

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pada awal penyusunan skripsi ini telah disebutkan bahwa tujuan utama penelitian ini adalah untuk menjawab perumusan masalah penulis yang telah diajukan pada bab pertama. Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, tingkat *person-organization fit* di Rumah Makan Cikole tinggi. Bisa dilihat dari hasil kuesioner, bahwa mayoritas menyatakan setuju. Terutama kesesuaian tinggi pada aspek kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, kesesuaian pemenuhan kebutuhan karyawan, dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesesuaian nilai-nilai individu dengan perusahaan yang baik dalam berbagai aspek. Karyawan menyatakan bahwa berdasarkan kesesuaian tersebut mereka percaya masih memiliki masa depan yang positif di perusahaan.

Namun berdasarkan data yang diperoleh, terdapat kesesuaian yang rendah yang perlu menjadi perhatian manajemen, dalam hal kemampuan perusahaan memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan, dibandingkan dengan perusahaan lain yang mereka persepsikan. Oleh karena itu, diperlukan adanya tindakan yang dapat memenuhi kebutuhan kedua belah pihak, yaitu karyawan dan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara karyawan menyatakan bahwa mereka merasa perusahaan belum dapat memenuhi harapan mereka dalam hal gaji dan penghargaan.

2. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, tingkat kepuasan kerja di Rumah Makan Cikole tinggi. Bisa dilihat dari hasil kuesioner, bahwa mayoritas menyatakan setuju. Terutama tingkat kepuasan kerja tinggi pada aspek *work it self*, *promotion opportunities*, *supervision*, dan *co-workers*.

Sedangkan berdasarkan data yang diperoleh, mayoritas responden menyatakan tidak setuju pada aspek *pay* atau gaji. Dimana karyawan menyatakan

bahwa mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah dalam gaji yang mereka terima saat ini untuk memenuhi kehidupan hidup sehari-hari serta gaji yang mereka terima dibandingkan dengan gaji karyawan di perusahaan lain dengan pekerjaan yang sama yang mereka ketahui. Selain itu karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat rendah atas keadilan atas gaji yang mereka terima dibandingkan dengan tuntutan pekerjaan mereka. Namun terdapat *gap* antara persepsi perusahaan dengan karyawan dalam aspek gaji, dimana perusahaan merasa bahwa gaji yang sekarang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan gaji karyawan di daerah sana dan sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan karyawan.

Dan berdasarkan data yang diperoleh, terdapat kesesuaian yang rendah yang perlu menjadi perhatian manajemen dalam aspek *work it self*, dimana karyawan merasa adanya kewenangan yang sangat terbatas untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara, hal ini disebabkan karena segala keputusan yang diambil, ditentukan oleh atasan yaitu manajer dan pemilik Rumah Makan Cikole, tanpa melibatkan karyawan.

Selain itu dalam aspek *promotion opportunities*, dapat dinyatakan bahwa mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat rendah dalam hal mengembangkan kemampuan mereka di perusahaan ini. Berdasarkan hasil wawancara, hal ini disebabkan karena tidak adanya *rolling* pekerjaan untuk karyawan. Tetapi setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam mendapatkan promosi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Selain itu pada aspek *supervision*, dapat dinyatakan bahwa mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat rendah dalam bantuan yang diberikan oleh atasan kepada mereka ketika mereka mengalami kesulitan. Berdasarkan hasil wawancara, mereka merasa bahwa pihak perusahaan dan atasan mau mendengarkan pendapat, keluhan, dan saran mereka, namun disaat mereka mengalami kesulitan dalam pekerjaan bantuan dalam tindakan nyata yang diberikan oleh atasan kurang. Mereka merasa lebih sering mendapatkan bantuan dari sesama rekan kerja di saat sedang mengalami kesulitan dalam pekerjaan.

3. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, tingkat *turnover intention* di Rumah Makan Cikole rendah. Hal ini mengkonfirmasi hasil wawancara dan data yang penulis dapatkan mengenai jumlah karyawan yang mengundurkan diri hanya sebesar 9 orang dalam lima tahun terakhir. Bisa dilihat dari hasil kuesioner, bahwa mayoritas menyatakan tidak setuju. Terutama dalam aspek keinginan untuk keluar dari perusahaan dan aspek semangat dan motivasi kerja. Hal ini merupakan temuan yang baik, dimana meskipun masih terdapat kekurangan dan ketidakpuasan dalam beberapa hal yang dipersepsikan oleh karyawan, tetapi karyawan masih enggan untuk meninggalkan perusahaan ini.

