

# PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK SULSELBAR

Andi Caesar To Tadampali<sup>1</sup>, Abdurrahman Hadi<sup>2</sup>, Rudi Salam<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Dosen Universitas Muhammadiyah Makassar

<sup>3</sup>Universitas Negeri Makassar

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh iklim organisasi secara langsung terhadap *turnover intention* dan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Bank Sulselbar. Desain penelitian Path Analysis digunakan sebagai alat analisis untuk menentukan arah variabel yang diteliti serta menjustifikasi seberapa signifikan pengaruh variabel independen dan dependen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan secara langsung. Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* secara langsung. Variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Melalui mediasi kepuasan kerja secara tidak langsung iklim organisasi tetap berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Orisinalitas: Pengelolaan personalia dan promosi karyawan yang berdasarkan kompetensi akan semakin memacu karyawan dalam berprestasi dan dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan menempatkan salah satu variabel sebagai mediasi dapat menghasilkan sesuatu yang berbeda dan penelitian ini dapat memberikan gambaran bagi manajer berkaitan dengan masalah pengambilan keputusan.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, path Analysis*

## PENDAHULUAN

Dalam hubungannya dengan sumber daya manusia, dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, perubahan kondisi lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi iklim organisasi yang dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi karyawan (*turnover intention*) yang pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya.

Berbagai definisi tentang *turnover* diungkapkan oleh para peneliti. *Turnover* menurut Cotton & Tuttle (1986), diartikan

sebagai suatu perkiraan kemungkinan seorang individu akan tetap berada dalam suatu organisasi. Oleh karena itu menurut Maertz dan Campion (1998) dalam Samad (2006), proses identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) menjadi suatu hal yang penting untuk dipertimbangkan dan menjadi suatu yang efektif untuk menurunkan angka *turnover* yang sebenarnya.

Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, para peneliti telah menggali berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention* tersebut, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh

Vandenberg & Nelson (1999), yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai prediktor munculnya *turnover intention*. Studi lain dilakukan oleh Igbaria & Greenhaus (1992), mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap turnover intention.

Sehubungan dengan munculnya *turnover intention*, karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan lebih produktif, memberikan kontribusi terhadap sasaran dan tujuan organisasi, dan pada umumnya memiliki keinginan yang rendah untuk keluar dari perusahaan (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

*Turnover* dapat berakibat fatal bagi organisasi karena mengalami kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja dan menyebabkan biaya pendidikan yang tinggi bagi karyawan pemula (Igbaria dan Greenhaus, 1992). Penelitian yang dilakukan oleh Roberts, Coulson, dan Chonko (1999) dalam Mulki, et al. (2006) menunjukkan bahwa *turnover* tenaga pemasaran merupakan faktor yang utama terhadap bisnis.

Salah satu dari berbagai faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi angka turnover karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola iklim yang baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan dan adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan untuk mengurangi tingkat turnover intention yang dapat dialami oleh karyawan.

Reichers dan Scheneider (1990) dalam Vardi (2001), mendefinisikan iklim sebagai suatu persepsi atau anggapan bersama mengenai kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan dan prosedur-prosedur baik formal maupun informal. Iklim sebagai suatu representasi dan tujuan-tujuan organisasi dan alat-alat dan cara-cara yang ditiru dan dijalankan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Fey & Beamish (2001) dalam konsep yang

bersifat tradisional, iklim organisasi bertujuan untuk menggambarkan kondisi sepiintas dari suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan/penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah seharusnya mereka dapatkan (Robbins, 2003). Menurut Locke (1976) dalam Desiana & Soetjipto (2006) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Menurut George dan Jones (2002) dalam Desiana & Soetjipto (2006), kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh karyawan tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini.

