

## BAB V

### PENUTUP

Di akhir skripsi ini, penulis akan menjabarkan kesimpulan dari hasil analisis pada bab sebelumnya, yang diikuti dengan implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran peneliti yang bisa menjadi bahan masukan untuk PT. Matahari *Department Store* Malioboro Mall Yogyakarta dan peneliti selanjutnya.

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. *Supervisor Support* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* yang artinya adanya dukungan *supervisor* pada karyawan SPG di PT. Matahari *Department Store* Malioboro Mall Yogyakarta sudah mampu menekan tingkat *Turnover Intention* menjadi semakin kecil.
2. *Supervisor Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* yang artinya dukungan *supervisor* yang telah diterapkan dengan baik sudah mampu menciptakan keterikatan kerja yang cukup

tinggi pada karyawan SPG di PT. Matahari *Department Store* Malioboro Mall Yogyakarta.

3. *Work Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* yang artinya keterikatan kerja yang baik pada karyawan SPG di PT. Matahari *Department Store* Malioboro Mall Yogyakarta sudah mampu mengurangi tingkat *Turnover Intention*.
4. *Work Engagement* memediasi pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention* yang artinya adanya penerapan dukungan *supervisor* yang tinggi pada karyawan SPG di PT. Matahari *Department Store* Malioboro Mall Yogyakarta sudah mampu menumbuhkan keterikatan kerja yang kemudian akan mengarah pada kecenderungan munculnya *Turnover Intention* yang lebih rendah.

## 5.2 Implikasi Manajerial

*Supervisor Support* atau dukungan *supervisor* diberikan karena karyawan SPG adalah sumber daya utama dalam PT. Matahari *Department Store* dan berkontribusi menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya dukungan *supervisor* yang baik dan tepat sasaran maka perusahaan mampu mengurangi kemungkinan terjadinya *Turnover Intention*. Tidak hanya itu, dengan menyalurkan dukungan *supervisor* yang memadai bagi karyawan, maka juga dapat meningkatkan *Work Engagement* di dalam organisasi. Hal ini dikarenakan

karyawan memiliki persepsi apabila menerima dukungan *supervisor* yang baik berarti karyawan tersebut berharga bagi organisasi dan pada gilirannya, karyawan akan menunjukkan loyalitasnya pada pekerjaan dan perusahaan. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi dapat tercermin dari sifat positif pada performa kerja di dalam organisasi juga dapat menurunkan tingkat *Turnover Intention*.

Implikasi manajerial dari pembahasan dan hasil analisis dalam penelitian tentang pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention* dengan *Work Engagement* sebagai variabel pemediasi pada karyawan SPG PT. Matahari *Department Store* Malioboro Mall Yogyakarta diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, terutama bagi perusahaan terkait.

1. Berdasarkan hasil temuan pada penelitian ini, telah ditunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Supervisor Support* akan mempengaruhi tingkat *Turnover Intention* yang semakin rendah. Hal ini berimplikasi pada perusahaan, bahwa adanya *Supervisor Support* yang telah diberikan secara berkala bisa menciptakan relasi yang baik dengan karyawan lini bawah, sehingga dukungan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sekaligus mencapai tujuan perusahaan di tempat kerja menjadi tepat sasaran, dan diharapkan dapat mengontrol tingkat *Turnover Intention* sesuai target perusahaan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingginya *Supervisor Support* juga berpengaruh pada tingginya *Work Engagement* pada karyawan. Hal ini berimplikasi pada perusahaan dimana dukungan *supervisor* yang sudah

diterapkan dengan baik telah menciptakan loyalitas karyawan, dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar, berkembang, dan termotivasi mencapai tujuan kerja sehingga pada gilirannya dapat mendorong keterikatan kerja yang tinggi.

