

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian, pengumpulan dan pengolahan data dan pembahasan dapat diambil kesimpulan :

1. *Adversity quotient* berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja artinya kenaikan *adversity quotient* akan diikuti oleh kenaikan kepuasan kerja.
2. *Adversity quotient* berpengaruh langsung negative terhadap *turnover intention*. artinya kenaikan *adversity quotient* akan diikuti oleh penurunan *turnover intention*
3. *Adversity quotient* berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja karyawan artinya kenaikan *adversity quotient* akan diikuti kenaikan motivasi kerja karyawan
4. *Adversity quotient* berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja karyawan artinya kenaikan *adversity quotient* akan diikuti kenaikan kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh langsung negative terhadap *turnover intention* karyawan artinya kenaikan kepuasan kerja akan diikuti dengan dengan menurunnya *turnover intention*.

6. Motivasi kerja berpengaruh langsung negative terhadap *turnover intention* karyawan artinya kenaikan motivasi kerja karyawan dapat menyebabkan penurunan *turnover intention*
7. Ada pengaruh tidak langsung *Adversity Quotient* terhadap *Turnover Intention*, tetapi pengaruh langsung dari *Adversity Quotient* terhadap *Turnover Intention* lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung (setelah melalui kepuasan kerja ataupun motivasi kerja)
8. Ada pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap *turnover intention*, tetapi pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* lebih besar daripada pengaruh tidak langsung.

5.2. Implikasi manajerial

Adversity quotient masing masing karyawan mempunyai skor yang berbeda. Hasil pengukuran *adversity quotient* karyawan PT. XYZ. Tbk mempunyai skor katagori sudah cukup baik, artinya dalam menghadapi segala kesulitan yang dihadapi karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dan segala sesuatunya berjalan relatif lancar, sehingga kinerja perusahaan dapat tercapai sesuai harapan. *Adversity quotient* karyawan tinggi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, karena jika karyawan menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, maka karyawan tersebut akan berusaha menghadapi dan menyelesaikannya. Apabila kesulitan yang dihadapi berhasil diatasi sesuai dengan yang diharapkan, maka karyawan akan puas. Kepuasan kerja yang dialami karyawan akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

Pengukuran *adversity quotient*, Kepuasan kerja dan motivasi kerja pada karyawan PT. XYZ memberikan hasil, bahwa skor karyawan untuk ketiga variabel tersebut masuk dalam katagori cukup, sehingga saat rekrutmen PT. XYZ masih mempunyai peluang untuk mencari karyawan dengan *adversity quotient* yang tinggi, agar secara keseluruhan karyawan mempunyai rata rata ketangguhan dalam menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus memenuhi harapan karyawan yang meliputi faktor ekstrinsik (supervise, kemajuan, keamanan, kebijakan, kondisi kerja, teman kerja, kompensasi, status sosial dan pengakuan) juga faktor intrinsik (aktivitas, kebebasan, kreativitas, prestasi, wewenang, penggunaan kemampuan, tanggung jawab, nilai moral, pelayanan sosial). Pemenuhan faktor faktor tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jika kepuasan kerja meningkat akan menyebabkan motivasi kerja meningkat sehingga kemungkinan *turnover* karyawan akan menurun. Apabila *turnover* karyawan menurun maka kinerja karyawan akan meningkat.

Skor *adversity quotient* karyawan yang tinggi berdampak pada kemampuan karyawan dalam dalam mengelola stress kerja menjadi motivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan akan mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

Variabel *Adversity Quotient* khususnya pada indikator kinerja tidak baik (OW₅), mempunyai *loading factor* tertinggi (0,804) artinya indikator tersebut mampu menjelaskan variabel *Adversity Quotient*. Dalam hal ini karyawan merasa bahwa

pada item pernyataan penilaian kinerja karyawan yang tidak baik oleh atasan, sepenuhnya menjadi tanggungjawab karyawan, merupakan sesuatu yang perlu dipertahankan, dengan demikian jika seorang karyawan mendapat penilaian kurang baik dari atasan maka mereka akan mawasdiri dan berusaha memperbaiki kekurangannya.

Pada variabel Kepuasan Kerja, indikator pengawasan teknis (KK6) mempunyai *loading factor* tertinggi (0,789) artinya indikator ini mampu menjelaskan variabel Kepuasan Kerja. Dengan demikian kemampuan atasan dalam mengambil keputusan harus mampu memuaskan karyawan yang dipimpinnya harus dipertahankan, sehingga kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Pada variabel Motivasi Kerja, indikator Identitas Tugas (MO3) mempunyai *loading factor* tertinggi. Artinya indikator ini mampu menjelaskan variabel Motivasi Kerja, dengan demikian perusahaan harus berusaha mempertahankan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga motivasi kerja karyawan dapat berkelanjutan.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan, saran yang dapat disampaikan :

1. *Turnover Intention* adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerja untuk pindah ke perusahaan lain yang lebih baik. *Turnover Intention* karyawan PT. XYZ. Tbk akan mengakibatkan karyawan tidak

bekerja dengan sepenuh hati, dan dampak yang lebih buruk adalah menurunnya produktivitas kerja.

