

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Fenomena *turnover* yang muncul pada karyawan milenial dalam 5 tahun terakhir pada industri skala besar seperti PT Semen Padang, telah memberikan perhatian serius dan kekhawatiran manajemen terhadap situasi terkini dan perubahan kebijakan yang diimplementasikan, karena generasi milenial yang sedang berada dalam masa keemasan mereka dianggap mampu memberikan kontribusi untuk membuat perubahan kearah yang lebih baik seiring dengan perkembangan teknologi dan zaman. Oleh karena itu, penting untuk melakukan sebuah penelitian untuk melakukan kajian atas faktor-faktor yang mungkin menjadi pemicu niat *turnover* karyawan sebelum aktual *turnover* itu terjadi di masa depan, karena ini sangat mempengaruhi produktifitas dan eksistensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisa pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan dan beban kerja terhadap niat *turnover* karyawan milenial, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Untuk memperoleh data secara ideal, penelitian ini menggunakan teknik *stratified proportionate random sampling* pada 8 departemen, dan kuisisioner dibagikan secara *online* mengingat karyawan mayoritas memiliki pekerjaan yang padat atau sibuk. Namun, hanya sebanyak 106 kuisisioner yang kembali pada penulis dalam tenggat waktu 30 hari, dimana 6 diantaranya tidak memenuhi syarat analisis karena tidak komplit, sehingga ada 100 kuisisioner yang dianalisis, hasil dari kuisisioner ini kemudian

dianalisis menggunakan 2 *software*, dimana SPSS versi 26 untuk analisis deskriptif, dan Smart-PLS untuk SEM dan *Path-analysis*.

Hasil penelitian ini menemukan persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, hasil ini mengartikan bahwa niat *turnover* karyawan milenial di PT Semen Padang akan bertambah ketika karyawan tersebut merasa dukungan perusahaan berkurang atas kesejahteraan mereka. Beban kerja ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini mengartikan bahwa ketika karyawan milenial menganggap beban kerja sudah mulai tidak relevan, maka niat mereka untuk meninggalkan pekerjaannya akan muncul atau semakin menguat.

Persepsi dukungan organisasi ditemukan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengartikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan milenial di PT Semen Padang saat ini tidak semata dapat meningkatkan atau menurunkan kepuasan kerja mereka, dukungan organisasi bukanlah faktor inti yang dipertimbangkan karyawan, karena kesadaran mereka dengan situasi perusahaan saat ini. Beban kerja juga ditemukan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hasil ini mengartikan bahwa beban kerja adalah faktor inti yang dipertimbangkan oleh karyawan untuk merepresentasikan kepuasan kerja mereka, semakin relevan beban kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tercapai kepuasan kerja karyawan milenial di PT Semen Padang.

Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan milenial di PT Semen Padang. Hasil ini mengartikan bahwa salah satu sumber kuat yang menyebabkan niat *turnover* karyawan milenial di PT

Semen Padang adalah tentang terpenuhinya ekspektasi karyawan atau tidak. Karyawan yang merasa ekspektasi mereka terpenuhi akan menghabiskan masa karirnya di PT Semen Padang, sedangkan yang tidak terpenuhi akan mencari perusahaan lain untuk melanjutkan karir mereka.

Kepuasan kerjaditemukan tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *turnover intention*, dengan total kontribusi sebesar 19,4% atau dalam kategori *low mediation effect*. Hasil ini mengartikan bahwa tidak puasnya karyawan atas dukungan PT Semen Padang saat ini dalam hal kesejahteraan, tidak akan membuat niat *turnover* mereka menjadi meningkat, karena mayoritas karyawan milenial saat ini merupakan karyawan yang telah mapan, sehingga mereka menyadari bahwa berkurangnya dukungan PT Semen Padang saat ini adalah langkah efisiensi perusahaan untuk memenangkan persaingan. Kepuasan kerja mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam memediasi hubungan antara beban kerja dan *turnover intention*, dengan total efek mediasi sebesar 45,6%. Hasil ini mengartikan bahwa terpenuhinya ekspektasi karyawan atas relevansi beban kerja, akan membuat niat karyawan millenail di PT Semen Padang untuk meninggalkan perusahaan menjadi berkurang atau bahkan hilang, dan begitupun sebaliknya, ketika ekspektasi karyawan sudah tidak terpenuhi atas beban kerja yang tinggi dan tidak pada porsinya, maka niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan menjadi meningkat.