3. Hasil temuan yang diperoleh menunjukkan bahwa *Work Engagement* yang tinggi dapat menekan tingkat *Turnover Intention* menjadi rendah. Hal ini berimplikasi pada perusahaan, dimana tingkat *Work Engagement* yang tinggi pada karyawan SPG PT. Matahari dapat menjadi perhatian khusus untuk mengembangkan strategi yang akan digunakan untuk mempertahankan karyawan di dalam perusahaan. *Work Engagement* ini berbentuk komitmen, dedikasi dan rasa bangga pada pekerjaan atau perusahaan, yang dapat menambah kepercayaan positif dari karyawan kepada perusahaan sehingga bisa mengurangi kemungkinan terjadinya *Turnover Intention*.

4. Hasil penelitian menjelaskan bahwa adanya *Supervisor Support* yang dilakukan secara berkala oleh PT. Matahari *Department Store* Malioboro Mall Yogyakarta dapat mengaktifkan *Work Engagement*, dimana karyawan bersedia memberikan performa yang diharapkan, yang hasilnya akan mengarah pada keengganan yang besar saat memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini berimplikasi bagi manajemen perusahaan bahwa dengan mengadakan *Supervisor Support* secara berkala dan menciptakan *Work Engagement* sebaik-baiknya,

perusahaan dapat menekan tingkat *Turnover Intention* karyawan pada titik terendah.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diketahui, yaitu:

1. Penyebaran kuesioner hanya dilakukan di PT. Matahari *Department Store* cabang Malioboro Mall Yogyakarta, sehingga hasil penelitian tidak bisa digeneralisasikan di perusahaan cabang lainnya.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel, yaitu *Supervisor Support* dan *Work Engagement*, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi *Turnover Intention*.
3. Adanya situasi pandemi COVID-19, mengharuskan peneliti untuk tidak terlibat secara langsung dengan responden. Oleh karena itu penyebaran kuesioner dilakukan oleh pihak HRD PT. Matahari *Department Store* Malioboro Mall Yogyakarta, sehingga peneliti tidak dapat memastikan apakah kuesioner yang telah diisi dilakukan dengan bersungguh-sungguh atau sesuai dengan kondisi yang dialami.

4. Responden penelitian yang merupakan karyawan SPG yang mayoritas dengan model kontrak kerja tidak sungguh-sungguh dapat mengukur work engagement. Ada kemungkinan terjadi bias hasil penelitian.

#### 5.4 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi PT. Matahari *Department Store* Malioboro Mall Yogyakarta
  - a. Pada variabel *Supervisor Support* nilai rata-rata jawaban responden yang terendah adalah 2,92 dengan kategori sedang, dan ditunjukkan pada indikator ‘Saat melaksanakan tugas, saya sangat bergantung pada *supervisor* saya’. Artinya rasa ketergantungan pada *supervisor* belum dirasakan sepenuhnya oleh sebagian karyawan. Dalam hal ini peneliti dapat memberikan saran yaitu diharapkan perusahaan meningkatkan dukungan *supervisor* dan memahami kebutuhan karyawan khususnya pada saat melaksanakan tugas-tugas yang sulit untuk dikerjakan sehingga karyawan menjadi semakin percaya diri dengan kemampuan yang dimiliki.
  - b. Pada variabel *Work Engagement* nilai rata-rata jawaban responden dengan nilai yang terendah adalah 3,08 dengan kategori sedang, dan ditunjukkan pada indikator ‘Saya sering merasa tenggelam dengan

pekerjaan saya'. Hal ini memiliki arti bahwa karyawan masih merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sama sekali hanya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, sehingga belum sepenuhnya menunjukkan daya tarik terhadap pekerjaan yang tinggi. Dalam hal ini peneliti dapat memberikan saran yaitu diharapkan perusahaan mampu memberikan program kerja yang menarik sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karyawan sehingga secara efektif dapat merangsang kinerja yang lebih baik kedepannya.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini sangat terbatas, yaitu 3 variabel. Oleh sebab itu, pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lainnya yang mempengaruhi *Turnover Intention*. Sehingga dapat memberikan gambaran yang luas mengenai faktor apa saja yang mempengaruhi *Turnover Intention* selain *Supervisor Support* dan *Work Engagement*.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menguji pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention* dengan *Work Engagement* sebagai variabel pemediasi di cabang lainnya sehingga hasil penelitian semakin luas dan dapat melakukan perbandingan dengan kondisi antar cabang PT. Matahari *Department Store*.

