

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
TURNOVER INTENTION DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Kadek Bayu Satrio Maha Putra<sup>1</sup>  
I Gusti Made Suwandana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email: bayusatrio09@gmail.com

**ABSTRAK**

Kepuasan kerja merupakan hal penting dalam suatu perusahaan agar dapat menekan munculnya *turnover intention* dengan mempertimbangkan iklim organisasi sebagai aspek pembentuk kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan tingkat iklim organisasi maka semakin rendah tingkat *turnover intention* karyawan pada perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan di PT BFI Finance Indonesia Tbk. Populasi penelitian sebanyak 78 orang, dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan kuisioner. Data yang diperoleh dengan penyebaran kuisioner yang dianalisa menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan, iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* karyawan, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* karyawan, serta kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan dalam memediasi antara iklim organisasi terhadap *turnover intention*.

**Kata Kunci:** iklim organisasi, kepuasan kerja, *turnover intention*

**ABSTRACT**

*Job satisfaction is an important thing in a company in order to suppress the rise of turnover intention by considering the organizational climate as forming aspects of job satisfaction. The higher level of job satisfaction and organizational climate levels, the lower level of turnover intention of employees in the company. The purpose of this study to determine the influence of organization climate on turnover intention and job satisfaction as a mediating variable. The study was conducted at PT BFI Finance Indonesia Tbk. The study population as many as 78 people, using the technique of saturated samples. Data collection methods used were observation, interviews, and questionnaires. Data obtained with questionnaires were analyzed using the technique of path analysis (path analysis). The results of this study indicate that the organizational climate positive and significant effect on employee job satisfaction, organizational climate a significant negative effect on turnover intention of employees, job satisfaction a significant negative effect on turnover intention of employees, as well as job satisfaction significant negative effect in mediating between organizational climate on turnover intention.*

**Keywords:** *organizational climate, job satisfaction, turnover intention*

## PENDAHULUAN

Pada pasar yang kompetitif, seorang karyawan memiliki banyak peluang untuk memobilisasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Dengan demikian, penting bahwa organisasi memahami apa yang menyebabkan karyawan untuk memilih meninggalkan organisasi. *Turnover intention* merupakan suatu keadaan dimana karyawan memiliki niat yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda dan *turnover* adalah pergerakan keluarnya tenaga kerja dari tempatnya bekerja (Abdillah, 2012). *Turnover intention* juga didefinisikan sebagai faktor yang memediasi keinginan dan tindakan berhenti dari organisasi itu sendiri (Glissmeyer *et al.*, 2008). Penyebab terjadinya *turnover* antara lain stress kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan lain sebagainya (Sutanto dan Gunawan, 2013). *Turnover intention* diklasifikasikan kedalam dua bagian, yaitu *turnover* tidak dapat dicegah dan *turnover* yang tidak diinginkan (Kumar *et al.*, 2011). Menurut Harnoto (2002:2) menyatakan bahwa ada indikator yang digunakan sebagai acuan untuk memprediksi *turnover intention* karyawan dalam perusahaan. Indikator-indikator *turnover intention* yaitu: absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, peningkatan Protes terhadap atasan, dan perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Iklim organisasi merupakan kualitas dari proses interaksi dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga karyawan akan melakukan penilaian-penilaian tentang perusahaan dan membentuk persepsi dalam dirinya tentang iklim organisasi tempatnya bekerja. Jika karyawan

mempersiapkan bahwa perusahaan menerapkan peraturan yang tidak memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya, maka kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya jika karyawan mempersiapkan bahwa perusahaan menerapkan peraturan yang memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya, maka kepuasan kerja akan tercipta (Swastha, 2008: 130). Iklim organisasi disebut juga suasana organisasi adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang akhirnya menjadikan tujuan organisasi cepat tercapai (Cahyono, 2014).

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka (Putra dkk, 2014). Iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan sehingga bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa (Kusmaningtyas, 2013). Intifada (2013) yang menyebutkan beberapa dimensi iklim organisasi yaitu: kepemimpinan, kepercayaan, pembuatan keputusan bersama atau dukungan, kejujuran, komunikasi, fleksibilitas atau otonomi, dan risiko pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan area yang penting dalam organisasi (Awang *et al.*, 2010). Kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya atau dapat juga diartikan sebagai perbedaan antara jumlah imbalan atau penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah seharusnya mereka dapatkan (Robbins, 2003: 148). Kepuasan kerja adalah reaksi afektif umum atau global yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka (Javad dan Davood,

2012). Kepuasan kerja memegang peranan penting dalam mengukur tingkat *turnover* dan secara konsisten ditemukan negatif terkait dengan keinginan keluar (Pepe, 2010). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak variabel, seperti struktur organisasi, karakteristik karyawan, motivasi kerja, disain pekerjaan, iklim organisasi, perilaku pemimpin atau kepemimpinan (Irsan, 2008). beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, yang meliputi upah, tunjangan, prestasi, kemandirian, pengakuan, komunikasi, kondisi pekerjaan bekerja, rekan kerja, profesionalisme, iklim organisasi, hubungan, dukungan atasan, keamanan kerja, fleksibilitas kerja, dan lingkungan tim (Ahmad *et al.*, 2013)

Teh (2014) mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap niat meninggalkan dan kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Pendidikan Tinggi (HEI) di Malaysia, berpendapat bahwa pemodelan hubungan antara iklim organisasi, niat untuk pergi, dan kepuasan kerja adalah menantang karena keunikan industri pendidikan. Iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki dampak negatif terhadap niat untuk meninggalkan.

