

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis dan telah disinggung pada bab sebelumnya, berikut adalah kesimpulan yang telah ditarik oleh penulis:

##### **5.1.1 Persepsi Karyawan atas Kompensasi Finansial Orange Carwash**

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, persepsi karyawan terhadap keseluruhan sistem maupun jumlah dari kompensasi finansial dinilai masih buruk atau tidak baik. Walaupun ada beberapa dimensi dalam kompensasi finansial tidak langsung yang sudah memiliki persepsi baik dari karyawan seperti tunjangan tempat tinggal, tunjangan rekreasi, dan pemberian hari cuti/libur, akan tetapi sebagian besar dimensi dari variabel kompensasi finansial masih dipandang tidak baik oleh karyawan. Hal ini dibuktikan dengan jawaban dari responden yang sebagian besar tersebar pada kategori “Tidak setuju” dan “Sangat tidak setuju” kepada pernyataan-pernyataan yang diberikan di kuesioner. Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis kepada karyawan dan pemilik, didapatkan bahwa terdapat perbedaan persepsi antara perusahaan (pemilik) dengan karyawan mengenai pengertian serta ketetapan dari kompensasi finansial. Pemahaman dan pengetahuan karyawan yang masih minim mengenai sistem kompensasi finansial dan kondisinya di industri turut memberikan dampak buruk kepada persepsi tersebut. Penulis juga melihat sistem kompensasi yang diterapkan perlu diperbaiki karena masih ada ketidaksesuaian terhadap praktiknya, hal ini juga berhubungan dengan pemberian kompensasi finansial seperti THR dan bonus yang tidak didasarkan pada standar penilaian.

##### **5.1.2 Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan di Orange Carwash**

Berdasarkan hasil analisa kualitatif dari bab 4 dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di Orange Carwash secara keseluruhan cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan sebagian besar jawaban karyawan yang tersebar pada

kategori 3 dan 4 yaitu “Puas” dan “Sangat puas”. Jika dilihat lebih dalam, kepuasan karyawan memiliki hasil yang berbeda pada setiap dimensinya. Karyawan merasakan kepuasan yang tinggi terhadap dimensi kepuasan kerja atas pekerjaan itu sendiri, kepuasan kerja atas *supervision* (atasan), dan kepuasan kerja atas rekan kerja. Akan tetapi karyawan memiliki tingkat kepuasan yang rendah terhadap dimensi kepuasan kerja atas kompensasi dan dimensi kepuasan kerja atas peluang promosi. Bahkan tingkat kepuasan kerja pada dimensi peluang promosi dapat dinilai sangat rendah karena memiliki modus 1 yang berarti sebagian besar jawaban tersebar di kategori “Sangat tidak puas”. Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa persepsi karyawan yang buruk terhadap kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan atas dimensi *Pay*.

### **5.1.3 Tingkat Intention to Leave Karyawan**

Berdasarkan pembahasan pada bab 4, dapat disimpulkan bahwa tingkat *intention to leave* karyawan di perusahaan Orange Carwash adalah tinggi. Hal ini terbukti dengan sebagian besar karyawan yang menjawab pertanyaan dengan kategori 3 yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki niat yang besar untuk keluar atau meninggalkan perusahaan. Hal ini didukung dengan hasil analisa kualitatif yang menunjukkan bahwa sebagian besar dari karyawan sering berpikir untuk keluar dari perusahaan. Selain itu sebagian besar dari populasi karyawan memiliki niat yang besar untuk mencari alternatif pekerjaan lainnya, karyawan juga menjawab bahwa jika mereka mendapatkan tawaran pekerjaan lain yang sesuai dengan kondisi atau keinginan, mereka akan dengan cepat memutuskan untuk keluar dari perusahaan karena menurut karyawan, lebih untung untuk keluar dan berpindah perusahaan dibandingkan dengan tetap bertahan. Bahkan jawaban mengenai besarnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan lebih banyak tersebar pada kategori 3 dan 4, yaitu “Besar” dan “Sangat besar”. Hal ini menunjukkan tingginya tingkat *intention to leave* karyawan di perusahaan Orange Carwash.

