

## **BAB VI**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian di Bank Syariah Bukopin, Bank BNI Syariah, dan Bank Jabar Banten Syariah, yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh *person-organization fit* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention*, maka dapat disimpulkan:

1) *Person-organization fit*

Perusahaan rata-rata telah menjalankan *person-organization fit*, hal ini dapat dilihat terdapat kesesuaian/kecocokan nilai-nilai pribadi dan perilaku karyawan dengan organisasi, adanya persamaan perasaan antar rekan kerja tentang perusahaan, ketrampilan dan kemampuan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta saling mengisi atas perbedaan *personality* karyawan dengan perusahaan. Sementara itu masih terdapat responden, yang cenderung ragu (netral), bahkan tidak setuju atas pernyataan lainnya, seperti perusahaan belum sepenuhnya dapat memenuhi semua harapannya, bahkan belum dapat memenuhi kebutuhannya, yang lebih baik daripada perusahaan lainnya.

2) *Job Satisfaction*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, *job satisfaction* cukup tinggi hal ini tergambar dari pendapat mayoritas responden yang menyatakan bahwa, perusahaan telah memberikan keadilan atas kompensasi, jenjang karier yang baik. Lebih lanjut, menurut karyawan, atasan cukup kompeten dan handal

dalam pekerjaannya, menghargai pekerjaan karyawannya. Selain itu, perusahaan juga melibatkan karyawan dalam beberapa diskusi tentang permasalahan pekerjaan, komunikasi yang baik antar karyawan dan manajemen. Sementara itu, sebagian masih terdapat karyawan yang masih ragu pada kenaikan gaji, penghargaan, dan jabatan yang tidak sesuai dengan harapan, atasan belum sepenuhnya peduli dan adil kepada karyawannya. Selain itu menurut karyawan, terdapat banyaknya peraturan dan prosedur perusahaan, konflik, kurangnya pemenuhan karyawan pada beberapa bagian, serta kurang jelasnya sasaran perusahaan.

3) *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk menghindari *turnover intention* karyawan. Hal ini dapat dilihat pada mayoritas responden yang merasa puas atas bidang pekerjaan dan hasilnya. Sementara itu sebagian responden, yang cenderung menyatakan ragu (netral), bahkan tidak setuju bahwa mereka merasa tidak menyukai pekerjaannya, ketika mempertimbangkan segalanya, juga tidak mempunyai pikiran untuk berhenti dari tempat bekerjanya. sudah menjalankan *person-organization fit* dan *job satisfaction*, dengan baik.

- 4) Dari hasil penelitian, membuktikan bahwa variabel *turnover intention* dipengaruhi variabel *person-organization fit* dan variabel *job satisfaction* secara simultan dan signifikan sebesar 37,50%, dan sisanya sebesar 62,50% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model, seperti *organizational commitment*, *employee engagement*, *social support*, *change management*,

*leadership, organizational behaviour*, dan lain sebagainya. Ini berarti, masih terdapat banyak variabel lain, yang berpotensi dapat menurunkan *turnover intention* karyawan. Selanjutnya secara parsial, hasil hipotesa penelitian menunjukkan bahwa *person-organization fit* sedikit berpengaruh terhadap *turnover intention*, namun *job satisfaction* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Sementara itu dari hasil pengujian regresi, *person-organization fit* berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*, jadi semakin baik *person-organization fit*, maka *turnover intention* semakin menurun. Namun demikian, *job satisfaction* berpengaruh secara positif terhadap *turnover intention*, artinya semakin baik *job satisfaction*, maka *turnover intention* semakin naik.

## **6.2. Saran**

Berdasarkan beberapa simpulan tentang hasil penelitian Bank Syariah Bukopin, Bank BNI Syariah, dan Bank Jabar Banten Syariah di kantor cabang Bandung, maka berikut ini beberapa usulan saran, yaitu:

### 1) *Person-Organization Fit*

Salah satu faktor perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawannya adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan karyawan (*person-organization fit*). Hal ini demikian pentingnya, agar perusahaan dapat memilih karyawan yang handal dan dapat bekerja sama untuk mencapai sasaran/tujuan perusahaan. Sementara itu pemilihan karyawan yang handal ini, dapat dilakukan misalnya dengan melakukan

proses seleksi yang *fair, transparant, dan accountable*, yang didasarkan pada kebutuhan organisasi. Namun demikian, perusahaan juga diminta untuk lebih memperhatikan pemenuhan kebutuhan karyawan, yang sesuai dengan harapannya dan kurang lebih sama dengan perusahaan lainnya pada industri perbankan syariah di Indonesia. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari beberapa perusahaan di industri perbankan syariah, tentang standarisasi pemenuhan kebutuhan karyawan antar industri perbankan syariah di Indonesia, dengan demikian *turnover* karyawan dapat berkurang.

