

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tesis dengan Judul “**Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap *Turnover Intention* (Studi Pada Tenaga Keperawatan, Penunjang Medis dan Administrasi di RS Immanuel Bandung)**”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Stres kerja yang terdapat pada karyawan di RS Immanuel Bandung berdasarkan pada rekapitulasi data yang diambil dari responden menunjukkan kategori cukup/menengah (rata-rata skor = 2.78), namun ada beberapa catatan yang perlu diidentifikasi oleh pihak rumah sakit terutama pada item-item skor dibawah rata-rata. Karena mungkin saja pada item-item tersebut, faktor-faktor keorganisasian merupakan sumber/prediktor yang menjadi potensi timbulnya stres kerja pada karyawan dan bisa saja stres berkepanjangan yang dialami karyawan dapat menyebabkan kerugian bagi individu maupun mengganggu jalannya operasional rumah sakit ini.
2. Kompensasi yang ada pada karyawan di RS Immanuel Bandung berdasarkan pada rekapitulasi data yang diambil dari responden menunjukkan kategori cukup/menengah (rata-rata skor = 3.28). Dari seluruh bentuk kompensasi yang diberikan baik kompensasi langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial yang diberikan oleh pihak rumah sakit kepada para karyawan dapat disimpulkan sudah berjalan cukup baik. Namun

daripada itu masih terdapat catatan pada item-item skor dibawah rata-rata yang perlu ditinjau kembali oleh pihak rumah sakit.

3. Budaya organisasi RS Immanuel Bandung pada rekapitulasi data yang diambil dari responden memiliki nilai yang berada pada kategori kuat (rata-rata skor = 3.67). Dengan demikian para responden umumnya telah merasa bahwa adanya keselarasan antara nilai-nilai personal dan nilai-nilai yang dianut oleh RS Immanuel Bandung.
4. *Turnover intention* yang terjadi di RS Immanuel Bandung berdasarkan data responden memiliki nilai yang berada pada kategori rendah. Dengan demikian para responden umumnya telah merasa masih ada keterikatan yang kuat untuk tetap bertahan di rumah sakit ini.
5. A. Terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara stres kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap *turnover intention* karyawan di RS Immanuel Bandung, dimana sebesar 34.2% dari *turnover intention* dipengaruhi secara simultan oleh stres kerja, kompensasi dan budaya organisasi.  
B. Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial stres kerja terhadap *turnover intention* di dalam penelitian ini dengan nilai sig sebesar 0.000 ( $<0.05$ ), maka diperoleh kesimpulan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan sebesar 35.4% terhadap *turnover intention* karyawan di RS Immanuel Bandung, dalam artian semakin tinggi tingkat stres yang dialami oleh karyawan maka semakin tinggi pula tingkat *turnover intention* karyawan.

- C. Secara parsial pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* di dalam penelitian ini diperoleh nilai beta sebesar 0.015, nilai Sig sebesar 0.886 ( $> 0.05$ ) dan t hitung 0.144 ( $< 1,96$ ), sehingga diperoleh kesimpulan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di RS Immanuel Bandung.
- D. Secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap *turnover intention* di dalam penelitian ini diperoleh nilai beta sebesar 0.100, nilai Sig sebesar 0.380 ( $> 0.05$ ) dan t hitung 0.883 ( $< 1,96$ ), sehingga diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di RS Immanuel Bandung.

## **6.2 Saran**

### **6.2.1. Saran Bagi RS Immanuel Bandung**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, terdapat beberapa item dalam variabel stres kerja, kompensasi dan budaya organisasi yang perlu lebih ditingkatkan lagi, diantaranya:

1. Terkait dengan persoalan stres kerja, hasil penelitian menemukan pengaruh yang cukup besar pada variabel stres kerja terhadap variabel dependen dan beberapa aspek yang belum sepenuhnya tergolong dalam kondisi stres yang rendah. Dan juga masih terdapat skor-skor yang berada di atas rata-rata (menengah-tinggi) seperti beban dan tuntutan akan pekerjaan yang dilakukan.

