

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel iklim organisasi memiliki nilai regresi negatif sebesar -0,205 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian variabel iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap variabel keinginan keluar, karena nilai *sig.* lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05) yaitu sebesar 0,000 yang dapat diartikan bahwa adanya pengaruh iklim organisasi terhadap keinginan keluar. Nilai regresi yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi iklim organisasi di dalam sebuah perusahaan, maka keinginan keluar karyawan dari perusahaan semakin rendah. Dalam objek penelitian yang diteliti kali ini yaitu PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. kota Bandung dapat disimpulkan bahwa iklim yang terbentuk di dalam organisasi tersebut dapat dikatakan positif, hal tersebut dapat dilihat dari para karyawan yang memiliki tanggung jawab terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan, terciptanya rasa bangga dan merasa menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja, suasana kerja yang hangat dan bersahabat diantara karyawan, baik sesama karyawan ataupun pemimpin di dalam perusahaan tersebut saling tolong menolong dan memberikan

dukungan dalam setiap proses pekerjaan, minimnya konflik yang terjadi baik antara pimpinan dan karyawan ataupun antar sesama karyawan, *reward* atau penghargaan juga diberikan oleh perusahaan terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan, karyawan juga telah menyadari setiap resiko dalam pekerjaan mereka, dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, karyawan merasakan bahwa pihak perusahaan memberikan keleluasaan dalam melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan mereka, dalam perusahaan juga diterapkan standar yang jelas untuk menentukan penilaian kinerja para karyawan, sehingga karyawan juga dapat secara jelas mengetahui hal apa saja yang diharapkan oleh perusahaan dari mereka. Berbagai hal tersebut mendukung proses terciptanya iklim organisasi yang positif di dalam perusahaan. Iklim organisasi yang positif akan membantu dalam menekan kemungkinan karyawan pergi meninggalkan perusahaan.

2. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai regresi negatif sebesar -0,711 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap keinginan keluar, karena nilai *sig.* lebih kecil dari  $\alpha$  (0,01) yaitu sebesar 0,000 yang berarti adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar. Nilai regresi yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja di dalam sebuah perusahaan, maka keinginan keluar karyawan dari perusahaan semakin rendah. Dalam objek penelitian yang diteliti kali ini yaitu PT. Bank

Danamon Indonesia Tbk. kota Bandung dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan telah mendapatkan kepuasan kerja dari perusahaan tempat mereka bekerja, dapat dikatakan demikian karena sebagian besar karyawan merasakan bahwa perusahaan telah memberikan balas jasa yang adil dan layak terhadap pekerjaan yang mereka lakukan untuk perusahaan, mereka juga berpendapat bahwa perusahaan telah meposisikan mereka sesuai dengan keahlian yang mereka miliki, perusahaan juga memperhatikan berat ringannya pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Suasana lingkungan kerja juga dirasakan oleh mayoritas karyawan memiliki suasana yang nyaman dan ergonomis, peralatan yang mereka butuhkan dalam mendukung pekerjaan juga telah disediakan oleh perusahaan sehingga turut mempermudah mereka dalam melakukan pekerjaan, pemimpin di dalam organisasi juga memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk dapat memberikan aspirasi atau pandangan terhadap setiap keputusan yang ada di dalam proses pelaksanaan pekerjaan mereka. Sebagian besar karyawan juga menyetujui bahwa jenis pekerjaan yang diberikan kepada mereka cenderung berubah dan tidak monoton sehingga mengurangi kebosanan saat bekerja. Di dalam perusahaan juga terbuka kesempatan bagi karyawan yang memiliki prestasi yang baik untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan, dan hal ini telah dirasakan oleh karyawan secara langsung. Pemimpin di dalam perusahaan memiliki kemampuan untuk memberikan bantuan

secara teknis dalam melaksanakan pekerjaannya, hal tersebut dinilai dapat cukup membantu mempermudah mereka dalam melaksanakan pekerjaan, dan yang terakhir dan tidak kalah penting ialah rekan kerja di dalam perusahaan juga memiliki sifat bersahabat dan hangat sehingga turut mendukung terciptanya lingkungan kerja yang nyaman di dalam perusahaan. Terciptanya kepuasan kerja tentu akan berdampak positif pada proses kelangsungan aktifitas perusahaan, karena kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan dapat mendorong mereka untuk dapat bekerja jauh lebih baik lagi guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja juga akan meminimalisir dampak dari kemungkinan karyawan pergi meninggalkan organisasi.