Hasil survei Price water house Coopers (PwC) Indonesia terhadap industri perbankan di Indonesia menunjukkan keluar-masuk karyawan (*turnover*) di sektor ini mencapai 15%. Tingginya angka tersebut disebabkan permintaan akan sumber daya manusia (SDM) di sektor ini masih tinggi, sementara pasokan yang tersedia minim. PwC mengklaim hasil survei ini menggambarkan 80% aset industri perbankan di Indonesia. Survei tersebut dilakukan dari Januari hingga Februari 2014. (Sumber: PricewaterhouseCoopers)

Penelitian ini memilih PT. Bank Sulselbar sebagai obyek penelitian didasarkan oleh tingkat *turnover* karyawan PT. Bank Sulselbar yang lebih rendah dari hasil survey PwC. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh iklim organisasi secara langsung terhadap *turnover intention* dan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Bank Sulselbar. Berdasarkan hasil survei PwC diatas yang menunjukkan tingginya tingkat *turnover* sektor perbankan Indonesia, penelitian *turnover intention* karyawan disektor perbankan khususnya PT. Bank Sulselbar adalah hal yang sangat perlu untuk

dilakukan untuk memprediksi seberapa besar faktor iklim organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi niat untuk pindah (*turnover intention*) karyawan dan memberikan masukan kepada perusahaan sebagai salah satu upaya untuk menekan angka *turnover* yang sebenarnya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Iklm Organisai dan Kepuasan Kerja

Iklm organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri atau sifat-sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Iklm organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota yang ada pada organisasi tersebut. Dengan demikian apabila pegawai merasa bahwa iklm yang ada pada organisasi tempat ia bernaung cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja dengan baik, dan hal ini akan membuat pegawai tersebut merasa puas.

Dalam hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai, menurut penelitian Rongga et al. (2001) mengemukakan bahwa ada hubungan yang positif antara iklm yang lebih berorientasi pada pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang lebih positif. Burke (1994) dalam Haryanti (2005) mengatakan bahwa manajemen persepsi pegawai melalui perubahan untuk menyatukan budaya, sistem penghargaan, iklm kelompok kerja, dan perilaku manajerial adalah masalah penting dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan sistematisa serta fungsi manajemen sumber daya manusia. Lebih lanjut Burke (1994) dalam Haryanti (2005) berpendapat bahwa iklm organisasi yang kondusif erat kaitannya dengan kepuasan kerja melalui persepsi terhadap pekerjaan itu sendiri.

Perilaku yang ditunjukkan oleh pimpinan dan anggota kelompok semuanya memiliki dampak pada sikap dan persepsi

pegawai tentang pekerjaan dan organisasi mereka (Church, 1995). Pegawai yang merasakan kepuasan kerja lebih cenderung menjadi produktif dan untuk bertahan pada pekerjaan (Cohen, Likert dan Katz dalam Mc Nesse-Smith, 1996).

Rongga et. al. (2001) melakukan penelitian terhadap iklm organisasi dan kepuasan pelanggan dengan sampel para manajer di perusahaan kecil menjadi obyek penelitian dan pegawai sebagai pelanggan menjelaskan bahwa iklm organisasi mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang memperkuat pendapat mengenai hubungan iklm organisasi dan kepuasan kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Friedlander dan Margulies (1969) yang berpendapat bahwa iklm organisasi mempunyai hubungan yang langsung terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa dilakukan oleh Downey dan Slocum (1975) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa iklm organisasi saling berhubungan dengan kepribadian individu dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian serupa mengenai iklm organisasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja, Mahajan, et al. (1984) mengemukakan adanya hubungan antara empat variabel iklm organisasi (*closeness of supervision, influence indetermining standards, perceived role ambiguity, dan perceived role conflict*) dengan kepuasan kerja. Dalam penelitian lain yang dilakukan Snyder (1990) dengan sampel pemimpin pelatih atletik pada 17 perguruan tinggi di California menemukan bahwa perilaku pemimpin pelatih atletik dan iklm organisasi mempunyai pengaruh yang langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja para pelatih. Pendapat ini diperkuat oleh Batlis (1980) yang mengemukakan bahwa salah satu dimensi dari iklm organisasi yaitu *performance reward dependence* mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Studi yang sama dilakukan oleh

Johannesson (1973), Downey, Hellriegel, Phelps, & Slocum (1974), dan LaFollette & Sims (1975) dalam Muchinsky (1977) menjelaskan adanya hubungan antara dimensi iklim organisasi dan dimensi kepuasan kerja.

