

# **Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Dukungan Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Generasi Z**

## **Job Satisfaction, Organizational Climate, Organizational Support For Turnover Intention In Generation Z Employees**

M Zanuvar Rilo Pambudi<sup>1)</sup>, Rifdah Abadiyah<sup>\*2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup>Doktor Bidang Ilmu Manajemen Universitas Airlangga, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: rifdahabadiyah@umsida.ac.id

**Abstract.** *This research investigates the influence of internal organizational aspects on the willingness of employees to remain or resign from their jobs. The study focuses on Generation Z workers employed in the production division of PT Rajawali Cakra Sakti. Using a quantitative survey approach, data were gathered from 150 respondents selected randomly and assessed through a Likert-type questionnaire. Data analysis employed multiple regression with the assistance of SPSS software. The results indicate that job satisfaction tends to reduce turnover intention, although the effect is not statistically significant. On the other hand, organizational climate and organizational support show clear and significant negative relationships with turnover intention. Together, the three variables explain a substantial portion of employees' tendency to leave, underlining their relevance for human resource strategies aimed at workforce retention.*

**Keywords** - *Employee Retention, Workplace Climate, Organizational Backing, Job Fulfillment, Voluntary Exit*

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk menelaah bagaimana faktor-faktor internal organisasi memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari pekerjaannya. Fokus kajian diarahkan pada karyawan generasi Z yang bekerja di divisi produksi PT Rajawali Cakra Sakti. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei, data diperoleh dari 150 responden yang dipilih secara acak dan diukur menggunakan kuesioner berskala Likert. Analisis dilakukan dengan regresi linier berganda melalui bantuan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung menurunkan niat keluar, namun pengaruhnya tidak signifikan secara statistik. Sebaliknya, iklim organisasi serta dukungan organisasi terbukti berperan signifikan dalam mengurangi kecenderungan karyawan untuk pindah kerja. Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi besar terhadap variasi turnover intention, sehingga dapat menjadi acuan bagi strategi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia.*

**Kata Kunci** - *Retensi Karyawan, Iklim Kerja, Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Niat Keluar*

### **I. PENDAHULUAN**

PT. Rajawali Cakra Sakti merupakan perusahaan tekstil yang mempunyai visi untuk menghasilkan produk dengan kualitas bagus. Integrasi ekonomi global serta transformasi digital yang berlangsung cepat mengimplikasikan kebutuhan perusahaan untuk mengadopsi pendekatan manajerial yang terukur dan adaptif, sehingga posisi kompetitifnya tetap terjaga dalam lingkungan bisnis yang fluktuatif [1]. Semakin kompetitifnya persaingan bisnis, dengan tingginya persaingan maka perusahaan harus bisa memahami sumberdaya mereka untuk mengembangkan potensi karyawan. Dengan adanya pemahaman sumber daya manusia, perusahaan akan mendapatkan kontribusi dan loyalitas karyawan yang merupakan asset dalam mempertahankan dan mengembangkan perusahaannya, maka harus mempertimbangkan dan memperhatikan para karyawan terutama karyawan generasi z dengan baik, agar memiliki mereka memiliki kualitas kerja yang baik dan akan menumbuhkan rasa loyalitas untuk tidak berpindah atau meninggalkan perusahaan.

Pada saat ini industri tekstil memiliki tingkat yang rawan terhadap karyawan yang melakukan perpindahan atau meninggalkan perusahaan, hal ini akan berdampak pada kinerja, produktivitas dan profitabilitas perusahaan [2]. Tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat mengakibatkan turunnya keefektifan perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan, dengan *turnover* yang tinggi bisa menyebabkan pemborosan untuk biaya pelatihan karyawan baru [3].

*Turnover intention* merupakan sebuah permasalahan bagi bisnis, tetapi bila perusahaan dapat mengendalikan dengan tepat dan logis, maka bisa menjadi hal yang baik [4]. Rasa pencapaian karyawan ditempat kerja dapat mendefinisikan kepuasan kerja, karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka akan meningkatkan produktivitas. Dengan kepuasan kerja karyawan dapat memberikan mereka motivasi dalam meningkatkan kinerjanya, nilai kerja dan penghargaan dari perusahaan adalah sebuah faktor karyawan akan melaksanakan tugas mereka dengan sebaik-baiknya [5]

Tingkat *turnover intention* di pengaruhi oleh beberapa faktor, yang pertama bisa dipengaruhi oleh faktor individu karyawan dan yang kedua bisa di sebabkan oleh faktor dari luar individu karyawan. Hal ini bisa ditentukan dengan cara melihat lingkungan kerja di suatu perusahaan. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh dalam sisi *turnover intention* yang bisa disebabkan oleh iklim organisasi dan juga oleh dukungan organisasi. Dalam iklim organisasi yang kurang menunjang karyawan, maka akan menyebabkan lunturnya komitmen dan loyalitas karyawan pada suatu organisasi perusahaan [6]. Maka dengan adanya *turnover intention* yang tinggi bisa diartikan sebagai suatu hubungan yang kurang baik antara karyawan dengan perusahaan, karena mereka merasa perusahaan tidak bisa memberikan dukungan yang memadai kepada karyawan [7].

PT. Rajawali Cakra Sakti merupakan salah satu industry tekstil yang ada di Kabupaten Pasuruan, perusahaan berupaya untuk memperbaiki tingkat *turnover intention* sebagai sebuah tindakan *continuos improvement*. PT. Rajawali Cakra Sakti memproduksi *dyeing* (pencelupan), *weaving* (pertenunan) sehingga menjadi berbagai macam jenis olahan berbahan dasar dari benang. Dalam dituasi yang dialami PT. Rajawali Cakra Sakti mengalami masalah tingkat *turnover intention* karyawan terutama karyawan generasi z. Hal ini terlihat dari data tingkat *turnover intention* karyawan generasi z di PT. Rajawali Cakra Sakti di kabupaten pasuruan tahun 2023, disajikan pada tabel 1 sebagai berikut :

**Tabel 1**

**Tingkat *Turnover Intention* Karyawan Generasi z PT. Rajawali Cakra Sakti Tahun 2023**

No	Bulan	Awal (Orang)	Masuk (Orang)	Keluar (Orang)	Akhir	<i>Turnover Rate</i> (%)
1	Januari	120	20	10	130	0,08
2	Februari	130	15	8	137	0,06
3	Maret	137	12	15	134	0,11
4	April	134	8	5	137	0,04
5	Mei	137	15	7	145	0,05
6	Juni	145	15	11	149	0,07
7	Juli	149	10	8	151	0,05
8	Agustus	151	8	10	149	0,07
9	September	149	11	15	145	0,10
10	Oktober	145	5	3	147	0,02
11	November	147	10	12	145	0,08
12	Desember	145	20	15	150	0,10

Jumlah 149 119  
Rata-Rata 12,42 9,92 0,07

Sumber : HRD PT. Rajawali Cakra Sakti, 2023

Data pada tabel menggambarkan tingkat turnover intention karyawan generasi Z di PT. Rajawali Cakra Sakti selama tahun 2023. Polanya cenderung berfluktuasi, dengan puncak tertinggi terjadi pada bulan Maret. Kondisi tersebut tentu memberi dampak negatif bagi perusahaan karena tingkat turnover yang tinggi akan mengganggu stabilitas kerja. Fenomena ini dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek, di antaranya kepuasan kerja, iklim organisasi, dan dukungan yang diberikan perusahaan.

Salah satu aspek utama yang berkaitan dengan *turnover intention* adalah kepuasan kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja sering diposisikan sebagai faktor krusial yang menentukan keberlangsungan karyawan dalam organisasi. Menurut [8], kepuasan kerja dapat diartikan sebagai kondisi emosional dari individu karyawan, baik dalam bentuk pengalaman yang menyenangkan maupun yang tidak. Dengan kata lain, kepuasan kerja menggambarkan evaluasi perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang biasanya muncul ketika kebutuhan, ekspektasi, serta tujuan pribadi karyawan terpenuhi selama berada dalam lingkungan kerja.