5.2. Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian merupakan penerapan hasil dan temuan untuk mengurangi tingkat resiko dari fenomena sebuah penelitian. Implikasi dalam penelitian ini akan, diantaranya:

1. Temuan mengenai rendahnya keinginan karyawan milenial untuk meninggalkan perusahaan merupakan suatu hal yang patut untuk dipertahankan pada saat ini, karena hal ini semakin memberikan rasa percaya diri manajemen untuk membina dan mengembangkan potensi karyawan, terutama generasi milenial. Oleh karenanya, penting bagi manajemen PT Semen Padang untuk terus melakukan evaluasi secara periodik melalui langkah survey untuk mendeteksi niat *turnover* dan tingkat loyalitas karyawan, jika tidak maka ditakutkan dimasa mendatang karyawan milenial saat ini tergoda dengan tawaran perusahaan lain.
2. Temuan terkait rendahnya kepuasan karyawan milenial terhadap kompensasi termasuk gaji dan tunjangan di PT Semen Padang saat ini memang tidak begitu berdampak pada bagaimana karyawan milenial dalam memaknai kepuasan mereka secara keseluruhan, karena pendapatan per bulan rentang 7,5 sampai dengan 10 jt rupiah untuk hidup di Kota Padang dianggap masih relevan dan mencukupi, namun penting bagi manajemen untuk memperhatikan hal ini dalam membantu karyawan milenial untuk mencapai kesejahteraan mereka, jika tidak maka berpotensi akan menjadi pemicu menurunnya produktifitas kerja, ketidaknyamanan, ketidak disiplin, hingga keinginan untuk mencari pekerjaan baru.
3. Temuan terkait keyakinan karyawan milenial mengenai kualitas penyelesaian kerja tidak semata akan terganggu jika terdapat pekerjaan

yang berlebihan, mengisyaratkan bahwa karyawan milenial di PT Semen Padang saat ini dalam kategori mapan dan berada pada masa keemasan mereka, sehingga mereka merasa dapat mengemban tugas-tugas kerja yang banyak sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh PT Semen Padang atau masih menganggap beban kerja saat ini ideal, namun manajemen perlu juga mencari solusi mengenai hal ini, seiring pertumbuhan beban kerja akibat karyawan yang pensiun, jika tidak maka berpotensi meningkatkan tingkat *stress* dan *burnout* di kemudian hari, dan hal ini jelas akan mengganggu *performance* karyawan, tingkat absensi, kedisiplinan, hingga psikis karyawan milenial.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian merupakan hambatan-hambatan yang dilakukan selama periode penelitian dilakukan, atau dapat juga merangkap pada segala sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh suatu penelitian. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Penelitian ini mempunyai keterbatasan pada faktor internal saja seperti persepsi dukungan organisasi, beban kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention*.
2. Objek dan sampel penelitian yang dipilih terbatas yaitu hanya pada karyawan milenial di PT Semen Padang.
3. Penelitian ini hanya menelaah setiap variabel dari aspek umum atau menyeluruh, sehingga dilakukannya pengujian dengan teknik *first order construct*.

4. Penelitian ini menggunakan model yang sangat sederhana, tanpa adanya variabel moderasi yang mungkin akan membuat hasil penelitian menjadi lebih spesifik.
5. Penelitian ini tidak secara keseluruhan menggunakan literatur yang spesifik kearah milenial dan cement industrial, karena keterbatasan akses dan literatur yang tersedia.

5.3. Saran Penelitian

Adapun saran yang diusulkan berdasarkan temuan-temuan penelitian akan dirincikan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menganalisis persepsi dukungan organisasi, beban kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Disarankan penelitian selanjutnya untuk menambahkan variabel moderasi seperti orientasi personal karyawan milenial ditengah pengurangan manfaat dan kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk melengkapi hasil penelitian ini dari perspektif personal.
2. Ruang lingkup penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan milenial di PT Semen Padang sehingga penelitian ini terbatas generalisasinya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah dan memperluas objek penelitian ke seluruh perusahaan yang berada di lingkungan PT Semen Indonesia Grup (SIG) serta menambah jumlah sampel penelitian yang digunakan agar hasil penelitian lebih akurat dan relevan.
3. Disarankan pada karyawan milenial di PT Semen Padang untuk lebih korporatif dan bersedia ketika adanya penelitian lanjutan yang dilakukan

oleh perusahaan, hal tersebut berkaitan dengan tingkat keterlibatan dalam penelitian seperti pengisian survei. Karena perlu juga diketahui oleh karyawan milenial bahwa kebijakan akan lahir ketika adanya suatu penelitian ilmiah yang membuktikan suatu fenomena.

