

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan terkait pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Justus Steakhouse Buah Batu Bandung, maka penulis dapat menarik kesimpulan yang didasarkan oleh analisis data sebagai berikut :

##### 1. Iklim organisasi di Justus Steakhouse Buah Batu Bandung

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap hasil kuesioner variabel iklim organisasi yang dilakukan oleh penulis, dapat diketahui bahwasanya pada saat ini secara keseluruhan iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan yaitu **kondusif**. Dari 6 dimensi dalam iklim organisasi, diketahui bahwa dimensi struktur, standar-standar, dukungan dan komitmen memiliki rata - rata yang tinggi (kategori kondusif) dibandingkan dengan dimensi tanggung jawab dan penghargaan (kategori cukup).

- Dalam dimensi struktur, diketahui hampir seluruh karyawan telah mengetahui pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya, aturan kerja yang saat ini berlaku dan rangkaian prosedur dalam pengambilan keputusan.
- Dalam dimensi standar-standar, diketahui mayoritas karyawan mengetahui bahwa standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan sangat tinggi, sehingga berusaha untuk dapat meningkatkan kinerjanya.
- Dalam dimensi dukungan, diketahui mayoritas karyawan setuju bahwa telah memperoleh dukungan dari rekan kerja maupun atasan dalam mengerjakan pekerjaan. Namun dapat diketahui juga adanya 16-19 karyawan yang ragu akan hal tersebut, sehingga penulis

berkesimpulan bahwa masih adanya ketidakmerataan dalam dimensi dukungan.

- Dalam dimensi komitmen, diketahui mayoritas karyawan memiliki komitmen dalam pencapaian tujuan perusahaan serta merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan.
- Dalam dimensi tanggung jawab, diketahui mayoritas karyawan merasa bahwa wewenang dalam mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukannya belum diberikan secara maksimal kepada dirinya karena harus terlebih dahulu disetujui dan diputuskan oleh pihak yang lebih memiliki wewenang.
- Dalam dimensi penghargaan, diketahui mayoritas karyawan merasa bahwa imbalan/penghargaan/pujian belum secara konsisten diberikan ketika mereka telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

## **2. Kepuasan kerja karyawan di Justus Steakhouse Buah Batu Bandung**

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap hasil kuesioner variabel kepuasan kerja yang dilakukan oleh penulis, dapat diketahui bahwasanya pada saat ini secara keseluruhan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan yaitu **tinggi**. Dari 5 dimensi dalam kepuasan kerja, dimensi pekerjaan itu sendiri, pengawasan dan rekan kerja memiliki rata - rata yang tinggi (kategori tinggi) dibandingkan dengan dimensi gaji dan promosi (kategori cukup).

- Dalam dimensi pekerjaan itu sendiri, diketahui mayoritas karyawan telah merasakan kepuasan akan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat kemampuannya serta memberikan kesempatan belajar dan berkembang karena adanya program pelatihan yang diberikan.
- Dalam dimensi pengawasan, diketahui mayoritas karyawan telah merasakan kepuasan karena atasannya sering kali dirasa memberikan bantuan teknis dan dukungan moral ketika mereka sedang merasa kesulitan melakukan pekerjaan.

- Dalam dimensi rekan kerja, diketahui mayoritas karyawan puas karena diterima dengan baik oleh rekan kerja serta memiliki rekan kerja yang memberikan dukungan sosial. Namun masih adanya karyawan yang ragu akan hal tersebut, sehingga merasa ketidakpuasan dalam dimensi ini.
- Dalam dimensi gaji, diketahui mayoritas karyawan merasa tidak puas akan gaji yang diberikan karena dirasa tidak sebanding dengan beban kerjanya, serta tidak sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan karena terkadang adanya pengurangan.
- Dalam dimensi promosi, diketahui mayoritas karyawan merasa tidak puas akan kesempatan promosi yang diberikan secara tidak adil diantara para karyawan.

### 3. *Turnover Intention* karyawan di Justus Steakhouse Buah Batu Bandung

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap hasil kuesioner variabel *turnover intention* yang dilakukan oleh penulis, dapat diketahui bahwasanya pada saat ini secara keseluruhan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari perusahaan yaitu **rendah**. Dari 3 dimensi *turnover intention*, dimensi *thinking of quitting* memiliki rata - rata yang lebih rendah (kategori sangat rendah) dibandingkan dengan dimensi *intent to search* dan *intent to quit* (kategori rendah).