1) *Job satisfaction*

Sementara itu, faktor lain perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawannya, yaitu dengan memastikan terpenuhinya tingkat kepuasan karyawan (*job satisfaction*). Pemenuhan kepuasan ini antara lain meliputi pemberian kompensasi dan jenjang karier yang sesuai dengan kompetensinya, menerapkan *reward*, dan lain sebagainya. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan *performance assessment* (PA) secara berkala, misalnya per semester atau pertahun kepada semua karyawan, yang sesuai dengan penerapan 5 prinsip *good corporate governance* (GCG), yaitu *fairness, transparency, accountable, responsibility, dan professional*. Selanjutnya, perlunya perusahaan menyelenggarakan *regular meeting*, yang melibatkan karyawan, agar dapat menjaga komunikasi dan meminimalisasi ketidakcocokan antara karyawan dengan perusahaan. Selain itu perusahaan juga dapat mensosialisasikan kebijakan baru (*updating*), yang segera dilaksanakan oleh karaywannya. Kemudian, dari segi pemberian

penghargaan (*reward*) kepada karyawan, perusahaan dapat mengadakan *regular staff gathering*, misalnya per triwulan atau per semester. Apabila beberapa saran diatas dapat diimplementasikan oleh perusahaan dengan baik, maka dapat menambah kepuasan kerja karyawan, dan akibatnya dapat mengurangi *turnover intention*. dengan demikian, perusahaan dapat menyusun strategi usaha bisnisnya dengan baik, dalam menghadapi tantangan persaingan pada industri perbankan syariah, baik di dalam maupun diluar negeri.

## 2) *Turnover Intention*

*Turnover intention* merupakan masalah yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *turnover intention* ini, diantaranya adalah *person-organization fit* dan *job satisfaction*. Dari hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa perusahaan telah menjalankan *person-organization fit* dan meningkatkan *job satisfaction* kepada karyawan, meskipun belum optimal. Beberapa faktor, yang perlu ditingkatkan ini antara lain, adalah kenaikan upah yang *fair*, yaitu dengan menerapkan *Performance Appraisal* (PA) per semester/tahun, yang sesuai dengan target individu, dan pemberian penghargaan, serta jenjang karier yang *transparent* dan *accountable*. Selain itu untuk masalah kurangnya kepedulian atasan kepada bawahannya, dapat diperbaiki dengan mengadakan *internal regular meeting*, yang melibatkan semua karyawan pada satu departemen secara mingguan, atau antar departemen secara bulanan. Lebih lanjut, perusahaan perlu mensosialisasikan/meng-*update* peraturan, prosedur, dan sasaran perusahaan

secara regular melalui *employee gathering*, misalnya per triwulan. Apabila faktor-faktor tersebut dapat diperbaiki oleh perusahaan, maka *turnover intention* karyawan akan menurun. Sementara itu, untuk menyusun strategi usaha bisnis, perusahaan dapat melibatkan karyawan sebagai mitra kerja. Dengan demikian, tujuan penting suatu organisasi yaitu pencapaian visi dan misi perusahaan dapat terlaksana.

- 3) Dari hasil penelitian tergambar bahwa potensi karyawan, yang berniat untuk tidak melanjutkan bekerja pada perusahaan tempatnya bekerja saat ini, cenderung pada karakteristik karyawan, yang relatif muda usianya, sudah menikah, dengan tingkat pendidikan minimal S1, *manager*, serta berpengalaman di industri perbankan syariah. Sementara saat ini, masih banyaknya kesempatan pekerjaan diluar, maka mereka dapat memilih perusahaan yang cocok dan dapat memberikan imbalan yang lebih baik daripada tempat kerja mereka sekarang. Namun hal ini tidak mudah untuk dilaksanakan, karena mereka dituntut untuk dapat bersaing dengan tenaga kerja lain, yang lebih handal (*skilled*) dan profesional di bidangnya. Untuk dapat mengurangi permasalahan ini, maka perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan yang sesuai dengan kemampuannya, seperti pemberian gaji, tunjangan-tunjangan, dan penghargaan yang sesuai, secara berkala diberikan pelatihan-pelatihan, yang sesuai dengan bidangnya, serta meningkatkan program pengembangan karier. Apabila hal ini dapat dilaksanakan dengan menerapkan 5 (lima) prinsip GCG, maka dapat mengurangi potensi *turnover intention* karyawan dalam bekerja. Sementara

itu kriteria responden lainnya, yang berumur lebih dari 44 tahun, dan telah bekerja lebih dari 10 tahun, merupakan ciri-ciri karyawan yang kurang mempunyai niat untuk berhenti (*turnover intention*), karena mereka sudah mempunyai jabatan yang tinggi di perusahaan. Sementara, sedikit sekali kesempatan pekerjaan lain di luar, yang sesuai dengan karakteristiknya. Namun demikian, untuk karakteristik karyawan tersebut, perusahaan juga diharapkan untuk memberikan kesejahteraan yang sama, dan menghindari diskriminasi, yang berakibat menghambat pencapaian target perusahaan.

Dari hasil simpulan dan saran di atas, dapat dikatakan bahwa penelitian ini belum dapat digeneralisasikan pada keseluruhan populasi di industri perbankan syariah. Hal ini perlu dilakukan pengembangan lebih lanjut, baik menggunakan variabel-variabel independen yang sama, maupun yang lainnya, seperti *motivation*, *organizational committment*, *employee enggagement*, *leadership*, dan lain sebagainya. Selain itu, agar keakuratan dan kehandalan alat ukur dapat lebih teruji dengan baik, maka apabila terdapat cukup waktu, jumlah dan cakupan sampel dapat diperbanyak lagi.

Namun demikian, diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk mengurangi permasalahan sumber daya manusia khususnya, baik di industri perbankan syariah, maupun pada Bank Syariah Bukopin, Bank BNI Syariah, dan Bank Jabar Banten Syariah di Bandung. Selanjutnya, juga dapat tercipta iklim kerja yang lebih baik, serta menguntungkan perusahaan dalam mengambil keputusan yang strategis dalam usahanya.