### **Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention***

Dalam rangka menguatkan penelitian tentang kepuasan kerja, Herzberg dalam Djati dan Khusaini (2003) berpendapat bahwa setiap orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu: pertama, kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Hal ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman lahiriah. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan bermacam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan tingkat absensi karyawan serta *turnover* akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan semangat kerja karyawan dapat ditingkatkan.

Disamping faktor pemeliharaan diatas, faktor kompensasi juga dipandang turut mempengaruhi produktivitas atau prestasi pekerja. Robbins (2003) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi (*rewards*) seharusnya dikaitkan dengan prestasi kerja (*performance*). Sekalipun pemberian kompensasi telah didasarkan pada kriteria kinerja, apabila tenaga kerja mempersepsi rendah, hasilnya menjadi prestasi kerjanya rendah, menurunnya kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan meningkatnya *turnover* dan *absenteeism*. Terjadinya *turnover* disebabkan oleh ketidak senangan karyawan terhadap pekerjaannya dan akan mencari alternatif kesempatan pekerjaan lain (Spector, 1997 dalam Jaramillo, et al., 2006).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Peterson (1993); Griffeth, Hom, dan Gaertner (2000); Tett dan Meyer (1993) bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan niat untuk pindah. Penelitian-penelitian lain juga menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan penyebab utama munculnya *turnover* (Bretz, Boudreau, dan Judge, 1994; Fields et al., 2005). Penelitian serupa dilakukan oleh Babakus, et al. (1999) dan Low, et al. (2001) dalam Jaramillo, et al. (2006) menarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja juga mempunyai hubungan yang tidak langsung terhadap niat untuk pindah. Pendapat yang sama disampaikan oleh Busch et al. (1998) dalam Hwang dan Huei Kuo (2006) menjelaskan bahwa seseorang yang relatif puas terhadap pekerjaannya akan tetap tinggal dalam perusahaan lebih lama, dan dapat menurunkan tingkat keluar masuk karyawan dan mengurangi keabsenan.

Penelitian yang dilakukan oleh Trevor (2001) dalam San Hwang dan HueiKuo (2006) menguatkan pendapat serupa dengan hasil yang nyata mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover* yang menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan *turnover*. Penelitian lain dilakukan Carsten dan Spector (1987) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention to quit*. Pendapat serupa diperkuat oleh Hom dan Griffeth's (1991) yang memodifikasi model dari *turnover* dengan menggunakan model *job satisfaction* sebagai elemen kunci dalam pengambilan keputusan untuk tetap tinggal atau meninggalkan pekerjaan.

Studi lain yang dilakukan oleh Churchill, Ford dan Walker (1976) menemukan bahwa adanya hubungan yang negatif antara kepuasan kerja dan keluar masuknya (*job turnover*) tenaga kerja, ketidakpuasan pekerja akan membuat karyawan lebih suka untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain. Susskind et al. (2000) dalam Chiu, et al.

(2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dan berhubungan negatif dengan niat untuk pindah.

Penelitian lain dilakukan oleh Chiu dan Francesco (2003) dalam Chiu, et al. (2005) yang mengindikasikan bahwa *turnover intention* individual mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi yang dilakukan oleh Abraham (1999) juga menguatkan pendapat yang sama dengan membuktikan adanya hubungan negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan niat untuk pindah dan setelah adanya usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja, niat untuk pindah menurun dengan signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Herzberg (1987) dalam Carmeli dan Weisberg (2006) menarik kesimpulan bahwa adanya hubungan negatif antara kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik dengan niat untuk pindah. Thatcher dan Stepina (2001) dalam Ahuja, et al. (2007) menguatkan pendapat serupa dengan menggunakan variabel kepuasan kerja dan *job utility* untuk memprediksi niat karyawan untuk keluar dari organisasi (*intention to quit*).

## METODE PENELITIAN

### *Lokasi dan Rancangan Penelitian*

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bank Sulselbar di Kota Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang membuktikan hubungan kausal antara variabel. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan gambaran tentang hubungan antara iklim organisasi, dan kepuasan kerja dengan turnover intention.

### *Populasi dan Sampel*

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor pusat PT Bank Sulselbar Makassar berjumlah 169 orang. Sampel pada penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *sensus* (sampling

jenuh), dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Seluruh kuesioner kembali dan 152 kuesioner dapat digunakan untuk pengolahan data.