- c. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat terlibat langsung dengan responden selama melakukan pengambilan data, sehingga data yang didapatkan lebih akurat.
- d. Pada penelitian yang akan datang diharapkan dapat melakukan pemilihan responden yang diperkirakan benar-benar memiliki *work engagement*.





## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, L. (2008). Pengaruh Work-Family Conflict terhadap Job Satisfaction dan Turnover Intention pada Profesi Akuntan Publik. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 100-116.
- Alan , M., & Saks. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600 –619.
- Allen, D. G., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 48–64.  
doi:<http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Arnold , B. (2004). Schaufeli, Wilmar & UWES, Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Version 1.1. Netherland. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*.
- Arnold B. Bakker, J. J. (2006). Burnout and Work Engagement among teachers.
- Aydogdu, S., & Baris, A. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction , Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 43–53.
- Bacharach, S. B., & Bamberger, P. A. (2007). Organizational context and post-event distress: 9/11 and the New York City Firefighters. *Academy of Management Journal*, 849-868.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 31-53.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *The Journal crossover of work*.
- Bakker, A. B., & Evangelia, D. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*, 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 83*–104.
- Baumruk , R., & Gorman, B. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement. *Melcrum Publishing*.
- Bhantumnavian. (2003). Perceived Social Support From Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics as Predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly* .
- Bhate, R. (2013). Quick Insights 3. Sloan Center On Aging & Work At Botson College. *Supervisor Supportiveness: Global Perspectives*.
- Bothma, C., & Roodt, G. (2007). The Validation Of The Turnover Intention Scale. 1–12. doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Burns, K. L. (2016). Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement. *Thesis. Degree Master of Science of San Jose State University*.

- Carmeli, A., & Jacob, W. (2006). Exploring Turnover Intention among Three Professional Groups of Employees. *Human Resource Development International*, 9, 191-206.
- Cuyper, N., De, B. E., & Witte, H. D. (2009). Job Insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress. An International Journal of Work, Health & Organisations*.
- Deery, M. (2008). Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 792-806.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Dharma, H. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4, 76-88.
- Eisenberger, R. et al. (2002). Perceived Supervisor Support : Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 565–573.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Josey Bass.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Josey Bass.
- Feinberg, E. G. (2013). Cross-Cultural Competence Training Effectiveness: The Impact of Training Transfer and Predictors of Transfer. *Dissertation. University of Maryland, College Park*.

- ForBedring. (2018). Resultatrapport Forbedring. Nasjonal rapport frå undersøkinga i. Retrieved from <https://www.helsesorost.no/seksjon/nyheter/Documents/nasjonal%20resultatrapport%20fra%20ForBedring%202018.pdf>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting, D. (2013). *Supervisor Hebat; Panduan Supervisor Indonesia*. Jakarta: PPM.
- Goodwin, C. B., & Griffith, D. B. (2008). *Supervisor's Survival Kit: Your First Step Into Management*. Prentice Hall.
- Håvold, O. K., Håvold, J. I., & Glavee-Geo, R. (2020). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *International Journal of Public Leadership*.
- Hewitt, A. (2008). *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement*. Modul.
- Hughes, J. C., & Evelina, R. (2008). Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Enggement within Hospitality Organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 7.
- Ibrahim, S. N., Choo, L. S., & Osman, M. K. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions.