#### **5.1.4 Pengaruh Persepsi karyawan atas *Direct Financial Compensation* dan *Indirect Financial Compensation* terhadap *Job satisfaction* Karyawan di Orange Carwash**

Berdasarkan pembahasan pada analisa kuantitatif pada bab 4, yaitu pada uji regresi linier didapatkan pengaruh yang negatif dan signifikan antara variabel persepsi karyawan atas kompensasi finansial terhadap variabel *intention to leave* karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil model regresi linier sebagai berikut:

$$Y = 3,922 - 0,488X_1 + \text{error}$$

Pengaruh negatif dan signifikan tersebut juga dapat dijelaskan secara tidak langsung dengan adanya variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja yang terbukti benar dibutuhkan melalui hasil dari uji model pada pembahasan bab 4. Melalui hasil analisa regresi linier didapatkan bahwa persepsi karyawan atas kompensasi finansial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan persamaan model regresi sebagai berikut:

$$Y = 1,548 + 0,219 X_1 + 0,371X_2 + \text{error}$$

Selanjutnya variabel kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *intention to leave* karyawan di Orange Carwash. Hal ini dibuktikan dengan hasil regresi linier pada analisa kuantitatif bab 4 yang menghasilkan model regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,430 - 0,876Z - \text{error}$$

#### **5.2 Saran kepada perusahaan**

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas didapatkan bahwa perusahaan perlu memperbaiki persepsi buruk karyawan terhadap beberapa dimensi pada kompensasi finansial. Selain itu perusahaan juga masih memiliki kelemahan dalam sistem kompensasinya sehingga memerlukan perbaikan/perubahan. Berdasarkan hal tersebut dapat diberikan saran yang terkait 2 hal tersebut yang pada akhirnya diharapkan dapat membantu perusahaan menurunkan tingkat *intention to leave* karyawan. Berikut adalah penjabaran saran yang diberikan penulis:

## **5.2.1 Sistem kompensasi perusahaan**

Karena kekurangan atau kelemahan perusahaan terletak pada sistem kompensasi maka berikut adalah saran yang diberikan penulis terhadap hal tersebut.

### **5.2.1.1 Gaji pokok**

Perusahaan sebaiknya mengubah sistem perhitungan dan ketetapan dari gaji pokoknya. Orange carwash sebaiknya menerapnya adanya sistem gaji pokok tetap perbulan ditambah dengan akumulasi jumlah komisi. Penulis tetap memberlakukan adanya sistem komisi disamping adanya gaji pokok yang tetap dengan tujuan agar karyawan tetap termotivasi dan mencegah karyawan untuk menjadi malas dalam bekerja. Melalui sistem ini diharapkan perusahaan dapat menghilangkan kesenjangan pendapatan antara cabang yang berada di lokasi strategis dan cabang yang bertempat di lokasi kurang strategis.

Gaji pokok tetap perbulan adalah sebesar Rp. 1.300.000 (hal ini ditentukan penulis berdasarkan *benchmark* dengan perusahaan lain yang sejenis di Tangerang). Salah satu dari perusahaan tersebut memberikan gaji pokok sebesar Rp 1.500.000 kepada karyawannya. Penulis melihat bahwa jika angka itu diterapkan dan komisi tetap diberlakukan walaupun jumlahnya atau persennya dikurangkan, akan tetap terlalu tinggi dan dapat merugikan perusahaan. Maka berdasarkan perhitungan yang penulis lakukan, diambil angka Rp 1.300.000 sebagai saran jumlah yang disarankan untuk gaji pokok karyawan.

Karena karyawan telah menerima gaji pokok tetap maka jumlah komisi perkendaraan yang dicuci akan lebih rendah. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan oleh penulis maka jumlah komisi per kendaraan menjadi Rp 5.000 untuk setiap mobil yang dicuci dan Rp 3.000 untuk setiap motor yang dicuci. Berikut adalah contoh dari tabel perhitungan gaji dengan sistem yang ada sekarang dan gaji dengan sistem yang disarankan oleh penulis.

**Tabel 5.1.**  
**Perhitungan Pendapatan Sekarang**

Perhitungan pendapatan perbulan karyawan dengan sistem saat ini					
Cabang Besar	230 Mobil	X	Rp 10.000	=	Rp 2.300.000
	70 Motor	X	Rp 5.000	=	Rp 350.000
	Jumlah Pendapatan Perbulan			=	Rp 2.650.000
Cabang Kecil	160 Mobil	X	Rp 10.000	=	Rp 1.600.000
	40 Motor	X	Rp 5.000	=	Rp 200.000
	Jumlah Pendapatan Perbulan			=	Rp1.800.000

**Tabel 5.2.**  
**Perhitungan Pendapatan yang Disarankan**

Perhitungan pendapatan perbulan karyawan dengan sistem yang di sarankan					
Cabang Besar	Gaji Pokok			=	Rp 1.300.000
	230 Mobil	X	Rp 5.000	=	Rp 1.150.000
	70 Motor	X	Rp 3.000	=	Rp 210.000
	Jumlah Pendapatan Perbulan			=	Rp 2.650.000
Cabang Kecil	Gaji Pokok			=	Rp 1.300.000
	160 Mobil	X	Rp 5.000	=	Rp 800.000
	40 Motor	X	Rp 3.000	=	Rp 120.000
	Jumlah Pendapatan Perbulan			=	Rp2.220.000