### *Metode Pengumpulan Data*

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, kuesioner dan telaah dokumen yaitu 1). Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data melalui angket berupa daftar pertanyaan yang ditujukan langsung kepada sejumlah responden terpilih yang berkaitan dengan analisis pengaruh pengembangan karier organisasi terhadap komitmen karyawan pada Kantor Pusat PT Bank Sulselbar. 2). Observasi, yaitu teknik pengumpulan data di mana peneliti terlibat langsung untuk mengamati analisis pengaruh pengembangan karier organisasi terhadap komitmen karyawan pada Kantor Pusat PT Bank Sulselbar. 3). Studi dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari buku-buku maupun jurnal yang berkaitan dengan topik pembahasan.

### *Analisis Data*

Sebelum melakukan analisis data, terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas data dengan SPSS21. *Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir atau pernyataan atau indikator tersebut dinyatakan valid.* Uji reliabilitas dihitung dengan menggunakan *Cronbach Alpha* > 0,60 yang menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel.

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Untuk menentukan besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya diperlukan persyaratan sebagai berikut: pertama, hubungan antara variabel harus merupakan hubungan linear dan aditif; kedua, semua variabel residu tidak mempunyai korelasi satu sama lain; ketiga,

pola hubungan antara variabel adalah rekursif, dan keempat, skala pengukuran baik pada variabel penyebab maupun variabel akibat sekurang-kurangnya adalah interval.

Selanjutnya koefisien *path* dapat dihitung dengan langkah kerja sebagai berikut; pertama, gambarkan diagram *path* untuk hubungan-hubungan variabel secara lengkap yang mencerminkan hipotesis konseptual yang diajukan. Kemudian hitung besarnya pengaruh (parameter struktural) antara suatu variabel penyebab dengan variabel akibat. Perhitungan ini didasarkan pada sub struktur hubungan antara buah variabel penyebab dengan sebuah variabel akibat.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan struktur jalur. (Gambar 1) Persamaan regresinya sebagai berikut:

$$a. Y_1 = a + \beta_1 X_1 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$b. Y_2 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

*Keterangan :*

$X_1$ : Iklim Organisasi

$Y_1$ : Kepuasan Kerja

$Y_2$ : Turnover Intention

$B$  : Koefisien Regresi

$e$  : error

Selanjutnya analisis data dengan menggunakan model analisis regresi berganda. *Regresi* digunakan untuk mengetahui atau menguji apakah ada pengaruh positif antara faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention*. Selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menerangkan variabel dependen dapat diketahui dari besarnya *koefisien determinasi berganda* ( $r^2$ ). Dengan kata lain, nilai koefisien  $r^2$  digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan variabel independen terhadap variasi variabel dependennya. Jika  $r^2$  diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar atau mendekati 1 maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap variasi variabel dependen semakin besar.

Selanjutnya untuk menentukan daerah penerimaan dengan menggunakan uji  $t_{tabel}$ . Titik kritis yang akan dicari dari tabel distribusi  $t$  dengan tingkat signifikansi atau level kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05 dengan derajat kebebasan (df). Adapun kriteria dalam menentukan pengaruh yang signifikan adalah jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $sig < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen, jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai  $sig > 0,05$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti tidak ada pengaruh antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas terlihat bahwa seluruh item pertanyaan pada instrumen pengukuran Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dan *Turnover Intention* ( $Y_2$ ) memiliki hasil  $r$  hitung pada masing - masing item lebih besar dari  $r$  tabel (0,1339), ini menunjukkan bahwa butir-butir kuesioner dalam penelitian ini valid.. Uji reliabilitas instrumen bahwa Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dan *Turnover Intention* ( $Y_2$ ) menghasilkan koefisien *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$  dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa semua instrumen memiliki reliabilitas yang sangat baik untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

### Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Asumsi Klasik yang dilakukan terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa setiap data dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah lulus Uji Asumsi Klasik yang meliputi: 1) Uji *Multikolinearitas*; 2) Uji *Autokorelasi*; 3) Uji *Heteroskedastisitas*; 4) Uji *Normalitas*.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Besarnya *adjusted R square* untuk persamaan substruktur 1 adalah 0,305 atau sebesar 30,5% dimana variabel Iklim Organisasi mampu menjelaskan variabel Kepuasan Kerja 30,5% dan sisanya 69,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang tidak dimasukkan dalam analisis ini.