- Dalam dimensi *thinking of quitting*, diketahui mayoritas karyawan saat ini tidak berpikir untuk keluar perusahaan maupun tidak betah dalam melakukan pekerjaan serta tidak pernah kehilangan motivasi dalam bekerja. Namun diketahui juga adanya beberapa karyawan yaitu 6-7 orang yang ragu apakah pernah memiliki pemikiran tersebut atau tidak, penulis berkesimpulan bahwa karyawan yang ragu tersebut adalah karyawan yang merasakan ketidakpuasan.
- Dalam dimensi *intent to search*, diketahui mayoritas karyawan tidak setuju pernah mencari pilihan perusahaan dan informasi lowongan pekerjaan di perusahaan lain. Meskipun begitu, masih

tetep adanya karyawan yang setuju bahwa ia pernah mencari lowongan pekerjaan lain karena ingin memperoleh kesempatan kerja yang lebih baik dibandingkan saat ini.

- Dalam dimensi *intent to quit*, diketahui mayoritas karyawan tidak setuju pernah meninggalkan pekerjaan serta mencari alasan untuk tidak hadir bekerja. Namun diketahui juga masih adanya karyawan yang merasakan keraguan, sehingga penulis berkesimpulan beberapa karyawan telah menunjukkan indikasi awal untuk dapat meninggalkan perusahaan yang dapat terjadi karena ketidakpuasan akan dirasakannya.

#### **4. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil olah dan uji data, diketahui bahwa **iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja** di Justus Steakhouse Buah Batu Bandung, sehingga apabila semakin kondusifnya iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka kepuasan kerja para karyawan akan meningkat. Dalam hasil pengolahan data, ditemukan bahwa pengaruh dari besaran yang diberikan terhadap kepuasan kerja oleh iklim organisasi ialah sebesar 0.561 serta ditemukan bahwa 49,5% varian pada kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui iklim organisasi.

#### **5. Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention***

Berdasarkan hasil olah dan uji data, diketahui bahwa **iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*** di Justus Steakhouse Buah Batu Bandung, sehingga apabila semakin kondusifnya iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan serta adanya peningkatan kepuasan kerja para karyawan maka tingkat *turnover intention* di perusahaan akan rendah. Dalam hasil pengolahan data, ditemukan bahwa pengaruh dari besaran yang diberikan terhadap *turnover intention* oleh iklim organisasi ialah sebesar -0.220 dan oleh kepuasan kerja ialah sebesar -0.327 serta ditemukan bahwa 66,8% varian pada

*turnover intention* dapat dijelaskan melalui iklim organisasi dan kepuasan kerja.

## 6. Pengaruh iklim organisasi melalui kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Berdasarkan hasil olah dan uji data, diketahui bahwa **iklim organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*** di Justus Steakhouse Buah Batu Bandung, sehingga apabila semakin kondusifnya iklim organisasi maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja seorang karyawan serta pada akhirnya tingkat *turnover intention* di perusahaan akan semakin rendah. Dalam hasil pengolahan data, ditemukan bahwa hasil penjumlahan pengaruh tidak langsung dari iklim organisasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja ialah sebesar -0.183 serta signifikansi nya dibuktikan dengan uji sobel yang menghasilkan nilai z hitung  $< -z$  tabel.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut yang didasarkan oleh hasil penelitian, maka berikut saran dan masukan penulis untuk Justus Steakhouse Buah Batu Bandung :

1. Diketahui bahwa, dimensi tanggung jawab dan penghargaan pada iklim organisasi memiliki rata-rata yang lebih rendah dibanding dimensi lainnya, sehingga perusahaan dapat meningkatkannya dengan hal-hal sebagai berikut :
  - Perusahaan dapat memberikan kesempatan untuk seluruh karyawan dalam mengambil keputusan terkait permasalahan yang terjadi pada pekerjaan yang dilakukannya tanpa terlebih dahulu adanya campur tangan dari pihak yang lebih memiliki wewenang. Namun apabila tidak terkait langsung dengan pekerjaannya, maka perusahaan dapat membatasi pengambilan keputusan tersebut.

**Contoh keputusan yang tidak dapat diambil oleh karyawan :**

Keputusan yang meliputi penetapan tujuan perusahaan maupun yang bersifat jangka panjang untuk perusahaan, sehingga keputusan yang diambil memiliki pengaruh terhadap berjalannya kegiatan operasional perusahaan.