### 5.2.1.2 Kenaikan gaji

Mengenai sistem kenaikan gaji, pihak Orange Carwash (pemilik) sebaiknya menetapkan cara perhitungan atau jumlah kenaikan gaji yang didasarkan pada kenaikan harga pada kebutuhan pokok atau tingkat inflasi. Selain itu perusahaan juga sebaiknya memberikan pemahaman mengenai definisi dari kenaikan gaji dan menjelaskan cara perhitungan dan ketetapan dari kenaikan gaji tersebut kepada karyawan sebelum mengimplementasikannya. Hal ini dilakukan agar perusahaan dan karyawan memiliki persepsi yang sama terhadap sistem kenaikan gaji di perusahaan.

### 5.2.1.3 Bonus

Perusahaan Orange Carwash sebaiknya menerapkan adanya insentif berupa bonus kepada karyawan. Sistem bonus yang disarankan pada dasarnya masih mengambil dari sistem yang ada, yaitu penambahan jumlah uang pada gaji pokok

bulanan, akan tetapi penulis menyarankan agar dalam ketetapan penentuan atau kriteria penilaiannya dilakukan perubahan. Untuk bonus, perusahaan dapat mengadakan persaingan dengan dasar penilaian terhadap kinerja, performa kerja atau sikap, serta kedisiplinan dari karyawan. Persaingan ini dilakukan antar karyawan dalam satu cabang. Penilaian karyawan tidak membanding satu karyawan dengan seluruh karyawan pada semua cabang akan tetapi penilaian dilakukan atas perbandingan karyawan dalam satu cabang yang sama.

Pada penilaian terhadap kinerja atau performa karyawan maupun sikap karyawan dapat dilihat dari total jumlah kendaraan yang dicuci dan berdasarkan *feedback* dari konsumen atas hasil pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Konsumen dapat mengisi formulir atau angket mengenai kepuasan terhadap pelayanan dan hasil cucian dari karyawan-karyawan yang berangkat.

Pada penilaian terhadap kedisiplinan dapat dinilai dari absensi karyawan, jam mulai bekerja, jam istirahat, atau pelanggaran aturan atau SOP kerja (pemakaian alat atau pakaian untuk mencuci seperti sepatu karet, sarung tangan, dan lain-lain).

Selain dapat memotivasi karyawan, melalui bonus diharapkan perusahaan dapat menghilangkan kesenjangan pendapatan antara cabang yang berada di lokasi strategis dan cabang yang bertempat di lokasi kurang strategis. Melalui hal ini pula perusahaan diharapkan dapat melakukan penyetaraan pendapatan antar karyawan.

#### **5.2.1.4 Tunjangan Hari Raya**

Pada dasar penetapan jumlah THR, pihak perusahaan Orange Carwash sebaiknya menghitung berdasarkan 1 bulan gaji pokok atau jika masa kerja karyawan masih belum mencapai satu tahun, perhitungan dilakukan secara proporsional. Dengan ini diharapkan perusahaan dapat membuat perhitungan jumlah THR menjadi lebih jelas serta dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap kompensasi finansial langsung.

## **5.2.2 Persepsi Karyawan**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka untuk memperbaiki persepsi karyawan dibutuhkan adanya penyamaan persepsi atas sistem kompensasi finansial antara karyawan dan perusahaan. Karyawan juga perlu diberikan edukasi mengenai kompensasi finansial serta kondisinya di industri.

### **5.2.2.1 Perjanjian Kerja di Awal**

Perusahaan Orange Carwash sebaiknya menerapkan adanya perjanjian kerja di awal kepada karyawan baru. Sebelum karyawan tersebut bekerja di perusahaan, dilakukan adanya persamaan persepsi akan hal-hal yang di ekspektasikan dari kedua belah pihak. Hal ini dilakukan agar karyawan mengetahui kinerja serta hal-hal apa saja yang di ekspektasikan oleh perusahaan terhadap karyawan dan sebaliknya. Ini dilakukan untuk menghindari adanya perbedaan persepsi oleh karyawan yang akan menimbulkan ketidapuasan dan *intention to leave* pada akhirnya.

