

BAB V

PENUTUP

1.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Retensi Karyawan*, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1.1.1 *Work Life Balance* (WLB) memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. Ini berarti bahwa meskipun WLB ditemukan sebagai faktor yang berpengaruh, peningkatan WLB dalam konteks penelitian ini justru cenderung berkorelasi dengan penurunan niat karyawan untuk bertahan di PT KAI Divre II Sumatera Barat. Hipotesis Pertama (H1) diterima berdasarkan signifikansi pengaruhnya.
- 1.1.2 *Work Life Balance* (WLB) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin baik tingkat keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Hipotesis Kedua (H2) diterima.
- 1.1.3 Kepuasan Kerja (JS) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki niat yang lebih besar untuk tetap bertahan dan loyal pada PT KAI Divre II Sumatera Barat. Hipotesis Ketiga (H3) diterima.

1.1.4 Kepuasan Kerja (JS) terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara Work Life Balance (WLB) dan Retensi Karyawan. Namun, arahpengaruh mediasi ini adalah negatif. Meskipun WLB meningkatkan Kepuasan Kerja, efek tidak langsung melalui Kepuasan Kerja justru berkorelasi negatif terhadap Retensi Karyawan. Ini mengindikasikan adanya kompleksitas dalam jalur mediasi yang mungkin melibatkan faktor-faktor penekan (suppression effect) atau dinamika lain yang perlu dieksplorasi lebih lanjut. Hipotesis Keempat (H4) diterima berdasarkan signifikansi mediasinya.

1.2 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan implikasi baik secara teoretis maupun praktis:

5.2.1 Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks hubungan *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja, dan *Retensi Karyawan*.

1. Nuansa Teori Work Life Spillover: Temuan bahwa WLB berpengaruh positif terhadap JS mendukung sebagian dari teori work-life spillover (Staines, 1980) yang menyatakan bahwa pengalaman di satu domain kehidupan memengaruhi yang lain. Namun, temuan pengaruh langsung negatif WLB terhadap Retensi dan mediasi negatif JS dalam hubungan tersebut memberikan nuansa penting. Ini menunjukkan bahwa meskipun WLB dapat meningkatkan perasaan positif di tempat kerja, hal itu mungkin tidak selalu diterjemahkan secara langsung ke niat bertahan yang lebih tinggi, terutama dalam konteks organisasi atau industri tertentu (seperti BUMN dengan karakteristik khusus) di mana

faktor-faktor lain mungkin lebih dominan atau ada persepsi yang tidak terduga terhadap WLB.

2. Peran Mediasi yang Kompleks: Mediasi negatif yang ditemukan untuk Kepuasan Kerja menantang asumsi mediasi positif linier sederhana. Ini mengundang eksplorasi lebih lanjut terhadap mekanisme di balik hubungan ini, seperti kemungkinan suppressor effect atau adanya variabel moderator yang belum diteliti. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bisa menjadi mediator, tetapi arah dan sifat mediasinya mungkin tidak selalu searah dengan jalur langsung atau ekspektasi teoritis standar.
3. Konteks Organisasi: Hasil penelitian ini menyoroti pentingnya konteks organisasi dalam memahami perilaku karyawan. Hubungan antar variabel yang berbeda dari temuan umum di literatur menyiratkan bahwa model global mungkin tidak selalu berlaku universal dan perlu diadaptasi pada konteks spesifik seperti PT KAI Divre II Sumatera Barat.

5.2.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi manajemen PT KAI Divre II Sumatera Barat dalam upaya mempertahankan karyawan berkualitas.

1. Prioritaskan Kepuasan Kerja

Temuan menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja adalah prediktor yang kuat dan positif terhadap *Retensi Karyawan*. Oleh karena itu, manajemen harus secara proaktif mengelola dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui:

- Sistem kompensasi dan tunjangan yang adil dan kompetitif.
- Dukungan dan pengakuan dari atasan.
- Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif.

- Menyediakan peluang yang jelas untuk pengembangan karier dan promosi.
2. Memastikan fasilitas kerja yang memadai untuk menunjang produktivitas dan kenyamanan.