3. Variabel iklim organisasi memiliki nilai regresi positif sebesar 0,406 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian iklim organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja, karena nilai *sig.* lebih kecil dari  $\alpha$  (0,01) yaitu sebesar 0,000 yang berarti adanya pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Nilai regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi iklim organisasi di dalam sebuah perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan semakin tinggi pula. Dalam objek penelitian yang diteliti kali ini yaitu PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. kota Bandung dapat disimpulkan bahwa iklim yang terbentuk di dalam organisasi tersebut dapat dikatakan positif, hal tersebut dapat dilihat dari para karyawan yang memiliki tanggung jawab

terhadap setiap pekerjaan yang dilakukan, terciptanya rasa bangga dan merasa menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja, suasana kerja yang hangat dan bersahabat diantara karyawan, baik sesama karyawan ataupun pemimpin di dalam perusahaan tersebut saling tolong menolong dan memberikan dukungan dalam setiap proses pekerjaan, minimnya konflik yang terjadi baik antara pimpinan dan karyawan ataupun antar sesama karyawan, *reward* atau penghargaan juga diberikan oleh perusahaan terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan, karyawan juga telah menyadari setiap resiko dalam pekerjaan mereka, dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, karyawan merasakan bahwa pihak perusahaan memberikan keleluasaan dalam melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan mereka, dalam perusahaan juga diterapkan standar yang jelas untuk menentukan penilaian kinerja para karyawan, sehingga karyawan juga dapat secara jelas mengetahui hal apa saja yang diharapkan oleh perusahaan dari mereka. Iklim organisasi yang positif mendukung terciptanya kepuasan kerja, kepuasan kerja tercipta bukan hanya dari faktor-faktor yang secara langsung mempengaruhinya saja seperti kompensasi, rekan kerja, kesempatan promosi, supervisi dan lain sebagainya, namun juga kepuasan kerja juga turut tercipta oleh dukungan dari iklim yang terbentuk di dalam suatu organisasi, iklim yang positif dan baik di dalam suatu organisasi turut mendukung pencapaian kepuasan karyawan dalam bekerja.

4. Variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki nilai regresi negatif sebesar -0,288 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluar, karena nilai *sig.* lebih kecil dari  $\alpha$  (0,01) yaitu sebesar 0,000 yang berarti adanya pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan keluar. Nilai regresi yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan, maka keinginan keluar karyawan dari perusahaan akan semakin rendah. Dalam objek penelitian yang diteliti kali ini yaitu PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. kota Bandung dapat disimpulkan bahwa iklim yang terbentuk di dalam organisasi tersebut dapat dikatakan positif dan sebagian besar karyawan telah merasakan kepuasan dalam bekerja di perusahaan tersebut. Terbentuknya iklim organisasi yang positif di dalam perusahaan akan mendukung terciptanya kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan mengurangi resiko munculnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Para karyawan dapat dikatakan memiliki keinginan keluar yang rendah, hal tersebut dikarenakan bahwa dalam perusahaan telah tercipta iklim organisasi yang positif sehingga mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sebagian besar karyawan juga telah merasakan bahwa mereka merasa puas atau telah mencapai kepuasan kerja mereka dalam bekerja di perusahaan. Hal tersebut mengurangi resiko munculnya keinginan keluar

karyawan dari perusahaan. Karena apabila perusahaan dapat mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di dalam perusahaan, akan memberikan dampak positif bagi perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan di masa yang akan datang.

5. Variabel iklim organisasi dan variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 66,6% terhadap variabel keinginan keluar, sementara sisanya yaitu sebesar 33,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Iklim organisasi dan kepuasan kerja terbukti merupakan faktor yang cukup kuat dalam mendorong terciptanya keinginan keluar karyawan di dalam sebuah perusahaan, berbagai faktor yang turut membentuk iklim organisasi seperti *responsibility* (tanggung jawab), *identity* (identitas), *warmth* (kehangatan), *support* (dukungan), *conflict* (konflik), *structure* (struktur), *reward* (penghargaan), *risk* (resiko), *flexibility conformity* (fleksibilitas dan kesesuaian), *standard* (standar) dan *clarity* (kejelasan) dapat menjadi suatu ukuran mengenai bagaimana iklim di dalam sebuah organisasi berjalan. Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya di dalam perusahaan, kepuasan kerja dapat terbentuk melalui berbagai hal antara lain balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pekerjaan, sikap pemimpin dan gaya kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau

tidak, kesempatan promosi, supervisi dan juga rekan kerja. Apabila iklim organisasi yang terbentuk didalam perusahaan positif maka akan mendukung terciptanya kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan meminimalisir keinginan keluar karyawan dari perusahaan, dan begitupun sebaliknya apabila iklim organisasi di dalam perusahaan cenderung negatif sehingga tidak mendukung terciptanya kepuasan kerja maka akan mendorong keinginan keluar karyawan dari dalam perusahaan. Hal inilah yang sangat dihindari oleh perusahaan, karena apabila keinginan keluar karyawan dari perusahaan tinggi, maka akan berdampak terhadap aktifitas bisnis perusahaan, yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan itu sendiri. Sehingga perusahaan harus dapat menekan resiko keinginan keluar karyawan dari perusahaan, salah satunya dengan menciptakan iklim organisasi yang positif di dalam perusahaan dan juga memberikan kepuasan kerja yang diharapkan oleh karyawan.