### **5.2.2.2 Komunikasikan kepada Karyawan**

Pihak Orange carwash sebaiknya melakukan sosialisasi kepada karyawan untuk menjelaskan lebih dalam mengenai ketentuan dan cara perhitungan dari sistem kompensasi perusahaan dan keadaan kompensasi di pasar atau perusahaan lain yang sejenis. Hal ini dilakukan agar persepsi dari karyawan dan perusahaan (pemilik) selaras. Melalui hal ini diharapkan karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai kompensasi dan pertukaran nilai yang sebenarnya terjadi di perusahaan sehingga persepsi karyawan terhadap kompensasi finansial perusahaan lebih positif dan kepuasan kerja meningkat serta *intention to leave* menurun.

Sosialisasi ini sebaiknya tidak hanya dilakukan oleh pemilik akan tetapi juga dilakukan oleh Manajer Operasional. Melihat hubungan dari karyawan dengan manajer operasional yang sangat baik dimana karyawan memiliki rasa percaya tinggi dapat membuat penyampaian sosialisasi lebih mudah diterima oleh karyawan. Selain itu perusahaan juga perlu memberikan edukasi atau gambaran akan kondisi kompensasi finansial di industri seperti standar jumlah gaji perbulan pada perusahaan lain yang sejenis dan lain-lain. Untuk komunikasi yang lebih efektif, berikut adalah beberapa langkah yang dapat diterapkan oleh perusahaan:

1. Mulailah dengan memberikan apresiasi terhadap kinerja selama bulan tersebut.
2. Berikan penjelasan mengenai sistem kompensasi yang ada di perusahaan.
3. Jelaskan alasan-alasan dari keputusan yang dibuat atas jumlah maupun ketetapan dari kompensasi yang mereka terima.
4. Berikan gambaran mengenai jumlah maupun sistem kompensasi yang ada di industri atau kompensasi pada perusahaan-perusahaan lain yang sejenis.
5. Berikan pemahaman mengenai cara-cara yang karyawan dapat lakukan untuk meningkatkan pendapatan mereka (kinerja, bonus, dan lain-lain)
6. Perusahaan perlu mengkomunikasikan hal-hal tersebut sebelum ada rumor yang tersebar. Hal ini juga dilakukan untuk mengantisipasi adanya bias terhadap persepsi karyawan akibat perbedaan informasi yang didapat karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. (1986, February). Strategic management of turnover: a model for the health service administrator. *Health Care Management Review Journal*(11), 61-71.
- Aguinis, H. (2007). *Performance Management*. New Jersey, United States: Pearson Prentice Hall.
- Alam, M. M., & Mohammad, J. F. (2010, January). Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses. (A. Surrey, Penyunt.) *Business Intelligence Journal*, 3(10), 123-137.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management* (10th Edition ed.). London, United kingdom: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People* (1st Edition ed.). London, United kingdom: Kogan Page Limited.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Edisi pertama ed., Vol. 1). (M. R. Bukit, Penyunt.) Sleman, Yogyakarta, Indonesia: Zahir.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th Edition ed.). (E. Svendsen, Penyunt.) New Jersey, New Jersey , United States: Prentice Hall.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2000). Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.
- Lee, W. j. (2008). *A Pilot Survey of Turnover Intention and Its Determinants among Adult Probation Line Officers in Texas*. Angelo State University. Texas: Angelo State University.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An Evidence-Based Approach* (12th Edition ed.). (B. Gordon, Penyunt.) New York, United States: Mc-Graw Hill Irwin.

- Mobley, W. H. (1977, April). Intermediate Linkage in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management* (10th Edition ed.). (P. David, Penyunt.) Upper Saddle River, New Jersey, United Stated: Pearson Prentice Hall.
- PayScale Human Capital. (2017, July 28). *Everything You Need To Know About Communicating Pay*. Diambil kembali dari PayScale, Inc.: <http://www.payscale.com>
- Priyatno, D. (2016). *Belajar Alat Analisis Data dan Cara Pengolahannya dengan SPSS*. Yogyakarta, Jawa Tengah, Indonesia: Gava Media.
- Ridlo, I. A. (2012). *Turnover Karyawan "Kajian Literatur"* (Vol. 2). Surabaya, Jawa Timur, Indonesia: PH Movement Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi* (12th Edition ed.). (D. Sumardi, Penyunt., D. Angelica, R. Cahyani, & A. Rosyid, Penerj.) Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for Business: A Skill-Building Approach* (6th Edition ed.). Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd Edition ed.). (Lia, Penyunt.) Surabaya, Jawa Timur, Indonesia: CV. R.A. DE Rosarie.
- Witasari, L. (2009). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Intention to Quit (Studi empiris pada Novotel Semarang)*. Universitas Diponegoro, Manajemen . Semarang: Universitas Diponegoro.