahwa karyawan yang merasakan kecocokan dengan pekerjaan dan tuntutan pekerjaan, maka akan semakin merasakan keterikatan dengan organisasi berlandaskan rasa kekeluargaan (*kinship employee engagement),* semakin tinggi P-J *fit* maka semakin tinggi *kinship employee engagement.* Kesimpulan keenam, *kinship employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Ini artinya ketika *kinship employee engagement* tinggi maka *turnover intention* karyawan rendah. Karyawan yang merasakan *kinship employee engagement* akan lebih lama tinggal pada organisasi, atau tidak memikirkan untuk melakukan *turnover intention.* Ke tujuh, penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *kinship employee engagement* memediasi hubungan antara *person-organization fit* (P-O *fit*) dengan *turnover intention* karyawan. Artinya, ketika karyawan merasakan adanya

kecocokan pada nilai-nilai organisasi maka meningkatkan *kinship employee engagement*, yang pada akhirnya akan mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan. Kesimpulan terakhir, *kinship employee engagement* memediasi hubungan antara *person-job fit* (P-J *fit*) dengan *turnover intention*. Bermakna bawa ketika karyawan merasakan P-J *fit*, maka akan semakin sering berinteraksi dengan organisasi, sehingga dapat meningkatkan *kinship employee engagement* yang selanjutnya akan mengurangi *turnover intention* karyawan.

B. Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia, dengan memperluas pengetahuan tentang *employee engagement* dan *turnover intention* pada UMKM dalam beberapa cara. Pertama, P-O *fit* dan P-J *fit* ditemukan berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Untuk lebih memperjelas hubungan ini, penelitian ini mengacu pada teori pertukaran sosial, yang mengasumsikan bahwa interaksi antara seseorang dengan nilai organisasi dan pekerjaan didasarkan pada prinsip timbal balik. Mengandung pengertian bahwa pihak-pihak yang melakukan hubungan pertukaran memberikan manfaat, dengan harapan manfaat yang sama akan timbal balik atau dikembalikan. Dalam kasus P-O *fit* dan P-J *fit*, nilai-nilai organisasi, kualifikasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan individu terkait dengan pekerjaan mereka dan terkait dengan tunjangan kinerja yang diminta pemilik UMKM dari karyawan mereka, sedangkan kebutuhan dan preferensi karyawan mewakili manfaat yang dicari karyawan dari organisasi dan pekerjaan. Dengan demikian, dari perspektif

pertukaran sosial, ketika salah satu pihak gagal memberikan manfaat, korespondensi/kerja sama antara kedua belah pihak akan menjadi lemah atau terbatas. Korespondensi yang lemah antara karyawan, nilai organisasi dan pekerjaan (ketidakcocokan nilai dan pekerjaan) pada gilirannya, mengakibatkan terjadinya *turnover intention* karyawan.

Simpelnya karyawan yang mempunyai nilai, tujuan, kepribadian, dan minatnya sesuai dengan atribut organisasinya akan membuat karyawan tersebut merasa tertarik untuk mengikat dan tetap dalam organisasi mereka (Kakar et al., 2021). Studi sebelumnya juga memberikan temuan yang sejalan bahwa P-O *fit* dan P-J *fit* berhubungan negatif dengan *turnover intention* (Berisha & Lajçi, 2020; Ketkaew et al., 2020a; Memon, Rohani, et al., 2018; Tang et al., 2021; Ucar et al., 2021). Hal tersebut juga terjadi pada *kinship employee engagement*, ketika karyawan memiliki persepsi positif tentang lingkungan kerja mereka Perry et al., (2012), maka akan tingkat *engagement* akan semakin tinggi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki P-O *fit* dan P-J *fit* tinggi akan tinggal lebih lama di organisasi mereka melalui tingkat *engagement* yang tinggi (Eze ,2016).

Ketiga, Implikasi terpenting penelitian ini adalah konfirmasi bahwa *kinship employee engagement* memediasi atau menjembatani dua anteseden (P-O *fit* dan P-J *fit*) dengan variabel terikat (*turnover intention)*. Temuan ini menjadi temuan pertama yang memasukan *kinship employee engagement* pada hubungan P-O *fit* dan P-J *fit* dengan *turnover intention* karyawan. Penemuan ini membantu dalam pemahaman yang lebih baik tentang kecocokan lingkungan dan perilaku yang

terkait. Demikian juga, sebagai konsekuensi positif, karyawan yang merasakan ada kecocokan terhadap nilai dan pekerjaan, serta merasakan adanya *kinship employee engagement*, mereka tidak akan berfikiran untuk meninggalkan organisasi. Mendukung hal ini, beberapa penelitian telah menemukan bahwa karyawan yang sangat terlibat lebih kecil kemungkinannya untuk melakukan *turnover intention* (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2013; Saks, 2006).

