

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

A. Simpulan

Penelitian ini mengkaji pengaruh antara variabel karakteristik pekerjaan dan kompensasi terhadap *Intention to Leave* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hal ini dapat memberikan pemahaman secara luas mengenai hubungan semua variabel tersebut. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh negatif antara karakteristik pekerjaan dan *Intention to Leave*. Hubungan negatif ini berarti, jika karakteristik pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan lebih baik, maka stres kerja menurun, motivasi intrinsik meningkat, kepuasan kerja meningkat, keterlibatan organisasi bertambah dimana secara langsung menurunkan tingkat turnover karyawan, semakin baik atau positif karakteristik pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan, semakin kecil keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.
2. Terdapat pengaruh negatif antara kompensasi dan *Intention to Leave*. Hipotesis ini menyatakan bahwa semakin baik atau memadai kompensasi yang diterima oleh karyawan, semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to leave*). Sebaliknya, jika kompensasi dianggap tidak memadai, maka niat untuk keluar dari organisasi cenderung meningkat. Ketika kompensasi yang diterima karyawan (misalnya gaji, tunjangan, bonus, dan

lainnya) meningkat atau dianggap positif, maka keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (*Intention to Leave*) juga menurun

3. Terdapat pengaruh positif antara karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi. Jika karakteristik pekerjaan dianggap memuaskan oleh karyawan, mereka cenderung merasa lebih terikat, loyal, dan berkomitmen terhadap organisasi. Pengaruh positif menunjukkan bahwa perbaikan atau peningkatan dalam karakteristik pekerjaan biasanya diikuti oleh peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi.
4. Terdapat pengaruh positif antara kompensasi dan komitmen organisasi. Menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompensasi dan komitmen organisasi didukung oleh teori motivasi, penelitian empiris, dan implikasi praktis. Organisasi yang memperhatikan aspek kompensasi sebagai bagian dari strategi pengelolaan SDM mereka dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih loyal, termotivasi, dan produktif. Selain itu kompensasi finansial yang kompetitif dapat meningkatkan komitmen berkelanjutan, karena karyawan merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaan yang memberikan imbalan yang baik. Kompensasi non-finansial, seperti peluang pengembangan karir dan pengakuan, lebih berdampak pada komitmen afektif, karena karyawan merasa dihargai secara pribadi oleh organisasi.
5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *Intention to Leave*. Komitmen tidak selalu berdampak negatif terhadap niat keluar,

terutama ketika karyawan merasa terpaksa bertahan karena alasan eksternal. Meskipun seorang karyawan mungkin memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, hal tersebut tidak secara kuat atau signifikan menurunkan niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Komitmen organisasi tidak selalu berdampak negatif terhadap intention to leave. Dalam situasi tertentu, seperti komitmen berkelanjutan yang tinggi tanpa kepuasan kerja atau persepsi ketidakadilan, komitmen justru dapat menjadi pemicu niat untuk meninggalkan organisasi. Ini bisa menunjukkan bahwa ada faktor lain yang lebih dominan yang mempengaruhi *Intention to Leave*, seperti kondisi kerja, keseimbangan kehidupan kerja, atau kesempatan pengembangan karir, yang mungkin lebih menentukan dibandingkan dengan komitmen organisasi itu sendiri.

6. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi karakteristik pekerjaan terhadap *Intention to Leave*. Meskipun karakteristik pekerjaan mungkin mempengaruhi komitmen organisasi, komitmen tersebut tidak secara signifikan mengubah atau memediasi dampak karakteristik pekerjaan terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain mungkin lebih penting dalam menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan mempengaruhi *Intention to Leave*, tanpa peran penting dari komitmen organisasi dalam proses tersebut.

7. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan dalam memediasi kompensasi terhadap *Intention to Leave*. Meskipun kompensasi mungkin mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, komitmen tersebut tidak secara signifikan mengubah atau memediasi dampak kompensasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Ini menunjukkan bahwa kompensasi dan *Intention to Leave* mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain secara langsung, tanpa peran penting dari komitmen organisasi dalam menghubungkan keduanya.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Temuan ini berkontribusi pada literatur karakteristik pekerjaan, kompensasi, *Intention to Leave* dan komitmen organisasi.

- a. Penelitian sebelumnya telah menguji secara terpisah hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan, kompensasi, *Intention to Leave* dan komitmen organisasi dalam literatur. Namun, penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menyelidiki bagaimana komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi antara karakteristik pekerjaan, kompensasi dan *Intention to Leave*, terutama dalam konteks Perusahaan.
- b. Penelitian ini mengkonfirmasi Teori mengenai :

- 1) Pengembangan Teori Keterikatan Karyawan

Penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang teori keterikatan karyawan dan *Intention to Leave* dengan memberikan wawasan

tentang bagaimana dua faktor penting—karakteristik pekerjaan dan kompensasi—memengaruhi niat karyawan untuk keluar. Temuan mengenai peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dapat membantu memperdalam pemahaman tentang mekanisme di balik hubungan ini.