Faktor kedua adalah iklim organisasi. Iklim organisasi menggambarkan suasana umum dalam perusahaan yang terbentuk melalui interaksi, pola komunikasi, serta perlakuan yang diterima karyawan. Kondisi iklim yang sehat ditandai dengan suasana kerja yang mendukung, adanya keadilan, serta tidak adanya diskriminasi dalam pembagian tugas dan kesempatan pengembangan karier [9]. Apabila iklim organisasi positif, karyawan akan lebih nyaman dan loyal, sedangkan iklim yang buruk dapat meningkatkan keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan.

Faktor ketiga adalah dukungan organisasi. Dukungan ini mengacu pada sejauh mana perusahaan memperhatikan kontribusi serta kesejahteraan karyawan. Dukungan yang memadai membuat pekerja merasa dihargai, menumbuhkan loyalitas, dan meningkatkan komitmen mereka untuk bertahan di perusahaan. Sebaliknya, jika dukungan minim, maka tingkat turnover berpotensi meningkat [7].

Hasil-hasil penelitian sebelumnya mengenai topik ini belum menunjukkan keseragaman dan kepuasan kerja terdapat pengaruh yang negatif [10]. Akan tetapi, penelitian lain menampilkan hasil berbeda, di mana kepuasan kerja tetap berhubungan dengan turnover intention, tetapi pola pengaruhnya tidak konsisten [11]. Ketidaksamaan temuan ini memperlihatkan bahwa topik tersebut masih terbuka untuk dieksplorasi lebih lanjut.

Hal serupa juga terlihat pada variabel iklim organisasi. Ada penelitian yang mengindikasikan bahwa iklim organisasi berperan penting dalam menurunkan turnover intention dengan pengaruh negatif yang signifikan [12]. Namun, ada pula studi lain yang justru memperlihatkan hubungan positif meskipun tidak signifikan [13]. Perbedaan tersebut membuat isu ini semakin menarik untuk dikaji kembali, karena kondisi nyata di lapangan bisa sangat bergantung pada dinamika internal perusahaan.

Variabel dukungan organisasi pun tidak lepas dari perbedaan temuan. Sebagian penelitian menegaskan bahwa dukungan organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention [14]. Sebaliknya, penelitian lain menemukan arah hubungan yang negatif [15]. Inkonsistensi ini semakin menyoroti adanya *evidence gap*, yaitu celah penelitian yang menandakan belum adanya kesimpulan yang benar-benar pasti dan berlaku umum. Berdasarkan gambaran tersebut, jelas bahwa masih terdapat ruang penelitian yang perlu dijawab, khususnya mengenai bagaimana kepuasan kerja, iklim organisasi, dan dukungan organisasi saling memengaruhi turnover intention. Celah penelitian ini [16] menjadi alasan utama dilakukannya kajian lanjutan dengan harapan dapat memberikan temuan yang lebih segar serta konklusif.

Atas dasar itu, penelitian ini difokuskan untuk menjawab pertanyaan pokok: apakah kepuasan kerja, iklim organisasi, dan dukungan organisasi berpengaruh terhadap turnover intention karyawan generasi Z di bagian produksi PT. Rajawali Cakra Sakti Kabupaten Pasuruan? Tujuan penelitian ini adalah menakar sejauh mana ketiga variabel tersebut berperan dalam menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Jika dikaitkan dengan kerangka **Sustainable Development Goals (SDGs)**, penelitian ini berada dalam cakupan tujuan kedelapan, yakni menciptakan pekerjaan yang layak sekaligus mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Dari hasil telaah terhadap permasalahan yang muncul, peneliti menetapkan fokus kajian ini dengan judul sebagai berikut “**Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Dukungan Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Generasi Z**”.

## Literatur Review dan Pengembangan Hipotesis

### Literatur Review

#### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai cara seorang individu memandang pekerjaannya, baik dengan penilaian positif maupun negatif. Seorang pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan produktivitas lebih tinggi dan memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bertahan di perusahaan [17]. Tingkat kepuasan ini dipengaruhi oleh beragam aspek, seperti tantangan yang ada dalam pekerjaan, penghargaan yang diterima, kualitas lingkungan kerja, hingga interaksi dengan rekan kerja. Pekerjaan yang memberi tantangan intelektual umumnya lebih menarik, sebab kesempatan tersebut memungkinkan pegawai untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka secara optimal, memperoleh kejelasan tupoksi, memperoleh lisensi, serta mendapatkan umpan balik yang relevan terhadap kinerja [18].

Penelitian terdahulu mengungkap bahwa kepuasan kerja secara parsial berhubungan positif dan signifikan dengan turnover intention [19]. Hasil studi lain juga mendukung kesimpulan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan [20]. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai kepuasan kerja antara lain [21]: (1) Peningkatan kinerja; (2) Perilaku dalam organisasi, di mana pegawai yang puas cenderung membantu rekan di luar deskripsi tugas resminya; (3) Kepuasan di tempat kerja, yang memberikan dampak positif pada vitalitas dan kenyamanan hidup karyawan bahkan di luar jam kerja; (4) Kesejahteraan karyawan, di mana keyakinan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik dapat menumbuhkan antusiasme dalam bekerja.

#### Iklim Organisasi

Iklim organisasi didefinisikan sebagai kondisi menyeluruh dalam suatu organisasi yang dirasakan langsung oleh pegawai dan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas mereka [22]. Iklim ini membentuk karakter kolektif yang pada akhirnya memengaruhi pola pikir serta perilaku kerja karyawan sehari-hari. Lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal, dapat berdampak langsung pada aktivitas pegawai, serta pada kemampuan perusahaan dalam memantau bagaimana karyawan bekerja sama untuk mencapai target yang ditentukan [23].

Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap turnover intention [24]. Perbedaan ini memperlihatkan bahwa efek iklim organisasi bisa beragam, tergantung bagaimana kondisi aktual di perusahaan. Jika karyawan berhasil menciptakan iklim organisasi yang sehat, maka kinerja yang dihasilkan cenderung optimal.

Indikator yang disampaikan oleh [25], yaitu: (1) Kepemimpinan; (2) Kepercayaan; (3) Partisipasi dalam pengambilan keputusan; dan yang terakhir adalah (4) Kejujuran, yaitu terciptanya iklim keterbukaan yang memungkinkan karyawan menyampaikan gagasan dan pendapat tanpa tekanan; (5) Komunikasi, yang menjamin bahwa setiap pegawai dapat berkomunikasi secara profesional.

#### Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi merupakan sebuah perjalanan dalam membuat efek atau dampak yang baik untuk para pegawai yakni sebuah hadiah yang diberikan dalam mengapresiasi hasil pekerjaannya, dalam hal ini akan menambah rasa dukungan dari perusahaan untuk para pegawai serta akan menambah keyakinan dan kesetiaan pegawai pada perusahaan yang dapat menjaga loyalitas pegawainya [26]. Dukungan organisasi dinilai oleh karyawan sebagai kepentingan sosial serta perasaan yang mereka alami, yang diperlihatkan bahwa perusahaan bersedia menilai kenaikan kinerja pegawai juga memiliki tujuan dalam melengkapi yang mereka butuhkan. Ini juga membuktikan pengarahannya dari organisasi dalam menyajikan sebuah dukungan supaya tugas-tugas dapat diselesaikan dengan efektif [27].

Hasil penelitian sebelumnya menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* [28]. Dukungan hasil penelitian yang lain juga menyatakan bahwa dukungan organisasi

memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* [29]. Menurut hasil penelitian ada beberapa indikator dukungan organisasi diantaranya [30]: (1) Penghargaan terhadap setiap karyawan, (2) Pengembangan; memberikan berbagai pelatihan supaya dapat meningkatkan kemampuan individu karyawan, (3) Kondisi kerja, memberikan suasana lingkungan yang kondusif agar lebih nyaman dalam bekerja, (4) Kepedulian Perusahaan; memberikan jaminan seperti asuransi pada karyawan dan juga memberikan bantuan bagi yang terkena musibah. (4) Kepedulian Perusahaan; memberikan jaminan seperti asuransi pada karyawan dan juga memberikan bantuan bagi yang terkena musibah.