**Contoh keputusan yang dapat diambil oleh karyawan :**

Jika karyawan (waiters) dihadapkan oleh situasi dimana seorang konsumen melakukan komplain terkait makanan yang dihidangkan (salah pesanan atau adanya sesuatu yang tidak diinginkan pada hidangan tersebut), maka karyawan dapat langsung mengambil keputusan untuk menginformasikan bahwa akan mengganti hidangan tersebut dengan hidangan yang sesuai dengan pemesanan sebelumnya.

Apabila perusahaan takut akan sebuah resiko yang terjadi karena karyawan mengambil keputusan tanpa adanya persetujuan maka perusahaan tetap dapat memonitor setiap keputusan yang diambil dengan meminta karyawan mencatatkan apa saja keputusan yang telah diambil terkait permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaannya, sehingga ketika keputusan tersebut tidak sesuai/sudah keluar dari jalur maka dapat langsung diketahui dan nantinya dievaluasi.

- Perusahaan dalam hal ini atasan dapat selalu memberikan penghargaan dalam bentuk pujian seperti ucapan terima kasih kepada karyawan ketika telah berhasil menyelesaikan pekerjaan yang dilakukannya dengan baik, serta perusahaan memberikan penghargaan tersebut secara konsisten di setiap akhir hari kerja kepada karyawan, sehingga hal tersebut akan membangun semangat karyawan dalam memberikan kinerja terbaiknya di hari selanjutnya karena telah merasa dihargai setiap pekerjaannya oleh perusahaan.

2. Diketahui bahwa, dimensi gaji dan promosi pada kepuasan kerja memiliki rata-rata yang lebih rendah dibanding dimensi lainnya, sehingga perusahaan dapat meningkatkan kedua dimensi tersebut dengan hal-hal sebagai berikut :

- Perusahaan harus mengkaji dan mengevaluasi lebih lanjut terkait pemberian serta penentuan gaji dengan penyesuaian terhadap tingkat beban kerja serta perusahaan juga perlu untuk terlebih dahulu melakukan perbandingan terkait gaji dengan perusahaan lain di industri kuliner berapa perkiraan gaji yang biasanya ditawarkan kepada karyawan, sehingga hal tersebut nantinya dapat menjadi acuan untuk perusahaan ketika akan mengeluarkan kebijakan terkait gaji karyawan.
- Perusahaan harus secara terbuka menjelaskan kepada seluruh karyawan bahwa kriteria serta ketentuan seperti apa yang dapat membuat seorang karyawan dapat terpilih untuk memperoleh kesempatan promosi tidak hanya dijelaskan kepada beberapa karyawan saja, sehingga apabila hal tersebut diinformasikan kepada seluruh karyawan maka karyawan mengetahui hal apa yang harus dipersiapkan dan dilakukannya agar nantinya dapat memperoleh kesempatan promosi.

3. Diketahui bahwa, dimensi *intent to search* memiliki rata-rata yang lebih tinggi dibanding dimensi lainnya, sehingga perusahaan dapat meningkatkan dimensi tersebut dengan hal-hal sebagai berikut :

- Perusahaan harus dapat memberikan keunggulan di dalam perusahaan yang mungkin tidak dapat diperoleh oleh karyawan didalam perusahaan lainnya, seperti membuat lingkungan kerja yang nyaman dan saling mendukung antar karyawan maupun atasan, memberikan karyawan kesempatan untuk dapat berkembang di dalam perusahaan dengan memberikan secara konsisten pelatihan yang menunjang pekerjaannya serta kesempatan promosi, dan memberikan tunjangan yang memang

telah sesuai dengan beban kerjanya, sehingga hal tersebut membuat karyawan tidak memiliki intensi untuk memperoleh.

Namun, diketahui juga bahwa dimensi *turnover intention* lainnya memiliki rata-rata yang rendah, sehingga perusahaan dapat mempertahankannya dengan hal-hal sebagai berikut :