Keempat, implikasi teroritis dari hubungan P-O *fit* , P-J *fit* , *kinship employee engagement* dengan *turnover intention*, yaitu pada teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bergantung pada pertukaran sosial dan ekonomi. Pertukaran sosial adalah "tindakan sukarela", tindakan ini ditimbulkan oleh manfaat tak terukur di masa depan, seperti prestise, rasa hormat, motivasi, dan kepuasan. Namun, pertukaran ekonomi dapat diukur (misalnya, gaji) dan didasarkan pada kesepakatan hukum formal antara karyawan dengan organisasi. Penelitian ini memberikan perspektif baru pada pertukaran sosial yaitu pertukaran yang sifatnya *intangible* yang didasarkan pada *relationship* antar karyawan, pimpinan dan pemilik UMKM dalam bentuk ikatan kekerabatan. Karyawan yang merasa adanya ikatan kekerabatan diantara karyawan, owner dan pimpinan seiring berjalannya waktu akan merasa menjadi bagian dari UMKM, merasakan bahwa UMKM tempat mereka bekerja adalah sebuah rumah. Sehingga mereka akan menanggapi dan membalas perlakuan yang menguntungkan ini dengan mengembangkan sikap kerja yang lebih diinginkan organisasi, seperti menunjukkan kemampuan untuk memenuhi atau melampaui persyaratan pekerjaan dan sumber daya, menunjukan dedikasi terhadap peran, tim, dan

organisasi. Meningkatkan semangat dan energi, menyediakan lebih banyak sumber daya fisik, kognitif dan perilaku yang semakin positif.

Implikasi ke enam, yaitu pada *Social capital theory* atau teori sosial kapital (Nahapiet et al., 1998). Teori ini menyatakan bahwa ada keuntungan tak berwujud (*intangible benefit*) yang diperoleh individu maupun organisasi yang dihasilkan dari jaringan atau hubungan yang ada pada organisasi. Jaringan struktural dalam konteks penelitian ini adalah UMKM sedang relasional dalam hal ini adalah kekerabatan yang terjadi pada UMKM. Kekerabatan ini terjadi pada organisasi, yang menanamkan rasa hormat dan persahabatan, yang mempengaruhi perilaku mereka. Rose et al., (2000) kekerabatan memungkinkan seseorang untuk berbagi 'tanpa perhitungan', (Alsos et al., 2014). Sehingga jelas bahwa kekerabatan berhubungan langsung dengan teori modal social (Tunç, 2021), yang merupakan sumber penting modal non-ekonomi (Danes et al., 2009). Modal sosial yang melekat pada kekerabatan dalam *kinship employee engagement* mampu menjadi pertimbangan karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi.

Implikasi terakhir yaitu pada *Theory of Planned Behavior* (TPB) Ajzen (1991). Menurut teori perilaku terencana, ada alasan di balik perilaku individu dan individu berpikir tentang kemungkinan hasil dari perilaku. Setelah pemikiran ini, seseorang membuat keputusan. Keputusan yang mereka buat terungkap sebagai perilaku (Ajzen, 1985; Ajzen, 1991). Dengan kata lain, niat mendefinisikan perilaku. Namun, mewujudkan perilaku tertentu tergantung pada faktor motivasi seperti: peluang dan sumber daya yang diperlukan (waktu, uang, dan keterampilan). Jika individu memiliki peluang dan sumber daya yang diperlukan

ini, niat untuk mengaktualisasikan perilaku kemungkinan akan lebih kuat dan perilaku kemudian akan dilakukan (Kerse & Babadag, 2018). Implikasinya adalah adanya kinship akan mengikat karyawan (*engagement*) yang kemudian terbentuk *kinship employee engagement* yang akhirnya dengan penerapan *kinship employee engagement* tersebut, mampu mengurangi *turnover intention* karyawan.

B. Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini juga memberikan beberapa implikasi bagi manajer dan pemilik UMKM. Temuan dalam penelitian ini mendukung pentingnya konstruksi P-J *fit* , P-O *fit* serta *kinship employee engagement* dalam memprediksi *turnover intention*. Arah dan kekuatan hubungan yang ditemukan dalam penelitian ini sepenuhnya mendukung secara teoritis dan praktis dari penelitian sebelumnya. Implikasi praktis yang pertama adalah atasan/pemilik UMKM harus lebih memperhatikan P-O *fit*, salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan menilai P-O *fit* pada tahap rekrutmen dan seleksi. Ini mungkin berguna untuk organisasi yang mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang tujuan dan nilainya sangat cocok dengan tujuan dan nilai organisasi. Organisasi perlu memberikan deskripsi terperinci tentang budaya, nilai, dan kebijakan mereka sehingga kandidat mengetahui tentang organisasi dan dapat menentukan seberapa dekat atribut organisasi tersebut selaras dengan atribut mereka sendiri supaya ketika ada kecocokan dengan nilai organisasi, maka mereka tidak berfikiran untuk meninggalkan organisasi. Kemudian memelihara kecocokan ini dengan mengkomunikasikan nilai misi organisasi dan memperjelas peran yang dimiliki

karyawan dalam mencapai misi organisasi, dengan cara menyampaikan misi setiap rapat kerja. Apabila cara tersebut tidak mampu meningkatkan P-O *fit*, maka pemilik UMKM bisa mendengarkan saran-saran karyawannya dan menginovasi nilai organisasi agar konsisten dengan nilai karyawan, hal ini juga terbukti mampu mengurangi *turnover intention* (Moynihan & Pandey, 2008).

Berkaitan dengan hubungan P-J *fit*, dan *turnover intention*, yang ternyata hubungannya adalah negatif, penemuan ini berimplikasi pada perumusan kebijakan yang seharusnya tidak hanya berfokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan tetapi juga pada pemenuhan keinginan mereka. Misalnya, dengan memberikan pelatihan, kesempatan pengembangan diri, jam kerja yang fleksibel, dan gaji yang kompetitif kepada karyawan, akan memperkuat tingkat kesesuaian mereka dengan pekerjaannya, yang pada gilirannya akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Implikasi yang kaitannya dengan *kinship employee engagement*, ada hubungan yang kuat antara *kinship employee engagement* dengan *turnover intention* karyawan. Artinya sudah terjawab bahwa ketika pemilik UMKM memiliki keterbatasan dana, fasilitas, dan lain-lain untuk mengikat karyawan, maka dapat menerapkan kekerabatan pada karyawan agar semakin terikat pada UMKM. Untuk itu pemilik UMKM dapat menciptakan suasana kekeluargaan, membuat suasana kerja sedemikian rupa agar karyawan merasa terhubung saat mereka bergaul satu sama lain baik di dalam maupun di luar tempat kerja, menciptakan budaya dimana semua karyawan dihormati, merasa memiliki dan

dihargai untuk dapat memberikan kontribusi terbaik mereka. Dalam situasi ini, perasaan negatif yang terkait dengan sumber daya yang terbatas, seperti gaji serta fasilitas kerja yang minim akan terabaikan oleh rasa memiliki organisasi dan rasa menjadi bagian dari orang-orang yang ada didalam organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan misalnya atasan berinisiatif menciptakan suasana kekeluargaan dalam UMKM, dengan menggelar acara yang sifatnya keakraban seperti mengadakan makan bersama setiap minggu, meluangkan waktu bersama di jam istirahat, menjenguk rekan kerja yang sakit atau datang ke pesta karyawan secara bersama-sama, gathering, merancang ruang fisik untuk mendorong interaksi karyawan dan lain-lain.

C. Keterbatasan penelitian dan agenda riset selanjutnya

Penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan yang harus diakui. Pertama penelitian ini mengembangkan kostruk baru, agar lebih *robust* maka perlu dilakukan pengujian lebih lanjut. Kedua penelitian ini fokus pada kekerabatan tanpa hubungan darah atau pernikahan, sehingga penelitian selanjutnya dapat menguji *kinship employee engagement* yang fokus pada kekerabatan sedarah atau perpaduan keduanya (sedarah dan tidak sedarah). Ketiga, karena penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional,* pemodelan persamaan struktural hanya memungkinkan untuk menguji apakah model sesuai dengan data tanpa mempertimbangkan hubungan sebab akibat (Staufenbiel & König, 2010). Penelitian ini menyarankan penggunaan data longitudinal atau eksperimental dalam penelitian masa depan karena niat dan persepsi mungkin berubah sesekali (Dar & Rahman, 2020). Terakhir, penelitian ini menggunakan model mediasi dan

tidak menambahkan variabel moderasi sehingga disarankan untuk memasukkan variabel moderasi untuk penelitian selanjutnya.