### **Turnover Intention**

*Turnover intention* dapat dimaknai mengakhiri keterikatannya karyawan dengan perusahaan tempat ia bekerja. Keputusan tersebut bisa muncul dalam bentuk pengunduran diri sukarela maupun pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh organisasi [31]. Secara sederhana, turnover menggambarkan perilaku pegawai yang mulai menumbuhkan niat meninggalkan organisasi, mencari peluang kerja baru, atau menyusun rencana keluar di waktu mendatang [32]. Lingkungan kerja mampu menciptakan suasana nyaman dan kepuasan kerja terpenuhi, maka peluang pegawai untuk keluar menjadi lebih kecil. Sebaliknya, iklim organisasi yang tidak sehat serta dukungan perusahaan yang minim dapat menyebabkan pegawai merasa tidak betah, bekerja tanpa semangat, dan pada akhirnya terdorong mencari tempat kerja lain.

Indikator yang sering dipakai untuk mengenali gejala *turnover intention* menurut hasil penelitian meliputi [33]: (1) meningkatnya angka absensi, karena pada fase ini tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan menurun drastis; (2) kecenderungan malas bekerja, di mana pegawai sudah lebih fokus memikirkan peluang di perusahaan lain; (3) makin sering melanggar tata tertib, misalnya meninggalkan tempat kerja di luar jam istirahat atau mengabaikan aturan formal; serta (4) makin banyak mengajukan protes kepada atasan, terutama terkait kebijakan atau sistem balas jasa yang dianggap tidak sesuai dengan harapan mereka.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention***

Pegawai yang nyaman dengan fasilitas yang diberikan perusahaan, perhatian dari pimpinan, serta kompensasi dan posisi yang sesuai biasanya lebih nyaman dan enggan berpindah ke perusahaan lain [34]. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat terlihat dari absensi yang tinggi, motivasi yang menurun, meningkatnya keluhan, hingga perilaku kerja yang kurang produktif. Namun, ketika karyawan merasa kebutuhan kerjanya terpenuhi, maka mereka akan lebih betah, senang, dan turnover intention pun cenderung menurun [35].

#### **Hubungan Iklim Organisasi dengan *Turnover Intention***

Iklim organisasi menjadi salah satu pertimbangan penting ketika pegawai memutuskan bertahan atau mencari pekerjaan baru. Suasana organisasi yang sehat akan membentuk individu yang bekerja maksimal demi tujuan perusahaan [36]. Iklim ini mencakup bagaimana karyawan menilai lingkungan kerja, aturan, serta interaksi di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang dipersepsikan mendukung kesejahteraan karyawan akan mendorong loyalitas, sedangkan iklim kerja yang penuh tekanan justru memicu turnover. Dengan kata lain, semakin nyaman suasana kerja yang dirasakan, semakin rendah pula niat untuk keluar, dan begitu pula sebaliknya [37].

#### **Hubungan Dukungan Organisasi dengan *Turnover Intention***

Dukungan yang diberikan organisasi sangat krusial untuk mempertahankan pegawai yang kompeten, karena karyawan berbakat merupakan aset yang mendukung daya saing perusahaan. Persepsi karyawan terhadap dukungan tersebut memiliki pengaruh langsung terhadap turnover intention [15]. Jika karyawan merasa mendapat perhatian, pengakuan, serta bantuan dari perusahaan, mereka akan lebih memilih bertahan. Sebaliknya, jika organisasi memberi kesan negatif atau tidak peduli, maka karyawan cenderung mengambil keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya [38].

## INDIKATOR VARIABEL

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Kepuasan Kerja (X1)	1. Kinerja Umumnya Naik	Interval
	2. Perilaku Organisasi	
	3. Kesejahteraan Karyawan	
Iklim Organisasi (X2)	1. Kepemimpinan	Interval
	2. Kepercayaan	
	3. Pembuatan Keputusan Bersama	
	4. Kejujuran	
	5. Komunikasi	
Dukungan Organisasi (X3)	1. Penghargaan	Interval
	2. Pengembangan	
	3. Kondisi Kerja	
	4. Kepedulian Perusahaan	
<i>Turnover Intention</i> (Y)	1. Tingginya Tingkat Absensi	Interval
	2. Malas Bekerja	
	3. Peningkatan Terhadap Pelanggaran Tata Tertib Kerja	
	4. Peningkatan Protes Terhadap Atasan	

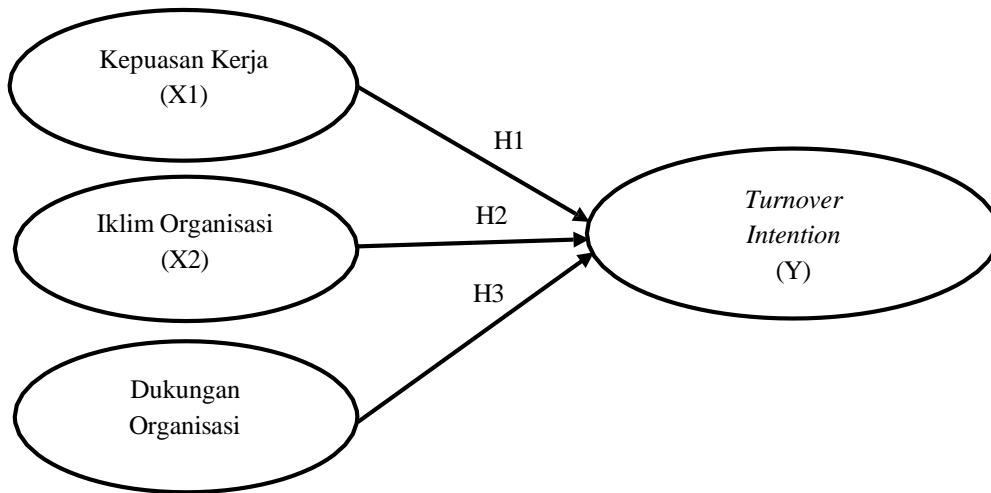
## II. METODE

Penelitian ini disusun dengan maksud dapat memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai keterkaitan antar-variabel yang diteliti dengan memakai pendekatan kuantitatif. Fokus penelitian diarahkan pada karyawan PT. Rajawali Cakra Sakti, dengan tujuan menganalisis sejauh mana kepuasan kerja, kondisi iklim organisasi, serta dukungan organisasi dapat memengaruhi kecenderungan turnover intention. Populasi penelitian mencakup seluruh tenaga kerja di perusahaan tersebut, sementara penentuan sampel dilakukan dengan metode probability sampling melalui pendekatan purposive agar responden yang dipilih benar-benar mewakili kelompok yang relevan.

Dari proses pemilihan tersebut, diperoleh 150 responden yang berada pada rentang usia 19–25 tahun. Kelompok usia ini dipandang penting karena termasuk kategori yang rawan berpindah pekerjaan. Untuk memperoleh data, peneliti menggunakan kuesioner yang akan ditanyakan kepada beberapa karyawan yang akan dilakukan secara tertutup. Pertanyaan-pertanyaan tersebut disusun menggunakan skala Likert, yang memungkinkan peneliti mengukur persepsi, sikap, maupun pendapat responden terkait variabel yang diteliti.

Jawaban yang terkumpul selanjutnya diberi bobot angka sehingga dapat dikonversi ke dalam bentuk skala interval dan dianalisis secara kuantitatif dan kemudian akan dilakukan dengan SPSS. Pemilihan ini bukan tanpa alasan, sebab perangkat ini memang dirancang untuk mengolah data statistik dengan fitur yang lengkap dan akurat [39].