- Perusahaan harus sebisa mungkin terus menciptakan iklim organisasi yang kondusif di dalam perusahaan dalam semua aspek, serta terus meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada seluruh aspek juga. Lalu kedepannya Justus Steakhouse Buah Batu Bandung harus secara berkala melakukan evaluasi terhadap kedua hal tersebut agar dapat mengetahui hal apa yang menyebabkan apabila nantinya ada indikasi dari seorang karyawan yang memiliki keinginan meninggalkan perusahaan sehingga dapat meminimalisir terjadinya *turnover* yang sesungguhnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, M. Z., Heru Kurnianto, Fauziyah, & Majang Palupi. (2017). International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET). *A STUDY ON MANAGING IT PROFESSIONALS TURNOVER INTENTION IN INDONESIA*, 8(9), 229–237.
- Armstrong, M., & Stephen Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Cahyono, E. A., & Dewi Adnyani. (2014). E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Engeneering Pada PT. Arabikatama Khatulistiwa Fishing Industry Denpasar*, 3(9), 2784-2798.
- Dyantini, N. N. A., & I Gusti Ayu Manuati Dewi. (2016). E-Jurnal Manajemen Unud. *PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION*, 5(11), 6851-6878.
- Fitria, N. (2015). *PENGARUH STRES KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERAWAT RS. X DI SURABAYA*, 11(2).
- Ghozali, I. (2016). *APLIKASI ANALISIS MULTIVARIATE Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halimah, T. N., Azis Fathoni, & Maria Magdalena Minarsih. (2016). Journal of Management. *PENGARUH JOB INSECURITY, KEPUASAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PRAMUNIAGA Di GELAEEL SUPERMARKET (Studi Kasus Pada Gelael Superindo Kota Semarang)*, 2(2).
- Hasibuan, M. S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hatmoko, A. D. (2020). *PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang)*.
- Imantiana, N. S. (2021). *Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Asuransi BRI Life : suatu kasus di divisi manajemen, strategi, dan penjualan keagenan Kantor Pusat Jakarta*.
- Justus Steak House – You Get More Than Enough. Retrieved November 28, 2022, from <https://justusku.co.id/>

- Kesumaningrum, M., Wong Pong Lan, Fahmi Sulaiman, & Hutabarat, F. A. M. (2021). Seminar Nasional Sains dan Teknologi Informasi. *Analisis Rekrutmen Sumber Daya Manusia di PD. Anugrah Mas Perkasa*, 416-418.
- Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi* (Vol. 10). Yogyakarta: Andu.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). PT Remaja RosdaKarya.
- Mathis, R. L., & John H Jackson. (2010). *Human Resource Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- McShane, S. L., & Mary Ann Young Von Glinow. (2021). *Oganizational Behavior* (5th ed.). McGraw Hill Education.
- Mondy, R. W., & Joseph J Martocchio. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Mustika, M. T. (2018). *PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING PADA PERUSAHAAN BABAKARAN CAMP BANDUNG*.
- Nurjannah, & Kasmiruddin. (2019). *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Intensi Turnover pada Karyawan PT. Gita Riau Makmur (HINO) Pekanbaru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Medias*, 13(1).
- Oktaviana, N. A. (2018). *ANALISIS PENGARUH KUALITAS MAKANAN, HARGA, LOKASI DAN PROMOSI TERHADAP LOYALITAS KONSUMEN (Studi Kasus Pada Wedangan Di Kota Surakarta)*.
- Putra, K. B. S. M., & I Gusti Made Suwandana. (2017). E-Jurnal Manajemen Unud. *PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI*, 6(5), 2417-2444.
- Putri, A. M. (2018). *PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN D'BEST HOTEL PASAR BARU BANDUNG*.
- Qomariah, N., Abadi Sanosra, & Radheteryan Firdiansyah. (2020). SSRG International Journal of Economics and Management Studies. *Effect of Organizational Climate, Compensation and Satisfaction on Turnover Intention*, 7(11), 112-117.
- Robbins, S. P., & Timothy A Judge. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rondonuwu, F. A., Wehelmina Rumawas, & Sandra Asaloei. (2018). *Jurnal Administrasi Bisnis. Pengaruh Work-life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado*, 7(2).

- Sekaran, U., & Roger Bougie. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: ALFABETA.
- Suhanto, E. (2009). *PENGARUH STRES KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi di Bank Internasional Indonesia)*.
- Tadampali, A. C. T., Abdurrahman Hadi, & Rudi Salam. (2016). *Jurnal Administrasi Publik. PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK SULSELBAR, 6(2)*.
- Tunjungsari, P. (2011). *PENGARUH STRESS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA KANTOR PUSAT PT. POS INDONESIA (PERSERO) BANDUNG, 1(1)*.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Wulantika, L., & Reza Purwa Koswara. (2017). *Jurnal Riset Bisnis & Manajemen. IKLIM ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA (SURVEY PADA TELEMARKETING PT. BANK UOB BUANA BANDUNG), 3(1)*.