3. Evaluasi Ulang Implementasi *Work Life Balance*

Meskipun WLB meningkatkan Kepuasan Kerja, efek langsungnya yang negatif terhadap *Retensi Karyawan* memerlukan perhatian serius. Manajemen perlu melakukan evaluasi mendalam mengenai:

- Persepsi Kualitas WLB, apakah karyawan merasakan *kualitas* keseimbangan yang diberikan benar-benar mendukung komitmen mereka, ataukah ada persepsi bahwa WLB yang berlebihan atau tidak justru dapat menghambat kemajuan karier atau mengurangi tantangan kerja?
- Keseimbangan dengan Aspek Lain, memastikan bahwa kebijakan WLB diimbangi dengan strategi manajemen karier, kesempatan pengembangan diri, dan insentif yang menarik. Karyawan mungkin mencari tantangan dan pertumbuhan yang lebih tinggi, dan jika WLB dirasakan terlalu "nyaman" tanpa adanya prospek yang jelas, hal itu justru bisa mendorong turnover.
- Komunikasi Efektif, mengkomunikasikan dengan jelas bagaimana WLB mendukung tujuan jangka panjang karyawan dan organisasi, serta bagaimana karyawan dapat tetap produktif dan berkembang meskipun menikmati fleksibilitas WLB.
- Dengan mayoritas karyawan berstatus menikah, kebijakan Work Life Balance di perusahaan ini perlu memperhatikan aspek keluarga, seperti fleksibilitas waktu, cuti, serta dukungan kesejahteraan yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan berkeluarga.

4. Investigasi Mendalam Efek Negatif

Manajemen disarankan untuk melakukan penelitian kualitatif lanjutan (misalnya, wawancara mendalam atau *focus group discussions*) dengan karyawan yang menunjukkan niat untuk keluar atau mereka yang sangat puas dengan WLB namun tidak loyal. Hal ini untuk menggali alasan-alasan di balik efek negatif WLB terhadap retensi, serta memahami dinamika yang terjadi secara lebih holistik.

5. Pengembangan Budaya Organisasi yang Holistik

Fokus pada pengembangan budaya organisasi yang tidak hanya mendukung WLB dan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong rasa memiliki, tantangan, dan prospek masa depan yang jelas.

1.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian, beberapa saran dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya dan praktik organisasi:

5.3.1 Saran untuk PT KAI Divre II Sumatera Barat

1. Re-evaluasi dan Sesuaikan Kebijakan WLB: Manajemen PT KAI Divre II Sumatera Barat perlu meninjau kembali kebijakan Work Life Balance yang ada. Fokus tidak hanya pada penyediaan fleksibilitas, tetapi juga pada bagaimana fleksibilitas tersebut diintegrasikan dengan ekspektasi kinerja, pengembangan karier, dan tujuan organisasi. Kaji apakah WLB dipersepsikan sebagai "kesempatan untuk bersantai" atau "alat untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan holistik."
2. Perkuat Program Peningkatan Kepuasan Kerja: Terus tingkatkan upaya untuk memperkuat Kepuasan Kerja karyawan, terutama melalui aspek-aspek seperti sistem penghargaan yang transparan

- dan adil, dukungan atasan yang proaktif dalam pengembangan karier, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif dan harmonis.
3. Lakukan Exit Interview yang Komprehensif: Terapkan atau optimalkan program exit interview untuk karyawan yang mengundurkan diri. Gunakan data ini untuk mengidentifikasi alasan spesifik kepergian mereka, khususnya yang berkaitan dengan WLB, kepuasan kerja, dan faktor-faktor lain yang mungkin menekan niat bertahan, meskipun tingkat kepuasan kerja mereka tinggi.
 4. Kembangkan Jalur Karier dan Pengembangan Diri yang Menarik: Seimbangkan kebijakan WLB dengan peluang pengembangan karier yang jelas dan menantang, serta program pelatihan yang berkelanjutan, untuk menjaga motivasi dan komitmen jangka panjang karyawan.

5.3.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Eksplorasi Faktor Moderator dan Mediator Lain: Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi variabel moderator (misalnya, komitmen organisasi, persepsi keadilan, jenis pekerjaan, generasi karyawan) yang mungkin memengaruhi hubungan antara WLB, JS, dan Retensi Karyawan. Selain itu, dapat juga ditambahkan variabel mediasi lain yang mungkin menjelaskan hubungan yang kompleks ini.
2. Pendekatan Kualitatif Mendalam: Mengingat temuan pengaruh negatif WLB terhadap Retensi, penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan pendekatan kualitatif (misalnya, wawancara mendalam, studi kasus) untuk menggali secara lebih kaya persepsi, pengalaman, dan alasan di balik fenomena ini dari sudut pandang karyawan.
3. Studi Komparatif Antar Industri/Perusahaan: Melakukan penelitian serupa di perusahaan BUMN lain atau di industri dengan

karakteristik berbeda untuk melihat apakah pola hubungan yang ditemukan dalam penelitian ini bersifat spesifik untuk PT KAI Divre II Sumatera Barat atau merupakan tren yang lebih umum.

4. Fokus pada Kualitas Implementasi WLB: Penelitian mendatang dapat lebih spesifik mengukur kualitas implementasi kebijakan WLB dan bagaimana hal itu berinteraksi dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan, bukan hanya ketersediaan kebijakan WLB.