## Kerangka Konseptual



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual

### Keterangan

X : Variabel Bebas  
Y : Variabel Terikat

→ : Pengaruh

### Hipotesis

- H1 : Kepuasan kerja diperkirakan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.  
H2 : Iklim organisasi diperkirakan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.  
H3 : Dukungan Organisasi diperkirakan berpengaruh secara signifikan terhadap *Turnover Intention*

### Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk menjabarkan variabel penelitian secara rinci sehingga mempermudah dalam proses pengukuran. Terdapat tiga variabel independen, yaitu Kepuasan Kerja (X1), Iklim Organisasi (X2), dan Dukungan Organisasi (X3), serta satu variabel dependen, yaitu Turnover Intention (Y).

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cara individu menilai pekerjaannya, baik secara positif maupun negatif. Pegawai yang puas biasanya bekerja lebih produktif dan lebih cenderung bertahan di perusahaan [17]. Indikator kepuasan kerja menurut penelitian terdahulu [21]:

1. Kinerja meningkat  
Semakin tinggi kepuasan, semakin tinggi semangat kerja dan performa.
2. Perilaku organisasi  
Karyawan yang puas rela membantu rekan kerja meski di luar deskripsi tugas formal.
3. Kesejahteraan Karyawan  
Karyawan yang yakin telah bekerja dengan baik menunjukkan antusiasme lebih tinggi.

### Iklim Organisasi

Iklim organisasi dipahami sebagai kondisi menyeluruh yang dirasakan pegawai dan memengaruhi pelaksanaan tugas mereka [22]. Lingkungan ini membentuk pola pikir kolektif serta perilaku sehari-hari karyawan [23]. Indikator iklim organisasi [25] :

1. Kepemimpinan  
Mencerminkan peran pimpinan dalam mengarahkan, menggerakkan, dan menginspirasi bawahan.
2. Kepercayaan  
Ditandai dengan adanya hubungan saling percaya antara atasan dan bawahan yang dibangun melalui interaksi berkesinambungan.
3. Pembuatan keputusan Bersama  
Keterlibatan karyawan di semua level organisasi dalam proses komunikasi, konsultasi, dan pengambilan keputusan penting.

4. Kejujuran  
Iklim keterbukaan yang mendorong pegawai untuk berani mengungkapkan pendapat serta gagasan secara apa adanya.
5. Komunikasi  
Distribusi informasi yang relevan dan transparan terkait tugas serta wewenang karyawan.

### **Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasi dapat dimaknai sebagai bentuk perhatian dan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya. Dukungan ini penting untuk menumbuhkan loyalitas serta menjaga komitmen agar karyawan merasa dihargai [26]. Dukungan yang kuat menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi dan pada gilirannya menekan turnover intention. Indikator dukungan organisasi menurut penelitian sebelumnya [30]:

1. Penghargaan  
Perusahaan memberikan reward atas pencapaian yang diraih pegawai.
2. Pengembangan  
Perusahaan menyediakan kesempatan promosi serta peningkatan kompetensi karyawan.
3. Kondisi kerja  
Suasana kerja baik dari aspek fisik (fasilitas, ruangan) maupun nonfisik (hubungan interpersonal).
4. Kepedulian Perusahaan  
Perusahaan memerhatikan terhadap kesejahteraan hidup karyawan, misalnya melalui tunjangan atau program kesejahteraan.

### **Turnover Intention**

*Turnover intention* merupakan keputusan karyawan untuk berhenti sebagai bagian dari sebuah perusahaan yang dimana lingkungan yang menjadi pekerjaannya. Dengan berakhirnya pegawai di perusahaan dapat melalui pengundurandiri ataupun pemutusan kerja yang diserahkan organisasi kepada karyawannya [31]. *Turnover* bisa kita artikan bahwa pertambahan yang cenderung mengarah pada perilaku yang sudah dimiliki pegawai dalam meninggalkan serta mencari-cari informasi pekerjaan yang baru atau juga pemikiran karyawan yang ingin meninggalkan organisasi pada waktu lain [32]. Beberapa indikator pelatihan kerja menurut hasil penelitian diantaranya [33]:

1. Absensi meningkat  
Pegawai yang berniat keluar cenderung sering tidak hadir karena keterikatan pada pekerjaan sudah menurun.
2. Malas bekerja  
Produktivitas rendah karena orientasi pegawai telah bergeser ke tempat lain.
3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja  
Meninggalkan tugas atau melanggar tata tertib organisasi.
4. Peningkatan protes terhadap atasan  
Karyawan sering menyuarakan ketidakpuasan, khususnya terkait sistem kompensasi atau kebijakan perusahaan.

## **Teknik Analisis Data**

### **Uji Validitas**

Pengujian validitas ini akan dibantu dengan perangkat lunak *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* yang berfungsi sebagai alat analisis statistik. Melalui pengujian ini, dapat diketahui seberapa besar dampak dari setiap pertanyaan kuesioner dan juga pengujian seberapa tepat dan layak digunakan sebagai indikator dari konstruk penelitian.

Secara teknis, validitas diuji dengan cara melihat hubungan antara setiap item pertanyaan dengan keseluruhan skor yang diperoleh. Terdapat dua pendekatan yang biasa digunakan, yaitu pertama, mengorelasikan skor setiap butir pertanyaan (item) dengan skor total item, dan kedua, mengorelasikan skor indikator dengan keseluruhan skor konstruk. Jika hasil korelasi menunjukkan nilai yang signifikan, maka butir pertanyaan tersebut dianggap valid karena mampu merepresentasikan variabel yang diukur [40].

### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk menilai seberapa konsisten data ketika dilakukan pengujian berulang kali. Instrumen dapat dikatakan dapat diandalkan jika dapat memberikan hasil yang stabil meskipun digunakan dalam kondisi yang berbeda. Dalam penelitian kuantitatif, pengujian reliabilitas umumnya dilakukan dengan menghitung nilai koefisien Alpha Cronbach, karena rumus ini sesuai untuk kuesioner dengan skala Likert [41].

### Uji Hipotesis

#### Uji T

Pada uji statistic t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas independent secara individual dalam menerangkan variabel dependen [42].

- a. Menentukan formulasi hipotesis  
Ha :  $b_1 : b_2 \neq 0$ . Artinya variabel independent merupakan penjelasan yang signifikansi terhadap variabel dependen.
- b. Kriteria pengujian  
Ho diterima, jika memiliki nilai sig.  $> 0,05$ . Dan Ho ditolak jika nilai sig.  $< 0,05$

#### Uji F

Berbeda dengan uji t yang fokus pada masing-masing variabel, uji ini digunakan untuk menilai pengaruh kedua variabel yaitu independen dan juga dependen. Prosedur ini ditempuh dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel pada taraf signifikansi tertentu. Jika F hitung memiliki nilai yang lebih besar daripada F tabel, maka model penelitian dapat dikatakan signifikan secara keseluruhan [43].

### Analisis regresi linear berganda

Teknik ini tidak hanya memungkinkan pengujian secara bersamaan (simultan), tetapi juga secara terpisah (parsial) sehingga hubungan tiap variabel dapat diuraikan lebih jelas. Model umum dari regresi linier berganda dirumuskan dalam bentuk [44]:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

- Y : *Turnover Intention*  
 $\alpha$  : Konstanta  
 $\beta$  : Koefisien regresi variabel bebas  
 X1 : Kepuasan Kerja  
 X2 : Iklim Organisasi  
 X3 : Dukungan Organisasi  
 E : Error

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	90	60%
	Wanita	60	40%
Total		150	100%
Usia	19 - 22	87	58%
	23 - 25	63	42%
	Total	150	100%
Lama Bekerja	< 1 Tahun	63	42%
	1 - 2 Tahun	44	29%
	3 - 5 Tahun	29	19%
	> 5 Tahun	14	9%
Total		150	100%

	Produksi	105	70%
	Gudang	15	10%
Golongan	Administrasi	20	13%
	Manajemen	10	7%
	Total	150	100%

Merujuk pada data dalam Tabel 2, komposisi responden penelitian menunjukkan mayoritas berjenis kelamin laki-laki, yakni sebanyak 90 orang atau sekitar 60%, sedangkan sisanya perempuan sejumlah 60 orang atau 40%. Dari segi usia, sebagian besar responden berada dalam kelompok umur 19–22 tahun, yaitu sebanyak 87 orang (58%), sementara responden berusia 23–25 tahun berjumlah 63 orang (42%). Jika ditinjau dari lama masa kerja, terlihat bahwa responden terbanyak adalah karyawan dengan pengalaman kerja kurang dari satu tahun, yaitu 63 orang (42%). Berikutnya, sebanyak 44 orang (29%) memiliki pengalaman kerja antara 1–2 tahun, lalu 29 orang (19%) dengan masa kerja 3–5 tahun, dan hanya 14 orang (9%) yang telah bekerja lebih dari lima tahun. Berdasarkan pembagian golongan pekerjaan, responden didominasi staf produksi yang berjumlah 105 orang (70%). Kemudian disusul oleh staf administrasi sebanyak 20 orang (13%), staf gudang sebanyak 15 orang (10%), serta staf manajemen sebanyak 10 orang (7%).

**Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	150	1	5	4.12	.989
X1.2	150	2	5	3.48	.939
X1.3	150	2	5	3.83	.873
Valid N (listwise)	150				

Mengacu pada Tabel 3, terlihat bahwa dalam variabel kepuasan kerja, indikator **kinerja** memperoleh skor rata-rata tertinggi yaitu 4,12. Angka ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja menjadi salah satu tanda utama yang mencerminkan adanya kepuasan pada diri karyawan. Sementara itu, indikator **kesejahteraan** juga memiliki nilai sebesar 3,83 yang berarti memiliki nilai yang cukup tinggi. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa aspek kesejahteraan turut berperan penting dalam merefleksikan tingkat kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	150	2	5	4.38	.817
X2.2	150	1	5	4.29	.863
X2.3	150	2	5	3.21	.745
X2.4	150	2	5	3.32	.854
X2.5	150	2	5	3.24	.808
Valid N (listwise)	150				

Mengacu pada Tabel 4, pada variabel iklim organisasi terlihat bahwa indikator kepemimpinan memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu 4,38. Temuan ini mengisyaratkan bahwa kualitas kepemimpinan di lingkungan kerja menjadi faktor utama dalam menggambarkan kondisi iklim organisasi. Selanjutnya, indikator kepercayaan juga menunjukkan skor rata-rata yang cukup tinggi, yakni 4,29. Hal tersebut menegaskan bahwa keberadaan rasa saling

percaya antara karyawan dan pimpinan merupakan aspek penting yang turut mencerminkan bagaimana iklim organisasi terbentuk dalam perusahaan.

**Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Dukungan Organisasi**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	150	1	5	3.27	1.164
X3.2	150	1	5	3.62	1.174
X3.3	150	1	5	3.65	1.081
X3.4	150	1	5	3.50	1.169
Valid N (listwise)	150				

Berdasarkan Tabel 5, terlihat bahwa pada variabel dukungan organisasi, indikator dengan skor rata-rata tertinggi adalah kondisi kerja, yaitu sebesar 3,65. Hal ini dikarenakan dukungan organisasi sangat erat kaitannya dengan tingkat kenyamanan serta suasana kerja yang mereka rasakan sehari-hari. Selanjutnya, indikator pengembangan juga memperoleh nilai rata-rata yang cukup tinggi, yakni 3,62. Temuan ini memperlihatkan bahwa dukungan organisasi juga tercermin melalui adanya program atau kegiatan pengembangan yang disediakan perusahaan bagi karyawannya.

**Tabel 6. Statistik Deskriptif Variabel Turnover**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y.1	150	2	5	4.02	.966
Y.2	150	2	5	4.03	.802
Y.3	150	2	5	4.08	.764
Y.4	150	2	5	4.11	.747
Valid N (listwise)	150				

Mengacu pada Tabel 6, terlihat bahwa indikator dengan rata-rata tertinggi adalah peningkatan protes, yakni sebesar 4,11. Hal ini memperlihatkan bahwa kecenderungan turnover karyawan dapat dikenali melalui semakin seringnya mereka menyampaikan keberatan atau keluhan terhadap atasan. Hampir sejalan dengan hasil tersebut, indikator pelanggaran tata tertib juga memperoleh skor cukup tinggi dengan nilai rata-rata 4,08.

### Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengukur variabel penelitian sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dengan bantuan perangkat lunak SPSS, hasil uji validitas instrumen penelitian dapat disajikan pada tabel berikut.

Variabel	Item	R hitung	R tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja	X1.1	0.828	0.154	Valid
	X1.2	0.810	0.154	Valid
	X1.3	0.828	0.154	Valid
Iklim Organisasi	X2.1	0.802	0.154	Valid
	X2.2	0.717	0.154	Valid
	X2.3	0.632	0.154	Valid
	X2.4	0.702	0.154	Valid
	X2.5	0.688	0.154	Valid
Dukungan Organisasi	X3.1	0.768	0.154	Valid
	X3.2	0.871	0.154	Valid
	X3.3	0.837	0.154	Valid
	X3.4	0.867	0.154	Valid
Turnover Intention	Y.1	0.826	0.154	Valid
	Y.2	0.854	0.154	Valid
	Y.3	0.838	0.154	Valid
	Y.4	0.778	0.154	Valid

Suatu item dinyatakan valid ketika nilai  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , berdasarkan tabel 7 dapat dilihat bahwa semua item dari masing-masing variabel memiliki nilai  $r_{hitung}$  yang lebih dari  $r_{tabel}$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item instrument dalam penelitian ini valid.

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk memastikan sejauh mana instrumen penelitian menghasilkan data yang konsisten dan dapat diandalkan. Dengan kata lain, uji ini berfungsi menilai apakah alat ukur yang digunakan benar-benar stabil dalam mengukur variabel yang diteliti. Hasil pengujian reliabilitas tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
X1	0.759	Reliabel
X2	0.752	Reliabel
X3	0.855	Reliabel
Y	0.838	Reliabel

Berdasarkan hasil pada tabel tersebut, seluruh variabel dalam penelitian memperoleh nilai **Cronbach's Alpha** di atas standar minimal, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang dipakai telah memenuhi kriteria reliabilitas.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat apakah data yang digunakan dalam suatu penelitian berdistribusi atau tidak, hasil uji normalitas dalam hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini;

**Tabel 9. Hasil Uji Normalitas**

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Unstandardized Residual		
N		150
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1.34483625
Most Extreme Differences	Absolute	.104
	Positive	.069
	Negative	-.104
Kolmogorov-Smirnov Z		1.280
Asymp. Sig. (2-tailed)		.076

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Pada tabel 9 Sig. sebesar  $0.076 > 0.05$ , uji normalitas untuk artinya data diketahui nilai Asymp  $0.05$ , sehingga syarat data ini terpenuhi, berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Pengujian ini menganalisa apakah dilakukan untuk antarvariabel bebas dalam model regresi terdapat hubungan yang terlalu kuat. Jika korelasi antarvariabel independen sangat tinggi, maka hasil regresi bisa menjadi bias. Pada penelitian ini, hasil uji multikolinearitas ditampilkan dalam Tabel 10 berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients <sup>a</sup>		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity
Model	Statistics B	Tolerance	Std. Error VIF	Beta		
1	(Constant)	27.405	.796	34.420	.000	
	X1	-.159	.101	-1.578	.117	4.360
	X2	-.202	.061	-3.313	.001	2.515
	X3	-.401	.064	-6.254	.000	4.865

a. Dependent Variable: Y

Dalam pengambilan keputusan, kriteria yang digunakan adalah nilai dari *Tolerance* dan juga *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi dapat disimpulkan bebas jika nilai dari multikolinearitas apabila setiap variabel memiliki nilai *Tolerance* > 0,1 dan *VIF* < 10. Hasil yang ditunjukkan pada Tabel 10 memperlihatkan bahwa semua variabel independen memenuhi syarat tersebut. Dengan demikian, dapat kita disimpulkan bahwa model regresi yang kita digunakan tidak memiliki gangguan multikolinearitas sehingga cocok untuk dianalisis lebih lanjut.

### Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menilai apakah varians dari residual dalam model regresi sama (konstan) atau justru berubah-ubah pada tingkat variabel tertentu. Jika varians residual tidak konstan, maka dapat terjadi penyimpangan asumsi klasik. Hasil pengujian ditunjukkan pada Tabel 11 berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Heterokedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>		Unstandardized	Standardized	t	Sig.
Model	Statistics B	Std. Error	Coefficient		
		B	Beta		
1	(Constant)	-.629	.472	-1.333	.185
	X1	-.055	.060	-.916	.361
	X2	.066	.036	1.826	.070
	X3	.076	.038	1.994	.048

a. Dependent Variable: AbsRes

Dasar pengambilan keputusan dalam uji ini adalah melihat nilai signifikansi masing-masing variabel. Apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka model dianggap bebas dari masalah heterokedastisitas. Berdasarkan hasil pada Tabel 11, seluruh variabel penelitian memiliki nilai signifikansi di atas ambang batas tersebut.

### Uji Hipotesis

#### Uji T

Uji T digunakan untuk melihat hubungan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil pengujian regresi linear berganda terkait dengan nilai *t hitung* dapat dilihat pada tabel berikut ini;

Tabel 12. Hasil Uji T

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Coefficients Standardized Coefficient	t	Sig.
	Unstandardized	Std. Error			
	B		Beta		
	(Constant)	27.405	.796	34.420	.000
1	X1	-.159	.101	-.136	-.1578
	X2	-.202	.061	-.216	-3.313
	X3	-.401	.064	-.568	-6.254

a. Dependent Variable: Y

Tabel 12 menampilkan hasil analisis regresi linier berganda, khususnya nilai *t hitung* untuk setiap variabel independen. Dengan taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (df) sebesar 146, nilai *t* tabel yang menjadi acuan adalah 1,976. Berdasarkan parameter tersebut, maka interpretasi hasil uji *t* adalah sebagai berikut:

1. Nilai *t* hitung sebesar 1,578 lebih kecil dari *t* tabel (1,976). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention. Walaupun demikian, tanda koefisien yang negatif mengindikasikan adanya kecenderungan: semakin meningkat kepuasan karyawan, semakin kecil kemungkinan mereka meninggalkan perusahaan, meskipun efeknya tidak cukup kuat secara statistik.
2. Nilai *t* hitung untuk iklim organisasi tercatat sebesar 3,313, lebih besar daripada *t* tabel (1,976). Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Koefisien negatif menegaskan bahwa semakin kondusif suasana kerja dalam organisasi, semakin besar orang tersebut untuk menetap di perusahaan tersebut.
3. Variabel ini memperoleh nilai *t* hitung sebesar 6,254, jauh melampaui *t* tabel (1,976). Dari nilai tersebut dapat disimpulkan adanya pengaruh yang signifikan antara dukungan organisasi dan turnover intention. Arah hubungan yang negatif menandakan bahwa semakin tinggi dukungan yang diterima karyawan baik berupa perhatian dari atasan, fasilitas kerja, maupun kesempatan pengembangan diri semakin rendah kecenderungan mereka untuk keluar ke tempat kerja lain.

## Uji F

Uji F digunakan untuk melihat hubungan variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Hasil pengujian regresi linear berganda terkait dengan nilai *F hitung* dapat dilihat pada tabel berikut ini;

Tabel 13. Hasil Uji F

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	819.881	3	273.294	148.067	.000
1	Residual	269.479	146	1.846		b
	Total	1089.360	149			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Tabel 13 merupakan salah satu output dari uji regresi linier berganda, di dalam tabel tersebut ditampilkan nilai *F hitung* dari hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *F hitung* yang diperoleh sebesar 148,067, sedangkan dengan menggunakan *F* tabel untuk tingkat signifikansi 0,05,  $df_1 = 3$  dan  $df_2 = 146$  diperoleh nilai *F* tabel sebesar 2,666. Kondisi ini memiliki hasil *F hitung* ( $148,067 > 2,666$ ) *F* tabel, dimana hal ini menunjukkan bahwa

ditemukan bukti kuat yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan dari kepuasan, iklim organisasi dan dukungan organisasi terhadap tingkat *turnover*.

### Koefisien Determinasi

Dalam analisis regresi, salah satu ukuran penting yang digunakan untuk menilai kualitas model adalah koefisien determinasi. Apabila nilai koefisien determinasi berada mendekati angka 1, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang sangat kuat dalam menerangkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini, hasil perhitungan koefisien determinasi ditampilkan pada tabel berikut, yang memberikan gambaran mengenai seberapa besar proporsi variasi *turnover intention*.

**Tabel 14. Hasil Koefisien Determinasi**

Model	R	Model Summary		Std. Error of the Estimate
		R Square	Adjusted Square	
1		.868 <sup>a</sup>	.753	.748
a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1				

Berdasarkan tabel 14 diketahui nilai R sebesar 0,868 dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,753.

### Persamaan Regresi Berganda

Persamaan regresi merupakan persamaan yang menunjukkan bagaimana hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil yang ada pada tabel 7, disusun persamaan regresi sebagai berikut;

$$Y = 27,405 - 0,159X_1 - 0,202X_2 - 0,401X_3$$

Makna dari persamaan tersebut adalah;

1. Nilai konstan dari persamaan tersebut sebesar 27,405, dimana maknanya adalah ketika tidak ada pengaruh dari variabel independen apapun, *Turnover Intention* akan tetap terjadi sebesar 27,405.
2. Koefisien Kepuasan Kerja sebesar -0,159, maknanya ketika terjadi peningkatan Kepuasan Kerja sebesar 1% maka *Turnover Intention* akan menurun sebesar 0,159.
3. Koefisien Iklim Organisasi sebesar -0,202, maknanya ketika terjadi peningkatan Iklim Organisasi sebesar 1% maka *Turnover Intention* akan menurun sebesar 0,202.
4. Koefisien Dukungan Organisasi sebesar -0,401, maknanya ketika terjadi peningkatan Dukungan Organisasi sebesar 1% maka *Turnover Intention* akan menurun sebesar 0,401.

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Analisis diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap penurunan *turnover intention*. Dengan kata lain, meskipun arah hubungan yang diperoleh bernilai negatif namun belum cukup kuat secara statistik. Hal ini tercermin pula dari tanggapan responden yang menilai bahwa peningkatan kinerja dapat mencerminkan adanya kepuasan kerja, yang kemudian berpotensi menekan niat keluar. Selain itu, aspek kesejahteraan yang diperoleh pekerja juga memiliki peranan penting, sebab kondisi kesejahteraan yang baik bukan hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga menimbulkan rasa dihargai yang berdampak pada berkurangnya *turnover*.

Temuan ini dapat dikatakan berkesinambungan dengan penelitian yang dilakukan Clairine (2022) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang dikatakan cukup besar terhadap *turnover intention* [45]. Namun, penelitian tersebut berbeda dengan temuan Egarini & Prastiwi (2022), yang menemukan adanya hubungan negatif yang signifikan di antara kedua variabel tersebut [46]. Penelitian tersebut menyampaikan bahwa setiap karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi dapat meningkatkan semua loyalitas dari individu terhadap organisasi sehingga niat untuk meninggalkan pekerjaan menjadi lebih rendah.

Berdasarkan hasil perbandingan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja saja belum tentu menjadi faktor penentu utama dalam mengurangi turnover intention. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan variabel lain yang juga berkontribusi, agar strategi retensi karyawan menjadi lebih efektif.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention***

Hasil penelitian menunjukkan Lingkungan kerja yang sehat dan positif, yang ditandai dengan adanya dukungan, perlakuan adil, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan, terbukti mampu meningkatkan kepuasan sekaligus loyalitas pekerja. Kondisi semacam ini membuat karyawan merasa nyaman, dihargai, serta diperhatikan, sehingga dorongan untuk mencari pekerjaan di tempat lain menjadi lebih rendah. Kepemimpinan yang terbuka, adil, dan diterima oleh karyawan mendorong rasa aman serta keterikatan, sementara gaya kepemimpinan yang kaku atau otoriter justru menimbulkan ketidaknyamanan yang pada akhirnya meningkatkan kemungkinan turnover.