Namun berdasarkan data yang diperoleh, pada aspek sikap kerja, dapat dinyatakan bahwa mereka memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi dalam hal tidak mengerjakan pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan. Dan mereka memiliki tingkat yang sedang dalam hal sering melanggar tata tertib kerja seperti datang terlambat dan meninggalkan tempat kerja lebih cepat dari yang seharusnya. Hal ini merupakan temuan yang kurang baik yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena jika karyawan tidak mengerjakan pekerjaan seperti yang seharusnya mereka kerjakan, berarti mereka belum memahami SOP dan prosedur perusahaan secara benar dan tidak mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara, hal ini dapat disebabkan karena kurangnya pengawasan yang diberikan oleh atasan dan tidak adanya sistem *reward and punishment* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Karena perusahaan merasa bahwa teguran dapat dilakukan secara langsung di lapangan. Dan berdasarkan data yang diperoleh, pada aspek semangat dan motivasi kerja, dapat dinyatakan bahwa mereka memiliki tingkat yang tinggi dalam hal sering kehilangan motivasi kerja dalam bekerja. Padahal motivasi merupakan hal yang cukup penting yang perlu dimiliki oleh karyawan saat bekerja.

4. *Person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Makan Cikole. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa *person-organization fit* merupakan indikator penentu yang memiliki peranan penting pada kepuasan kerja karyawan di Rumah Makan Cikole, sehingga hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan. Dengan demikian, dapat dikatakan

bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian karyawan dengan organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Karena dengan adanya *person-organization fit* karyawan di Rumah Makan Cikole cenderung akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan diharapkan karyawan akan bekerja dengan lebih baik.

Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan dan memperketat lagi proses seleksi dan rekrutmen karyawan dalam rangka meningkatkan kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Seleksi dan rekrutmen karyawan lebih baik sudah mengarah pada *person-organization fit* agar karyawan memiliki kesesuaian nilai-nilai dengan organisasi sejak awal masuk bekerja. Sehingga sebelum terjadi ketidaksesuaian perusahaan sudah melakukan tindakan yang dapat meminimalisir ketidaksesuaian tersebut. Oleh karena, jika adanya kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi tempat individu bekerja, diperkirakan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan hal yang cukup penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Karena hal ini dapat berdampak pada kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan.

5. *Person-organization fit* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada Rumah Makan Cikole. Berdasarkan hasil penelitian *person-organization fit* berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention* karyawan sehingga hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan. Karena dengan adanya tingkat *person-organization fit* yang tinggi karyawan akan cenderung memiliki tingkat kecenderungan keluar yang rendah. Jika perusahaan ingin mengurangi dan mencegah terjadinya tingkat *turnover intention* yang tinggi maka perusahaan perlu memperhatikan *person-organization fit* karyawan-karyawannya.

Yaitu dengan meningkatkan *person-organization fit* melewati *staffing* dengan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan mereka. Dan untuk karyawan yang sudah bekerja di dalam perusahaan, *person-organization fit* dapat ditingkatkan melalui pembinaan.

Karena kecenderungan keluar karyawan merupakan niat dan gejala awal yang jika tidak diperhatikan dan tidak diantisipasi dapat mengakibatkan *turnover*. *Turnover* dapat menimbulkan kerugian-kerugian bagi perusahaan. Kerugian

tersebut disebabkan oleh besarnya biaya yang ditimbulkan untuk merekrut kembali orang-orang baru yang memiliki kompetensi serupa atau lebih baik untuk menggantikan karyawan yang keluar. Adapun kerugian secara tidak langsung yang terjadi karena adanya posisi karyawan yang kosong yang dapat menurunkan produktivitas perusahaan. Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa *person-organization fit* merupakan indikator penentu yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Karena itu *person-organization fit* memiliki peran yang cukup penting untuk kecenderungan keluar karyawan di Rumah Makan Cikole.