6. Variabel iklim organisasi maupun variabel kepuasan kerja, keduanya memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap keinginan keluar, hal tersebut diartikan bahwa apabila di dalam perusahaan memiliki iklim organisasi dan kepuasan kerja dari karyawan yang baik, maka keinginan keluar karyawan dari organisasi akan semakin rendah. Dapat dilihat dari pembahasan diatas juga bahwa nilai regresi variabel iklim organisasi terhadap variabel keinginan keluar yang di mediasi oleh variabel



kepuasan kerja lebih kecil dibandingkan nilai regresi secara langsung dari variabel kepuasan kerja terhadap variabel keinginan keluar, hal ini diartikan bahwa pengaruh secara langsung dari variabel kepuasan kerja terhadap variabel keinginan keluar lebih besar dibandingkan pengaruh variabel iklim organisasi yang di mediasi oleh variabel kepuasan kerja karyawan terhadap variabel keinginan keluar karyawan.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan negatif iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan keluar maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan
  - Pihak perusahaan diharapkan agar selalu memperhatikan bagaimana iklim organisasi yang tercipta di dalam perusahaan, agar karyawan yang bekerja di dalam perusahaan dapat bekerja secara efektif dan mencapai produktivitas yang diharapkan, hal tersebut dapat mengurangi resiko munculnya keinginan keluar karyawan dari perusahaan.
  - Pihak perusahaan harus selalu berusaha untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemberian balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai keahlian, penyesuaian terhadap berat ringannya pekerjaan yang dilakukan, suasana kerja dan lingkungan

pekerjaan, peralatan yang menunjang pekerjaan, sikap pemimpin dan gaya kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak, memberikan kesempatan promosi, supervisi dan juga rekan kerja yang menyenangkan dan mendukung pekerjaan mereka. Apabila kepuasan kerja telah didapatkan oleh karyawan di dalam perusahaan, maka resiko atau ancaman karyawan meninggalkan perusahaan akan semakin kecil, hal tersebut akan memberikan manfaat bagi kelangsungan proses aktifitas bisnis perusahaan demi tercapainya produktivitas perusahaan.

2. Bagi akademisi

- Bagi pihak akademisi yang akan melakukan penelitian serupa dikemudian hari diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang sekiranya dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan keinginan keluar karyawan di industri perbankan, sehingga dapat membantu pihak perusahaan juga untuk dapat mengatasi permasalahan lain yang akan muncul dan memengaruhi kepuasan kerja serta keinginan keluar karyawan.
- Bagi pihak akademisi yang akan melakukan penelitian pada industri perbankan di Indonesia, diharapkan dapat memperbanyak jumlah objek yang diteliti dan memperluas cakupan wilayah dari penelitian, agar hasil yang didapat dari penelitian dapat digeneralisasi dan dapat

menggambarkan secara utuh dan menyeluruh mengenai kondisi yang sesungguhnya terjadi pada industri perbankan di Indonesia.

- Diharapkan memperbanyak jumlah responden dalam penelitian, agar hasil yang didapat dari penelitian lebih presisi dan akurat untuk mengetahui mengenai kondisi yang sesungguhnya dalam industri perbankan di Indonesia.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian ini hanya meneliti satu dari sekian banyak Bank Swasta yang terdapat di kota Bandung, sehingga hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada keseluruhan industri perbankan yang ada di kota Bandung.
2. Objek dalam penelitian hanya berada pada satu wilayah saja yaitu kota Bandung, sehingga hasil tersebut belum dapat menggambarkan tentang apa yang terjadi di dalam PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah lain secara keseluruhan.
3. Jumlah populasi yang sedikit yaitu hanya 221 orang karyawan tetap yang bekerja di PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. kota Bandung, sehingga belum dapat menggambarkan secara keseluruhan mengenai iklim organisasi, kepuasan kerja, dan keinginan keluar karyawan di PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. secara utuh dan menyeluruh.

4. Responden yang hanya terdiri dari karyawan tetap saja menyebabkan kesimpulan dari penelitian ini tidak dapat digunakan untuk mengetahui bagaimana kondisi iklim organisasi, kepuasan kerja dan keinginan keluar yang dirasakan oleh karyawan lain diluar karyawan tetap.
5. Karena proses pengambilan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, hal tersebut dapat menimbulkan adanya kemungkinan bahwa dalam melakukan pengisian kuesioner, responden melakukan pengisian jawaban secara sembarang.