Hubungan negatif tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif teori kepuasan kerja, yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan melahirkan perasaan puas, sehingga mengurangi keinginan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, teori keadilan organisasi juga memperlihatkan bahwa iklim yang menjunjung fairness dalam pembagian tugas, sistem penghargaan, dan penerapan kebijakan berkontribusi besar pada komitmen karyawan. Temuan ini berkesinambungan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hatami (2023), yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang positif berhubungan erat dengan komitmen afektif karyawan dan pada gilirannya menekan niat untuk keluar [47]. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memperkuat kualitas iklim kerja, misalnya melalui komunikasi yang terbuka, sistem penghargaan yang proporsional, serta terciptanya suasana kerja yang inklusif, sehingga karyawan yang berkompeten dapat dipertahankan dan risiko turnover dapat diminimalisasi.

### **Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention***

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa dukungan organisasi memainkan peranan penting dalam menekan keinginan karyawan untuk mengundurkan diri. Hasil analisis statistik memperlihatkan adanya korelasi negatif yang signifikan, yang berarti semakin besar dukungan yang dirasakan oleh pegawai, semakin rendah pula peluang mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal tersebut juga tercermin dari jawaban responden, di mana mayoritas menilai bahwa rasa nyaman yang tercipta di lingkungan kerja berkaitan langsung dengan menurunnya kecenderungan untuk berpindah kerja. Program pengembangan kapasitas yang diberikan perusahaan turut memperkuat temuan ini, karena kegiatan tersebut membuat pekerja merasa keberadaannya penting dan dihargai. Rasa diperhatikan inilah yang pada gilirannya menumbuhkan motivasi untuk bertahan lebih lama di organisasi.

Kerangka *Perceived Organizational Support (POS)* juga mendukung hasil ini. Teori tersebut menekankan bahwa ketika karyawan merasakan adanya perhatian emosional, profesional, maupun material dari pihak organisasi, ikatan dengan tempat kerja akan semakin kuat. Dukungan yang diberikan dapat berupa keadilan dalam pengambilan keputusan, penghargaan atas kontribusi, peluang mengembangkan karier, hingga terciptanya iklim kerja yang positif. Rasa dihargai dan diperhatikan membuat karyawan lebih puas terhadap pekerjaannya, sehingga keinginan untuk mencari alternatif di luar perusahaan menjadi berkurang.

Penelitian Alamsyah & Abadiyah (2022) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki korelasi negatif yang signifikan [48]. Dengan demikian, penelitian ini menekankan kembali pentingnya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan sebagai strategi untuk menekan turnover serta menjaga hubungan kerja yang sehat dan produktif.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, dan Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention***

Analisa data yang dilakukan mengindikasikan bahwa kepuasan kerja, iklim organisasi, dan dukungan organisasi secara simultan memberikan kontribusi besar dalam memengaruhi variasi turnover intention. Uji F yang dilakukan menghasilkan angka 148,067 dengan tingkat signifikansi 0,000, nilai ini jauh di atas ambang batas F tabel sehingga model regresi yang digunakan dapat dinyatakan valid untuk menjelaskan hubungan ketiga variabel independen terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini memperkuat bukti bahwa kepuasan kerja, suasana organisasi yang kondusif, serta dukungan yang diberikan perusahaan merupakan faktor penting yang menentukan pilihan karyawan untuk tetap bertahan atau mencari peluang di tempat lain.

Apabila tingkat kepuasan kerja menurun, karyawan cenderung merasa tidak nyaman atau kebutuhan kerjanya tidak terpenuhi, sehingga mendorong niat untuk mencari alternatif pekerjaan. Hal yang sama juga berlaku jika iklim organisasi tidak kondusif, misalnya ditandai dengan kurangnya dukungan lingkungan, munculnya konflik antarindividu, atau lemahnya komunikasi internal. Kondisi semacam itu dapat menimbulkan tekanan dan rasa tidak aman bagi karyawan. Selain itu, minimnya dukungan organisasi seperti kurangnya penghargaan, terbatasnya pelatihan, atau fasilitas yang tidak memadai dapat menimbulkan kesan bahwa kontribusi pekerja tidak dihargai, yang akhirnya memicu mereka mencari kesempatan kerja di luar perusahaan. Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan berpengaruh terhadap pengalaman kerja secara keseluruhan. Ketika salah satu faktor tidak terpenuhi, kecenderungan niat keluar akan meningkat secara signifikan.

## VII. SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan niat keluar pegawai bergerak ke arah negatif, tetapi hubungan itu tidak cukup kuat secara statistik untuk ditafsirkan sebagai efek yang pasti. Sementara itu, faktor-faktor lingkungan organisasi yakni iklim kerja yang kondusif dan tingkat dukungan organisasi memang terbukti menurunkan keinginan karyawan untuk pindah secara bermakna. Dengan kata lain, suasana kerja yang mendukung serta perhatian dan fasilitas dari organisasi memberi rasa dihargai dan memacu keterikatan karyawan. Ketika dilihat bersama, ketiga variabel tersebut saling melengkapi; perusahaan sebaiknya mengutamakan penciptaan kondisi kerja yang sehat dan sistem dukungan yang memadai untuk meminimalkan turnover.

## REFERENSI

- [1] N. Kadek, "et al., '41 | Page,' vol. 1, pp.," vol. 1, pp. 41–49, 2020.
- [2] S. L. Ratnasari and L. Lestari, "Effect of leadership style, workload and job insecurity on *turnover intention*," *Int. J. Innov. Creat. Chang.*, vol. 11, no. 12, pp. 299–313, 2020.
- [3] I. M. Y. D. Putra and M. S. Putra, "Peran Kepuasan Kerja Memediasi Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention*," *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 8, no. 1, p. 323, 2018, doi: 10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p12.
- [4] & M. Zaki, H., "engaruh beban kerja dan kompensasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja pada karyawan PT. Adira Quantum Multifinance cabang Pekanbaru," *J. Tepak Manaj. Bisnis*, vol. 8, no. 3, pp. 1–23, 2016.
- [5] N. W. Setyawati, "engaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga," *Mabiska J.*, vol. 4, pp. 34–40, 2019.
- [6] H. Z. S. Kuntjoro, *Komitmen Organisasi*. Jakarta.
- [7] N. K. Sari, "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja," *Psikoborneo J. Ilm. Psikol.*, vol. 7, no. 1, pp. 120–128, 2019, doi: 10.30872/psikoborneo.v7i1.4714.
- [8] E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana., 2019.
- [9] Z. Anandita, S. R., Choiriyah, "No TitlPengaruh Iklim Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Smk Kreatif Hasbullah Bahrul Ulum)e," *J. Inovasi*, vol. 2, no. 3, 2021.
- [10] D. I. G. Putra and M. I. W. Utama, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Di Mayaloka Villas Seminyak," *E-Jurnal Manaj. Unud*, vol. 6, no. 9, pp. 5116–5143, 2018.
- [11] L. K. Fitriani and N. Yusiana, "Analisis Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada Karyawan Inti Pangan, Kuningan," *Indones. J. Strateg. Manag.*, vol. 3, no. 2, 2020, doi: 10.25134/ijsm.v3i2.3632.
- [12] W. T. Lompoliu, O. S. Nelwan, and V. P. K. Lengkong, "Pengaruh Job Insecurity, Job Stress, dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Golden Mitra Inti Perkasa Manado," *J. EMBA*, vol. 8, no. 1, pp. 554–564, 2020.
- [13] T. H. S. Putri, "Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada Pt Mnc Land Surabaya," *Ilmu dan Ris. Manaj.*, 2020.
- [14] N. Hidayah and R. Litfiana, "Pengaruh Dukungan Organisasi , Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* pada Karyawan Operasional PT . CRS ( Siantar Top Group , Tbk )," vol. 05, no. 2, pp. 92–118, 2024.
- [15] S. Ramlah, "Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Dukungan Supervisor Terhadap *Turnover Intention* Melalui Mediasi Komitmen Afektif," *Pros. Univ. Res. Colloq.*, pp. 164–173, 2023.
- [16] A. L. K. and D. K. Sari, "'The Influence of Service Quality, Company Image and Customer Relationship on Customer Satisfaction Expedition in Sidoarjo Regency,'" *J. Law Econ. Rev. Nov. 2022*, doi 10.21070/ijler.v17i0.835., vol. 17, 2022.