Besarnya *adjusted R square* untuk persamaan substruktur 2 adalah 0,635 atau sebesar 63,5% dimana variabel Iklim Organisasi melalui Kepuasan Kerja mampu menjelaskan variabel *Turnover Intention* 63,5 % dan sisanya 36,5 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang tidak dimasukkan dalam analisis ini.

### Uji Kesesuaian Model (Uji F)

Hasil uji statistik F menunjukkan bahwa persamaan substruktur 1 yang menguji pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari nilai  $\alpha$  0,05). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil uji statistik F menunjukkan bahwa persamaan substruktur 2 yang menguji pengaruh Iklim Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 < dari nilai  $\alpha$  0,05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Iklim Organisasi melalui Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*.

### Analisis Jalur

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah diperoleh untuk model penelitian ini, maka digambarkan model diagram jalur penelitian ini. (Gambar 2)

Substruktur 1

Persamaan Substrukturalnya:

$$Y_1 = 0,289 X_1 + 0,689$$

Substruktur 2

Persamaan Substrukturalnya:

$$Y_2 = - 0,433 X_1 - 0,628 Y_1 + 0,363$$

Dimana:

$X_1$  : Iklim Organisasi

$Y_1$  : Kepuasan Kerja

$Y_2$  : *Turnover Intention*

$E_1, E_2$  :  $Error = \sqrt{1 - R^2}$

Dari persamaan substruktur 1 di atas menunjukkan bahwa Iklim Organisasi memiliki arah hubungan positif terhadap Kepuasan Kerja. Ini berarti setiap kenaikan dari variabel Iklim Organisasi akan diikuti dengan peningkatan variabel Kepuasan Kerja.

Dari persamaan substruktur 2 di atas menunjukkan bahwa Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja memiliki arah hubungan negatif terhadap *Turnover Intention*. Ini berarti setiap kenaikan dari variabel Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja akan diikuti dengan penurunan variabel *Turnover Intention*.

### Uji T

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja *standardized coefficients beta* sebesar 0,289 dan probabilitas signifikansi 0,000 (<0,05) artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai *standardized coefficients beta* sebesar - 0,433 dan probabilitas nilai signifikansi 0,000 (<0,05) artinya terdapat hubungan negatif dan signifikan antara Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention*.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* memiliki nilai *standardized coefficients beta* sebesar - 0,628 dan probabilitas signifikansi 0,000 (<0,05) artinya terdapat hubungan negatif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*.

### Pengujian pengaruh Langsung

Berdasarkan perhitungan pengaruh langsung, pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki hubungan positif sebesar 0,289. Dengan demikian hipotesis H1 yang menyatakan

bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, diterima.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* memiliki hubungan negatif sebesar - 0,628. Dengan demikian H2 yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, diterima.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* memiliki hubungan negatif sebesar - 0,433. Dengan demikian H2 yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, diterima. Dengan demikian hipotesis H3 yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, diterima.

#### ***Pengujian pengaruh Tidak Langsung***

Berdasarkan perhitungan pengaruh tidak langsung memiliki bobot nilai 0,181, hal ini menunjukkan bahwa Iklim Organisasi yang nyaman dapat menjadi kepuasan kerja bagi karyawan PT. Bank Sulselbar, sehingga dapat menurunkan niat untuk pindah (*turnover intention*). Dengan demikian maka H4 yang diajukan dalam penelitian ini, diterima.

#### ***Perhitungan Total Pengaruh***

Berdasarkan hasil perhitungan total pengaruh menunjukkan bahwa kombinasi dari variabel Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap niat untuk pindah (*turnover intention*) dengan bobot nilai -0,339. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan Iklim Organisasi yang nyaman dan didukung dengan rasa Kepuasan Kerja dari karyawan PT. Bank Sulselbar akan menurunkan niat untuk pindah (*turnover intention*) karyawan PT. Bank Sulselbar.

#### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil uji secara parsial (uji t) pada variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ), membuktikan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyatakan “iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja” diterima. Berdasarkan hasil analisis regresi, koefisien hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar 0,289 lebih besar dari 0,05 mengindikasikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Arah hubungan yang positif dari hasil uji regresi mengindikasikan dalam setiap peningkatan kualitas iklim organisasi akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja artinya semakin baik iklim organisasi perusahaan, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar.

Berdasarkan hasil uji secara parsial (uji t) pada variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) terhadap *turnover intention* ( $Y_2$ ), membuktikan bahwa hipotesis kedua H2 yang menyatakan “kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*” diterima. Berdasarkan hasil analisis regresi, koefisien hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention* dengan nilai signifikansi sebesar -0,628 lebih besar dari 0,05 mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Arah hubungan yang negatif dari hasil uji regresi mengindikasikan dalam setiap peningkatan kepuasan kerja akan diikuti dengan penurunan *turnover intention* artinya kepuasan kerja akan sangat membantu mengurangi *turnover intention* karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar.

Berdasarkan hasil uji secara parsial (uji t) pada variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap *turnover intention* ( $Y_2$ ), membuktikan bahwa hipotesis pertama H3 yang menyatakan “iklim organisasi

berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention” diterima. Berdasarkan hasil analisis regresi, koefisien hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja dengan nilai signifikansi sebesar -0,433 lebih besar dari 0,05 mengindikasikan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Arah hubungan yang negatif dari hasil uji regresi mengindikasikan dalam setiap peningkatan kualitas iklim organisasi akan diikuti dengan menurunnya *turnover intention* artinya semakin baik iklim organisasi perusahaan, akan semakin menurun *turnover intention* karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar.

Hasil analisis regresi menunjukkan koefisien hubungan antara iklim organisasi dengan *turnover intention* melalui kepuasan kerja, nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa iklim organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa melalui iklim organisasi yang nyaman akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan PT. Bank Sulselbar sehingga akan mengurungkan niat untuk berpindah (*turnover intention*) bagi karyawan PT. Bank Sulselbar.

### Kesimpulan

Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sulselbar secara langsung. Namun Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* secara langsung. Untuk variabel Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. Bank Sulselbar secara langsung. Melalui mediasi Kepuasan Kerja secara tidak langsung Iklim organisasi tetap berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Ini menunjukkan bahwa Kualitas dari Iklim Organisasi di PT. Bank Sulselbar dinilai

oleh karyawan sudah baik yang akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan PT. Bank Sulselbar sehingga akan menurunkan niat untuk berpindah (*Turnover Intention*) bagi karyawan PT. Bank Sulselbar. Diharapkan kepada PT. Bank Sulselbar dapat mempertahankan aspek-aspek yang dinilai dapat meningkatkan iklim organisasi saat ini, dengan adanya sosialisasi yang berkesinambungan terhadap tujuan, visi dan misi perusahaan sangat diperlukan agar karyawan dapat mengetahui dengan jelas arah dan tujuan perusahaan kedepan. Adanya pengelolaan personalia dan promosi karyawan yang berdasarkan kompetensi akan semakin memacu karyawan dalam berprestasi dan dapat meningkatkan kinerjanya. Membina saling percaya antar karyawan, karyawan dengan *manager*, *manager* dengan *top management*, saling mendukung antar anggota organisasi, adanya komunikasi yang sehat dalam organisasi, lingkungan organisasi yang kondusif adalah parameter-parameter yang harus secara terus menerus harus dibina oleh seluruh *stakeholders* perusahaan dalam rangka mencapai iklim organisasi yang sehat dan baik.