Menurunnya produktivitas karyawan akan sangat merugikan PT. XYZ. Tbk, karena keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang tangguh dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Untuk mengatasi permasalahan *turnover intention* PT. XYZ. Tbk dalam melakukan rekrutmen karyawan baru sebaiknya tidak hanya mempertimbangkan IQ (*Intellegence Qoutient*) dan EQ (*Emotional Quotient*) saja tetapi juga harus mempertimbangkan AQ (*Adversity Quotient*). Karena karyawan yang tangguh dalam menghadapi kesulitan dan hambatan akan menekan atau mengurangi tingkat *turnover intention*.

Jika keinginan karyawan untuk keluar menurun maka karyawan PT. XYZ. Tbk akan lebih berkonsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Perusahaan (PT.XYZ) perlu bekerja sama dengan lembaga terkait untuk menyusun alat ukur *Adversity Quotien*, yang nantinya dapat digunakan untuk mengukur skor *Adversity Quotient* dari calon karyawan perusahaan (PT.XYZ), dengan demikian perusahaan (PT.XYZ) bisa mendapatkan calon karyawan dengan skor AQ yang memadai.
3. Hasil pengukuran motivasi karyawan PT.XYZ termasuk dalam katagori sedang. Dari 6 indikator motivasi (Variasi ketrampilan, identitas tugas,

signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik), skor terendah adalah indikator otonomi berarti karyawan PT.XYZ merasa bahwa perusahaan membatasi karyawan dalam mengambil keputusan atau inisiatif sendiri.

Untuk mengatasi hal ini, PT. XYZ agar memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam mengambil keputusan atau mengambil inisiatif dalam mengatasi kesulitan yang dihadapi terkait dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, Contohnya pada bagian geologi, diberikan peran penuh untuk mencari dan mengevaluasi tambang batubara. Mereka diberikan kesempatan untuk mengidentifikasi cadangan batubara dengan menggunakan pengeboran dan peralatan yang dimiliki. Dengan demikian karyawan PT.XYZ akan memutuskan dan menentukan bentuk, ukuran dan kualitas lapisan batubara yang akan ditambang. Mereka kemudian memberikan informasi guna meningkatkan efisiensi pertambangan dan pengolahan batubara, dengan terus menjaga kualitas.

Untuk bagian lingkungan, Karyawan PT. XYZ. diberi kepercayaan dalam menganalisis rencana pembangunan untuk mengidentifikasi potensi dampak penambangan batubara terhadap satwa liar, vegetasi, air, udara, tanah, dan masyarakat sekitar. Mereka juga memantau operasi untuk memastikan bahwa standar lingkungan terpenuhi. Akhirnya, mereka bekerja untuk mengembalikan (rehabilitasi) setiap lokasi tambang ke keadaan yang produktif untuk rekreasi pertanian, kehutanan, habitat satwa liar, dan penggunaan lainnya.

4. Kepuasan kerja karyawan PT. XYZ. Tbk termasuk katagori cukup, dengan demikian masih dapat ditingkatkan terutama pada indikator prestasi kerja karena pada indikator ini karyawan merasa tidak puas. Untuk meningkatkan kepuasan pada indikator prestasi kerja perusahaan perlu memberikan penghargaan pada karyawan yang berprestasi atau berkinerja baik sesuai standart yang ditetapkan perusahaan. Penghargaan yang diberikan kepada karyawan akan memotivasi karyawan yang lain untuk memberikan kontribusi terbaik pada perusahaan. Pemberian penghargaan juga dapat dilakukan kepada karyawan PT. XYZ. Tbk dengan masa kerja kelipatan 5 tahun atau 10 tahun.
5. Variabel *Adversity Quotient*, untuk dimensi *Reach* dengan indikator tidak tanggap(RE1) mempunyai *Loading Factor* terendah (0,730), artinya kemampuan indikator menjelaskan variabel laten (*Adversity Quotient*) perlu ditingkatkan. Untuk item pernyataan yang menyebabkan orang tidak tanggap terhadap presentsi saya, karyawan harus mampu mencari penyebabnya diluar dari dirinya sendiri.
6. Variabel Kepuasan Kerja, untuk indikator otoritas (KK10) mempunyai *loading factor* terendah(0,709) artinya pada item pernyataan kesempatan memberikan perintah atau wewenang dari karyawan perlu ditingkatkan agar karyawan merasa dihargai oleh perusahaan.
7. variabel Motivasi, untuk indikator signifikansi tugas (MO5) dengan item pernyataan saya merasa hasil pekerjaan saya memberikan pengaruh

positif terhadap rekan kerja mempunyai *loading factor* terendah (0,737), sehingga indikator ini perlu ditingkatkan dengan cara menambah ketrampilan dari pekerja agar dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya dapat berpengaruh positif terhadap rekan kerja, misalnya dengan cara memberikan pelatihan.