- [17] D. Derrick, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention*," *J. Manaj. Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 6, no. 1, p. 29, 2022, doi: 10.24912/jmbk.v6i1.16350.
- [18] A. P. A. NingTyas, S. H. Purnomo, and A. Aswar, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening," *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 9, no. 4, p. 1634, 2020, doi: 10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p20.
- [19] R. M. Rostandi and S. H. Senen, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Reward System terhadap *Turnover Intention*," *J. Ilmu Manaj. dan Bisnis*, vol. 12, no. 2, pp. 147–154, 2021.
- [20] A. A. Bawawa, V. P. K. Lengkong, and R. N. Taroreh, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada PT. SIG Asia Kota Bitung," *J. Emba*, vol. 9, no. 2, pp. 785–795, 2021.
- [21] A. Anggara and T. D. Nursanti, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT Fuli Semitexjaya," *J. Ekon. Manaj. dan Perbank. (Journal Econ. Manag. Banking)*, vol. 2, no. 2, p. 83, 2019, doi: 10.35384/jemp.v2i2.106.
- [22] T. . Darodjat, *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat Absolute*. PT Refika Aditama, 2015.
- [23] M. M. Pratiwi, "Pengaruh Job Insecurity, Stres Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Pt Pisma Abadi Jaya," *Pengaruh Job Insecurity, Stres Kerja Dan Iklim Organ. Terhadap Turnover Intent. Pada Pt Pisma Abadi Jaya*, vol. 53, no. 9, pp. 1689–1699, 2018.
- [24] R. Dewi, "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intentions* Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Panca Surya Agrindo (Psa) Kabupaten Rokan Hulu," *J. Online Mhs. Fak. Ekon. Univ. Riau*, vol. 4, no. 1, pp. 271–283, 2017.
- [25] W. Setyorini, S. Khotimah, and R. A. Anggara, "Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Di Pt . Bangun Jaya Alam Permai ( Bjap ) Pangkut Kabupaten Kotawaringin Barat," vol. 11, no. 2, 2023.
- [26] Y. Merlysabella and D. Subiyanto, "Upaya Menekan *Turnover Intention* Dengan Prediktor Dukungan Organisasi Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi," *J. Econ. Bussines Account.*, vol. 5, no. 2, pp. 1575–1589, 2022, doi: 10.31539/costing.v5i2.3369.
- [27] R. Mardikaningsih, "Pandangan Karyawan tentang Dukungan Organisasi: Penguatan Komitmen Organisasi atau *Turnover Intention*?," *Ekon. Keuangan, Investasi dan Syariah*, vol. 4, no. 3, pp. 1011–1015, 2023, doi: 10.47065/ekuitas.v4i3.3052.
- [28] Y. H. Guntoro and N. Dudija, "the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment on Employee *Turnover Intention* (Case Study: Pt. Paripurna Swakarsa Minamas Plantation South Borneo)," *Agustus*, vol. 7, no. 2, p. 2455, 2020.
- [29] A. Buulolo and S. L. Ratnasari, "Pengaruh Dukungan Supervisor, Komitmen Organisasional, Dan Beban Kerja Terhadap *Turnover Intention*," *J. Dimens.*, vol. 9, no. 2, pp. 339–351, 2020, doi: 10.33373/dms.v9i2.2545.
- [30] Y. C. Murthy, I. Prasetyo, and W. Utari, "Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bojonegoro," *BBM (Buletin Bisnis Manajemen)*, vol. 9, no. 2, p. 176, 2023, doi: 10.47686/bbm.v9i2.418.
- [31] R. Saputra, "Kecenderungan Kepuasan Kerja sebagai Trigger *Turnover*," *J. Upajiwa Dewantara*, vol. 1, no. 1, pp. 1–12, 2017.
- [32] E. M. Sopiah & Sangadji, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Keunggulan Kompetitif)*. Yogyakarta, 2018.
- [33] E. K. A. Rismayanti, Revilia Dian., Mochammad Al Musadieq., "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang)," *J. Adm. Bisnis*, vol. 61, no. 2, pp. 79–88, 2018.
- [34] R. Ardianto and M. Bukhori, "*Turnover Intentions*: Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Stres Kerja," *EKOMABIS J. Ekon. Manaj. Bisnis*, vol. 2, no. 01, pp. 89–98, 2021, doi: 10.37366/ekomabis.v2i01.71.
- [35] J. Mathis, R. L., & Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1st ed. Salemba empat, 2001.
- [36] G. Arnanta and W. Utama, "Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Cv. Dharma Siadja," *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, vol. 6, no. 6, p. 252000, 2017.
- [37] E. M. Sopiah & Sangadji, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, 2018.
- [38] and T. A. J. Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, 2nd ed. Salemba empat, 2008.
- [39] I. Imron, "Analisa Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Menggunakan Metode Kuantitatif Pada CV . Meubele Berkah Tangerang," vol. 5, no. 1, pp. 19–28, 2019.

- [40] N. M. Janna and Herianto, "Artikel Statistik yang Benar," *J. Darul Dakwah Wal-Irsyad*, no. 18210047, pp. 1–12, 2021.
- [41] M. Erida, "Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Motivasi Pengidap HIV/AIDS," *J. Ilm. Bina Edukasi*, vol. 1, no. 1, p. 18, 2021.
- [42] M. Iqbal and I. Asniar, "Pengaruh Komunikasi Pemasaran Shopee Terhadap Keputusan Pembelian Produk Fashion," *J. Ilmu Komun.*, vol. 1, no. 1, pp. 35–48, 2021.
- [43] N. Huda, "Pengaruh Brand Image Terhadap Keputusan Pembelian Motor Scuter Matic Yamaha Di Makassar," *J. Asy-Syarikah J. Lemb. Keuangan, Ekon. dan Bisnis Islam*, vol. 2, no. 1, pp. 37–43, 2020, doi: 10.47435/asy-syarikah.v2i1.311.
- [44] B. A. Wisudaningsi, I. Arofah, and K. A. Belang, "Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Dengan Menggunakan Metode Analisis Regresi Linear Berganda," *Statmat J. Stat. Dan Mat.*, vol. 1, no. 1, pp. 103–117, 2019, doi: 10.32493/sm.v1i1.2377.
- [45] C. Mangumbahang, R. Taroreh, and I. Palandeng, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT. Pelangi Sulut," *J. EMBA Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 11, no. 3, pp. 1510–1519, 2023.
- [46] N. Ny. Egarini and N. L. P. E. udi Prastiwi, "Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan SPBU 54.811.05 Desa Lokapaksa Kecamatan Seririt," *KONTEN J. Ekon. Manaj. dan Bisnis*, vol. 1, no. 3, pp. 9–20, 2022, doi: 10.59818/kontan.v1i3.236.
- [47] B. A. Hatami, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediator (Studi Kasus: Karyawan CV ABM di Kabupaten Sidoarjo)," Universitas WidyaTama, 2024.
- T. Alamsyah and R. Abadiyah, "Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh Bernout pada Karyawan PT. Puspa Agro," *Inov. Technol. Methodical Res. J.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–12, 2022, doi: 10.47134/innovative.v1i1.77.

**Conflict of Interest Statement:**

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*