6. Kepuasan kerja tidak signifikan berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Rumah Makan Cikole. Dimana kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Rumah Makan Cikole. Berdasarkan analisis dan wawancara yang dilakukan, diperkirakan kepuasan kerja karyawan tidak mempengaruhi *turnover intention* karyawan di Rumah Makan Cikole oleh karena berbagai faktor yang mereka pertimbangkan di luar aspek kepuasan kerja. Seperti karena adanya kesesuaian nilai-nilai individu dengan perusahaan, lokasi Rumah Makan Cikole yang mudah dijangkau dan dekat dengan daerah tempat tinggal karyawan, transportasi yang mudah dan tidak memerlukan biaya yang besar, rekan kerja yang mendukung, dan sulitnya karyawan mencari pekerjaan baru di tempat lain. Karena itu beberapa karyawan memutuskan untuk tetap bekerja di Rumah Makan Cikole. Pada penelitian ini dapat dinyatakan bahwa responden dengan kepuasan kerja yang rendah akan tetap bertahan dalam perusahaan tempat ia bekerja saat ini apabila tidak terdapat kesempatan kerja di perusahaan lain, karena itu ketidakpuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak cukup untuk mendorong karyawan untuk melakukan *turnover intention*, karena adanya hal-hal lain yang telah disebutkan di atas yang mendorong karyawan untuk tetap bekerja di Rumah Makan Cikole.

5.2. Saran

Dari hasil analisa dan kesimpulan penelitian yang telah dilakukan, peneliti berusaha mengajukan beberapa masukan dan saran yang dapat dipertimbangkan

oleh Rumah Makan Cikole yang diharapkan dapat memberikan pengaruh positif di masa mendatang. Berikut ini adalah beberapa saran yang dapat diberikan kepada Rumah Makan Cikole:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *person-organization fit* dan tingkat kepuasan kerja di Rumah Makan Cikole tinggi. Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu:

Karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah dalam kebebasan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Disarankan agar perusahaan meningkatkan partisipasi karyawan dalam hal mendapatkan kesempatan untuk didengar dan memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Seperti melibatkan karyawan dengan menanyakan masalah-masalah yang sering terjadi di lapangan, keluhan-keluhan karyawan, bertukar pendapat, dan dengan mengadakan rapat secara rutin dengan karyawan setiap satu minggu sekali. Perusahaan juga disarankan untuk mengembangkan suasana kekeluargaan dan budaya sunda “*Somèah hadè ka sèmah*” di perusahaan.

Selain itu karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah dalam hal mengembangkan kemampuan mereka diperusahaan, karena itu disarankan agar perusahaan memberikan *training* dan *rolling* pekerjaan yang dapat mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan supaya dapat berkembang dalam kemampuan mereka.

Karyawan juga memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat rendah dalam bantuan yang selalu siap diberikan oleh atasan kepada mereka ketika mereka mengalami kesulitan, karena itu disarankan agar atasan lebih memperhatikan keadaan karyawan terutama disaat karyawan sedang mengalami kesulitan. Selain itu perusahaan perlu lebih memperhatikan dan melakukan pengawasan kepada karyawan, untuk mengurangi pelanggaran tata tertib kerja dan agar karyawan selalu mengerjakan pekerjaan yang seharusnya mereka kerjakan. Serta memperjelas SOP perusahaan kepada karyawan dengan baik dan rutin agar dapat dipahami oleh karyawan. Dan untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja perusahaan disarankan menerapkan sistem *reward and punishment*. Untuk

meningkatkan motivasi dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi baik dalam bekerja. Dan menerapkan sistem *punishment* yang jelas dan disetujui oleh kedua belah pihak, yang dapat berupa surat teguran, untuk menurunkan tingkat pelanggaran tata tertib karyawan. Selain itu perusahaan juga perlu menetapkan peraturan dan hukuman untuk tindakan *indisipliner* dengan jelas.

Selain itu karyawan menyatakan bahwa mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah dalam gaji yang mereka terima saat ini untuk memenuhi kehidupan hidup sehari-hari serta gaji yang mereka terima dibandingkan dengan gaji karyawan di perusahaan lain dengan pekerjaan yang sama yang mereka ketahui. Namun terdapat *gap* antara persepsi perusahaan dengan karyawan dalam aspek gaji, dimana perusahaan merasa bahwa gaji yang sekarang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan gaji karyawan di daerah sana dan sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan karyawan. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan memberikan insentif seperti bonus, penghargaan, promosi dan sebagainya di luar gaji untuk karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik.