Oleh karena itu, beberapa hal yang mungkin dapat dipertimbangkan untuk meminimalisir stres kerja yang terjadi adalah sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi dan merancang ulang secara periodik konsep *workload analysis* dari setiap karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dari rumah sakit.
  - b. Pendesain ulangan pekerjaan dari tiap karyawan sesuai dengan kompetensi dan kemampuannya berkaitan terhadap beberapa pekerjaan yang dijalankan saat ini.
  - c. Memaksimalkan program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara rutin kepada karyawan supaya mereka dapat mengembangkan kemampuan dan ilmu agar bisa diterapkan pada pekerjaan mereka dengan efektif dan efisien, serta program *coaching and conselling* berkala yang dapat mereduksi karyawan yang dalam kondisi stres.
  - d. Program reklasasi yang mungkin saja dibuat di dalam lingkungan kerja RS Immanuel Bandung, seperti menambah ruang fasilitas hiburan bagi karyawan.
2. Dari sisi kompensasi, meskipun pada pengujian data tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan, namun bukan berarti hal ini tidak memerlukan pembenahan. Tercatat bahwa kompensasi langsung yang diberikan kepada karyawan masih menjadi catatan bagi manajemen rumah sakit ini, terutama mengenai aspek kompensasi berbasis kinerja (Item pertanyaan no. 3: “Karyawan yang berkinerja tinggi dibayar lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan berkinerja rendah” mendapat skor yang

terendah (skor: 2.70) dan kompensasi yang berkaitan dengan insentif pada Item pertanyaan no. 3 (skor: 2.95) dan 4 (skor: 2.95). Perusahaan sedapat mungkin mengevaluasi kembali kompensasi atas dasar kinerja dan kebijakan insentif yang dimaksud, karena dengan imbalan yang setimpal kiranya membuat para karyawan menjadi lebih produktif kembali.

3. Dari sisi budaya organisasi, meskipun pada pengujian data tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan, namun bukan berarti hal ini tidak memerlukan pembenahan. Tercatat bahwa indikator *Innovative and Risk* yang terjadi pada rumah sakit ini, terutama mengenai aspek penyampaian ide karyawan kepada atasan (Item pertanyaan no. 2: “Ide atas saran saya selalu didengar oleh pimpinan saya” mendapat skor yang terendah (skor: 3.28) dan aspek pemberian fasilitas dari perusahaan pada Item pertanyaan no. 9 (skor: 3.38). Perusahaan sedapat mungkin mengevaluasi kembali aspek yang dimaksud tersebut, karena proses pembuatan keputusan yang terbaik melibatkan seluruh pihak bukan hanya beberapa pihak. Disamping itu, agar budaya organisasi yang dianut semakin kuat mungkin saja pihak rumah sakit membuat program *Continous Improvement Program*. Karena di beberapa perusahaan lain yang menerapkan program seperti ini membuat karyawan lebih produktif dalam penyampaian ide-ide nya melalui program tersebut.
4. Peneliti menemukan pada variabel *turnover intention* meskipun berada dalam kategori rendah namun terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan variabel ini. Tercatat khususnya untuk aspek *thinking to leave* dan *intention to search a new job* yang masih memerlukan perhatian.

Dimana skor tertinggi yaitu 2.62 untuk aspek *thinking to leave* pada pernyataan nomor 3 yang menyatakan, “Saya berpikir untuk pindah kerja di tempat lain” dan aspek *intention to search a new job* pada pernyataan nomor 4 yang menyatakan, “Saya aktif melihat info lowongan pekerjaan di tempat lain” dengan skor 2.61. Pihak rumah sakit perlu mengupayakan berbagai cara untuk mereduksi aspek-aspek tersebut, guna menguatkan retensi karyawan di RS. Immanuel Bandung. Beberapa upaya diantaranya: memaksimalkan penghargaan berdasarkan kinerja dan masa kerja (per 5 tahun) karyawan yang bisa berupa materi maupun pengakuan (*employee of the month*), aktivitas dengar pendapat yang rutin dilakukan antara manajemen dengan karyawan golongan bawah, dan program pemberdayaan karyawan melalui pelibatan karyawan untuk aktivitas penting di RS Immanuel Bandung.

#### **6.2.2. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya**

1. Peneliti menyarankan kepada para peneliti selanjutnya agar melakukan penambahan data pada kuesioner berupa penambahan jumlah responden dan jumlah departemen, sehingga data yang didapat lebih menggambarkan lagi kondisi perusahaan yang sebenarnya. Dengan demikian hasil penelitian yang dibuat oleh peneliti selanjutnya dapat menggambarkan kecenderungan dari setiap variabelnya.
2. Peneliti menyarankan kepada para peneliti selanjutnya agar dapat menggunakan teori-teori baru yang relevan dan telah mengalami perubahan serta pengembangan seiring berjalannya waktu.

3. Peneliti menyarankan kepada para peneliti selanjutnya agar dapat melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor diluar variabel yang diteliti seperti penggunaan variabel kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, iklim kerja atau komitmen organisasi yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian berikutnya.