### Daftar Pustaka

- Abraham, Rebecca, (1999), “The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover”, *The Journal of Psychology*, 133(4),441-455
- Ahuja, Manju K., Katherine M.Chudoba, Charles J. Kacmar, D. Harrison MCKnight,Joey F. George, 2007, “IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover

- Intentions”, *MIS Quarterly*, Vol.31 No.1, pp.1-17, Maret
- Batlis, Nick C., 1980, “The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety, and propensity to leave”, *The Journal Of Psychology*, 104, 233-240
- Bretz, Robert D., Jr, John W. Boudreau dan Timothy A. Judge, 1994, “Job search behavior of employed managers”, *Personnel Psychology*, 47
- Brown, Steven P. dan Robert A. Peterson, 1993, “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effect”, *Journal of Marketing Research*, Vol.XXX, 63-7795
- Carmeli, Abraham dan Jacob Weisberg, 2006, “Exploring Turnover Intention among Three Professional Groups of Employees”, *Human Resource Development International*, Vol.9, No.2, 191-206, Juni
- Carsten, Jeanne, M. dan Paul E. Spector, 1987, “Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.3, 374-381
- Chiu, Chou-Kang, Chich-Pen Lin, Yuan Hui Tsai, dan Ching-Yun Hsiao, 2005, “Modeling Turnover Intentions and Their Antecedents Using the Locus of Control as a Moderator: A Case of Customer Service Employees”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol.16, No.4, Winter
- Church, Allan H, 1995, “Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes”, *Human Business Development Quarterly*, Vol.6, 173- 205.
- Churchill, Jr., Gilbert A., Neil M. Ford, dan Orville C. Walker, Jr., 1976, “Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XIII, November, 323-332
- Cotton, John L. & Tuttle J.M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, Vol.11, No.1, 55-70.
- Desiana, P.M. & Soetjipto B.W. (2006). Pengaruh Role Stressor dan Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen: Studi Kasus Asisten Dosen FEUI. Usahawan, No.05 TH XXXV, Mei.
- Djati, S. Pantja dan Khusaini, 2003, “Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Dan Prestasi Kerja”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 5(1), Maret, 25-41
- Downey, H. Kirk dan Don Hellriegel John W. Slocum, Jr., 1975, “Congruence between individual, needs, organizational climate, job satisfaction and performance, *Academy Of Management Journal*, Vol.18, No.196
- Fey C.F. & Beamish W.P. (2001). *Organizational climate similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia*. *Organization Studies*, 22/5, 853-882.

- Fields, Dail, Myra E. Dingman, Paul M. Roman dan Terry C. Blum, 2005, "Exploring predictors of alternative job changes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 63-82
- Friedlander, Frank dan Newton Margulies, 1969, "Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction", *Personnel Psychology*, 22, 171-183
- Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom, dan Stefan Gaertner, 2000, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Test, and Research Implications for Next Millenium", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 463-488
- Harter J.K., Schmidt F.L., & Hayes T.L., (2002). *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, 268-279.
- Haryanti, Endang, 2005, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gayamsari Pemkot Semarang*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Hom, Peter W. dan Rodger W. Griffeth, 1991, "Structural Equations Modeling Test of Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, 350-366
- Hwang, Ing-San, Dr. dan Jyh-Huei Kuo, 2006, "Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 8, March
- Igbaria M. & Greenhaus, J. H. (1992). *Determinants of MIS employees turnover intentions: a structural equation model*. *Communications of the ACM*, 35, pp. 34-51.
- Jaramillo, Fernando, Jay Parakash Mulki, and Paul Solomon, 2006, "The role of ethical climate on salesperson role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVI, No. 3, summer, pp. 271-282
- Mahajan, Jayashree, Gilbert A. Churchill, Jr., Neil M. Ford, dan Orville C. Walker, Jr., 1984, "A Comparison of the Impact of Organizational Climate on the Job Satisfaction of Manufacturer's Agents and Company Salespeople: An Exploratory Study", *Journal Of Personel Sellings & Sales Management*.
- Muchinsky, Paul M., 1977, "Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction", *Academy Of Management Journal*, Vol. 20, No. 4, 592-607
- Mulki et al. (2006). Effect of ethical climate and supervisory trust on

- salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXVI, No.1, Winter, pp.19-26.
- Robbins, Stephens P., 2003, *Prilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh, Prentice-Hall, Jakarta*
- Samad S. (2006). *Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors*. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol.8, No.2, March 99.
- Tett, Robert P. dan John P. Meyer, 1993, “ *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings*”, *Personnel Psychology*, 46
- Vandenberg R. J. & Nelson J.B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?. *Human Relations*, Vol.52, Oktober, 1313-1336.
- Vardi Y. (2001). The effects of organizational and ethical climate on misconduct at Work. *Journal of Business Ethics*, 29: 325-337.