2) Kontribusi terhadap Teori Motivasi dan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada teori motivasi kerja (misalnya, teori kebutuhan Maslow atau teori dua faktor Herzberg) dengan menunjukkan bagaimana elemen-elemen seperti kompensasi dan karakteristik pekerjaan berdampak pada niat untuk meninggalkan organisasi, melalui komitmen organisasi. Ini juga dapat memperkaya pemahaman tentang apa yang benar-benar memotivasi atau menghambat niat karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

3) Kompleksitas Peran Komitmen Organisasi

Jika komitmen organisasi ditemukan sebagai mediator yang tidak signifikan, ini dapat menantang asumsi-asumsi yang ada tentang pentingnya komitmen organisasi dalam mempertahankan karyawan, mengindikasikan bahwa ada faktor lain yang lebih signifikan yang perlu diperhatikan dalam upaya menurunkan *Intention to Leave*.

2. Implikasi Praktis

a. Strategi Retensi Karyawan

Manajer dan profesional HR dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam mempertahankan karyawan. Jika karakteristik pekerjaan terbukti berpengaruh kuat, organisasi bisa fokus pada desain pekerjaan yang lebih memuaskan, seperti memberikan otonomi lebih besar atau menyesuaikan beban kerja. Jika kompensasi juga berpengaruh, maka kebijakan gaji dan tunjangan yang lebih kompetitif mungkin diperlukan.

b. Peningkatan Komitmen Organisasi:

Jika komitmen organisasi memainkan peran penting dalam menurunkan *Intention to Leave*, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan komitmen ini, misalnya dengan memperkuat budaya organisasi, memperbaiki hubungan antara manajemen dan karyawan, atau menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif. Sebaliknya, jika komitmen organisasi tidak signifikan, maka fokus bisa dialihkan ke faktor lain yang lebih kritis.

c. Pengelolaan Kompensasi dan Desain Pekerjaan

Organisasi dapat menilai kembali kebijakan kompensasi dan desain pekerjaan mereka. Menyadari bahwa hanya memberikan kompensasi yang tinggi mungkin tidak cukup, mereka juga perlu memastikan bahwa

pekerjaan yang dirancang mampu memenuhi kebutuhan karyawan dan bahwa lingkungan kerja mendukung komitmen jangka panjang.

C. Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi

1. Keterbatasan Penelitian

- a. Penelitian mungkin menggunakan sampel yang terbatas pada salah satu perusahaan, industri, atau wilayah tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas. Hal ini bisa mempengaruhi validitas eksternal penelitian. Hasil penelitian mungkin hanya berlaku untuk konteks tertentu dan tidak mencerminkan situasi di organisasi lain yang memiliki karakteristik berbeda.
- b. Jika penelitian menggunakan desain survei dengan pendekatan cross-sectional (melibatkan pengumpulan data pada satu titik waktu), maka peneliti tidak bisa memastikan hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang diteliti. Sulit untuk menyimpulkan apakah karakteristik pekerjaan dan kompensasi benar-benar menyebabkan perubahan dalam *Intention to Leave*, atau apakah komitmen organisasi secara efektif memediasi hubungan ini.
- c. Penelitian mungkin hanya fokus pada beberapa variabel (karakteristik pekerjaan, kompensasi, dan komitmen organisasi) tanpa mempertimbangkan variabel lain yang mungkin juga memengaruhi *Intention to Leave*, seperti keseimbangan kerja-hidup, kepuasan kerja,

iklim organisasi, atau hubungan dengan atasan. Ini bisa menyebabkan model penelitian menjadi tidak lengkap dan tidak mampu menangkap kompleksitas sebenarnya dari faktor-faktor yang memengaruhi *Intention to Leave*.

- d. Pengukuran komitmen organisasi bisa saja terlalu sempit atau kurang mencerminkan dimensi yang beragam dari komitmen, seperti komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Pengukuran yang tidak komprehensif dapat menghasilkan pemahaman yang kurang mendalam tentang peran komitmen organisasi sebagai mediator.
- e. Data yang dikumpulkan melalui survei bisa dipengaruhi oleh bias sosial, di mana responden mungkin memberikan jawaban yang dianggap paling benar atau sesuai norma, bukan yang sebenarnya mereka rasakan.
- f. Ini dapat menyebabkan data yang tidak akurat, yang pada gilirannya mempengaruhi hasil penelitian dan kesimpulan yang diambil.

2. Rekomendasi

- a. Disarankan untuk melakukan penelitian pada berbagai industri, wilayah geografis, dan jenis organisasi yang berbeda untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian. Penelitian dengan sampel yang lebih besar dan lebih beragam akan memberikan hasil yang lebih representatif.
- b. Penelitian di masa depan sebaiknya menggunakan desain longitudinal, di mana data dikumpulkan dalam beberapa titik waktu yang berbeda. Ini akan membantu dalam mengidentifikasi hubungan kausal dan memahami

bagaimana karakteristik pekerjaan dan kompensasi mempengaruhi *Intention to Leave* secara dinamis dari waktu ke waktu.

- c. Rekomendasi untuk memasukkan variabel tambahan seperti kepuasan kerja, stres kerja, keseimbangan kerja-hidup, iklim organisasi, dan kualitas hubungan dengan atasan. Ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *Intention to Leave*.
- d. Disarankan untuk menggunakan alat ukur yang lebih komprehensif dan valid untuk mengukur komitmen organisasi, mencakup berbagai dimensinya (afektif, normatif, dan berkelanjutan). Ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan, kompensasi, dan *Intention to Leave*.
- e. Untuk mengurangi bias responden, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan metode pengumpulan data yang beragam, seperti wawancara mendalam, observasi, atau data sekunder selain survei. Ini akan membantu dalam mendapatkan data yang lebih akurat.