- Inyang, B. J. (2010). Strategic human resource management (SHRM): A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization. *International Bulletin of Business Administration*.
- Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intentions: a study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 588-595.
- Kartepe, O., & Uludang, O. (2008). Supervisor Support, work family conflict, and satisfaction outcomes: An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*.
- Kaur, R., & Gurpreet, R. (2020). Supportive supervisor to curtail turnover intentions: do employee engagement and work-life balance play any role?
- Kingsley, & Associates. (2008). Employee surveys. Retrieved from <http://kingsleyassociates.com/services/employee-survey/>
- Kumar, D., Pradeep, & Swetha, G. (2011). A Prognostic Examination of Employee Engagement from its Historical Roots. *Internasional Journal of Trade Economic and Finance*.
- Lee, M. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory Coaching and Performance Feedback as Mediators of The Relationships between Leadership Styles, Work Engagement, and Turnover Intention. *Human Resource Development International Journal*.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Cultures, Communications and Conflicts*, 111-120.

- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: a theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 667-683.
- Mahdi, et. al. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9, 1518- 1526.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key To Improving Performances. *International Journal of Business and Management*, 89-96.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N., & Harun, H. (2014). Person-Organization Fit And Turnover Intention: The Mediating Role Of Employee Engagement. *Global Business And Management Research*, 6.
- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. (N. Imam, Trans.) Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. (2006). Increase work engagement through transformational leadership and organizational culture. *Universitas Diponegoro Semarang*, 1-20.
- Pattnaik, S. C., & Panda, N. (2020). Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres. *Journal of Asia Business Studies*. doi:<https://doi.org/10.1108/JABS-08-2019-0261>
- Peele, H. E. (2007). Reciprocating Perceived Organizational Support Through Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Issues*, 554-575.
- Perrin, T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement in The 2003* . United States: U.S Report.

- Pizam, A., & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19, 211-217.
- Prabu, A., & Mangkunegara, A. (2009). 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Prihandini, A. (2011). *Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi turnover pada karyawan PT Alenatex Bandung*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Rianto, A. (2011). *Aplikasi Metodologi Penelitian Kesehatan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- Robbin, & Judge. (2015). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2021). *Management, eBook, Global Edition* (15th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Ronald, S., & Milkha, M. (2014). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turnover Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 3, 1-9.
- Sandhya, S., & Sulphay, M. M. (2019). An assessment of contribution of employee engagement, psychological contract and psychological empowerment towards turnover intentions of IT employees. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 5.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organisational Behaviour*, 293-315.

- Sekaran, U., & Roger, B. (2016). *Research Method For Business: A Skill Building Approach 17th Edition*. Chichester: Wiley.
- Shahpouri, S., Namdari, K., & Abedi, A. (2016). Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses. *Applied Nursing Research*, 216–221.
- Shuck, B., Reio, T. G., & Jr, and Rocco, T.S. (2011). Employee Engagement.
- Siddhanta, A., & Roy, D. (2010). Employee engagement engaging the 21st century workforce.
- Simons, T., & Hinkin, T. (2001). Turnover on hotel profits: a test across multiple hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 42, pp. 65-69.
- Suan, L. C., & Mohd, N. A. (2016). Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: is it different for men and women? Gender in Management. *An International Journal*, 2-18.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Tarigan, B.
- Suliyanto. (2011). *Ekonometrika Terapan : Teori & Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi.
- Suryani, R. (2011). Analisis Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Turnover Intentions Dengan Peran Komitmen Keorganisasian Sebagai Mediasi (Studi Kasus Di Pt Pertambangan X). *Tesis Universitas Indonesia*.
- Yadav, M., & Rangnekar, S. (2015). Supervisory Support and Organizational Citizenship Behavior. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship.*, 3, 258-278.



Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 923–945. doi:<https://doi.org/10.1177/001872679905200704>

Zahra, T. T., Ahmad, H. M., & Waheed, .. (2017). Impact of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Self-Efficacy. *Journal of Behavioural Sciences*.

Zeynep, Y. Y., Popaitoon, P., & Julie, A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*.

Zhou, X., Lynch, J. J., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny : Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197-206.