2. Dalam penelitian di Rumah Makan Cikole, hasil penelitian menunjukkan bahwa *person-organization fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Makan Cikole. Oleh karena itu, maka disarankan agar perusahaan lebih memperhatikan dan memperketat lagi proses seleksi dan rekrutmen karyawan. Dalam rangka meningkatkan kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Seleksi dan rekrutmen karyawan lebih baik sudah mengarah pada *person-organization fit*. Dan disarankan agar perusahaan mendesain proses rekrutmen dan seleksi yang juga menilai kesesuaian antara perusahaan dan calon karyawan. Karena jika adanya kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi tempat individu bekerja, diperkirakan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

3. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *person-organization fit* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada Rumah Makan Cikole. Oleh karena itu, maka disarankan agar perusahaan lebih memperhatikan *person-organization fit*

karyawannya untuk mengurangi dan mencegah terjadinya tingkat *turnover intention* yang tinggi. Yaitu dengan meningkatkan *person-organization fit* supaya karyawan memahami nilai-nilai perusahaan. Termasuk dalam proses *staffing*, karyawan ditempatkan di posisi yang sesuai dengan mereka, dimana perusahaan tidak hanya mempertimbangkan kemampuan saja tetapi juga memperhatikan kesesuaian karyawan dengan bagian yang akan ditempatinya dan nilai-nilai perusahaan. Dan untuk karyawan yang sudah bekerja di dalam perusahaan, *person-organization fit* dapat ditingkatkan melalui pembinaan untuk setiap individu yang dapat memberikan pemahaman yang baik mengenai kesesuaian nilai antara individu dengan perusahaan dan mengaplikasikannya. Perlu diadakannya program-program yang dapat membantu karyawan untuk lebih memahami dan menghayati nilai-nilai perusahaan, seperti pelatihan mengenai *service* berbasis budaya sunda dan membahas mengenai nilai-nilai perusahaan secara bersama-sama agar karyawan di perusahaan dapat lebih memahami nilai-nilai perusahaan. Serta melakukan aktivitas atau kegiatan di luar perusahaan seperti kegiatan *outbond* bersama setiap satu tahun sekali dan acara kumpul bersama dengan karyawan untuk mengembangkan suasana kekeluargaan di perusahaan bagi karyawan yang baru maupun yang sudah lama bekerja. Dan disarankan agar perusahaan melakukan *survey* umpan balik karyawan secara rutin untuk melihat tingkat kepuasan kerja karyawan, agar perusahaan dapat melakukan evaluasi.

Daftar Pustaka

- Carrel, Michael R., Nobert F. Elbert, dan Robert P. Harfield. (1994). 5th Edition. Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Davis. Keith and John W. Newstorm. (1990). Edisi Ketujuh. Perilaku Dalam Organisasi. Erlangga Inc.
- Desimone, R.L. John M. Werner and Davis M. Harris. (2002). Edisi 3. Human Resources Development. Orlando: Harcourt Inc.
- Flippo, Edwin B. (1984). 6th Edition. Personal Management. Singapore: Mc Graw-Hill International Book Company.
- George, J. M., G. R. Jones. (2002). Understanding and Managing Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko T. Hani. (1995). Edisi Kedua. Manajemen Peronalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. (2005). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: PT. BPFE.
- Harnoto. (2002). Edisi Kedua. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Heny Octaviani. (2015). Person-Organization Fit, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention: Studi Empiris pada Karyawan Generasi Y Industri Perbankan Di Indonesia.
- Husein Umar. (2003). Metode Riset Bisnis. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kreitner, Robert & Kinchi, Anggelo. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans. (2005). Edisi 10. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: ANDI.
- Noe, Raymond A., John R. Hollebeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. (2000). 3rd Edition. Human Resources Management. Mc Graw-Hill Inc.
- Rahmi Khalida, Nurul Safitri. (2014). Pengaruh Person-Organization Fit Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.
- Robbins. Stephen P. (2001). 9th Edition. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.

- Ruslaini, Jessica, Cecep Hidayat. (2012). Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya Turnover Intention Karyawan pada PT Ramsin Raya.
- Sayekti, Wuryaningsih Dwi, Ernie Tisnawati Sule, Maman Kusman, Hilmiana. (2011). Kompetensi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Motivasi dan Kinerja. UNPAD PRESS.
- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt and Richard N Osborn. (1988). 3rd Edition. Managing Organizational Behavior. United States: John Wiley & Sons. Inc.
- Sih Darmi Astuti. (2010). Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.
- Sousa-Poza, A., dan Hennerberger, F. (2002). Analizing Job Mobility with Job Turnover Intention: An International Comparative Study. 82:1-27.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. (2011). Fourteenth Edition. Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Wexley, Kenneth N. and Gary A Yukl. (1984). Revised Edition. Organizational Behavior and Personal Psychology. Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.