Jyoti (2013) melakukan penelitian sebelumnya meneliti mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen kerja, dan niat untuk meninggalkan pada empat perguruan tinggi di India Utara, yaitu University of Jammu, Guru Nanak Dev University, Himachal Pradesh University and Punjab University. Iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat untuk meninggalkan. Para guru universitas memiliki niat yang sangat rendah untuk meninggalkan. Alasan untuk niat yang rendah bisa dijadikan bahwa tingkat

kepuasan kerja karyawan yang tinggi kepada organisasi menyebabkan untuk tetap di organisasi.

*Traditional turnover theory* merupakan sebuah teori yang mengamati *turnover intention*. Perilaku *turnover* pada karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebagai variabel perantara (Zhao dan Liu, 2010). Penelitian-penelitian yang dilakukan Mowday (1981), Michael dan Spector (1982), Arnold dan Fieldman (1982) menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Mereka mengemukakan semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya maka semakin kuat dorongan untuk melakukan *turnover*. Sebaliknya, semakin puas seseorang terhadap pekerjaannya maka semakin lemah dorongan untuk melakukan *turnover*.

Teori yang digunakan dalam hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja adalah *Two Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda dan berdampak terhadap umpan balik kepada karyawan kepada organisasi, teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* (motivator) dan *dissatisfies*, dimana *satisfies* adalah faktor-faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja dan terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan, sedangkan *dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan (Dewi, 2012).

Menindaklanjuti keterbatasan dan saran dari penelitian sebelumnya yang telah melakukan penelitian tentang variabel-variabel yang digunakan dalam

penelitian ini, disebutkan bahwa dilakukan penelitian lebih lanjut pada lokasi dan subyek penelitian yang berbeda untuk mengetahui dan menguatkan hasil pengujian terhadap variabel-variabel penelitian maka penelitian ini dilakukan di PT. BFI Finance Indonesia Tbk yang mempekerjakan 78 pegawai. Hasil wawancara dan data yang diberikan oleh bagian SDM PT. BFI Finance Indonesia Tbk menemukan permasalahan pada pengelolaan SDM di PT. BFI Finance Indonesia Tbk yaitu *turnover intention* dari perusahaan terhadap iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bhaesajsanguan (2010) mengenai pengaruh iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kustianto dan Iskhak (2015) menemukan hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Faozi (2014) menemukan hasil penelitian bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Suliman dan Obaidli (2011) menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Menurut Jyoty (2013) menyatakan iklim organisasi dengan *turnover intention* memiliki hubungan negatif. Menurut Mamewe (2015) mengemukakan bahwa Iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan Putra (2015) mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dan komitmen organisasi menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Menurut Salleh *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian dari Islam *et al.* (2012) mengemukakan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*. Berdasarkan dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Teh (2014) mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja karyawan berpendapat bahwa hasil iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki dampak negatif terhadap *turnover intention*. Jyoty (2013) melakukan penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen kerja, dan *turnover intention*, mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dalam memediasi iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Menurut Suhanto (2009) penelitian yang mengenai stress kerja dan iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, mengemukakan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dalam memediasi Iklim organisasi terhadap *turnover intention*.

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. BFI Finance Indonesia Tbk yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto Barat No. 170x, Denpasar, Bali. Tempat ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena belum banyak yang melakukan penelitian di perusahaan tersebut mengenai sumber daya manusianya, dan terdapat masalah yang menyangkut iklim organisasi, kepuasan kerja dan *turnover intention* karyawan di PT. BFI Finance Indonesia Tbk. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dari jumlah karyawan pada PT. BFI dan hasil tabulasi dari jawaban daftar pertanyaan dalam kuesioner, serta data kualitatif dari tanggapan responden yang diuraikan dalam kuesioner.

Iklim organisasi adalah suasana lingkungan kerja yang nyaman dalam terlaksananya pekerjaan karyawan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Variabel kepuasan kerja merupakan variabel mediasi antara iklim organisasi dengan *turnover intention*. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah hasil dari kinerja yang mereka dapatkan. *Turnover intention* merupakan suatu keadaan dimana karyawan memiliki niat yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif dan menimbulkan karyawan tersebut keluar dari perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk dan sampel sebanyak 78 orang dengan metode penentuan sampling jenuh. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan observasi,

kuesioner, dan wawancara serta penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur atau disebut sebagai *path analysis*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Karakteristik responden yang dibahas pada penelitian ini meliputi umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Hasil dari karakteristik responden karyawan PT. BFI terlihat bahwa jumlah responden berdasarkan umur, dalam penelitian ini memiliki umur berkisar 26 - 35 tahun yaitu sebesar 64,10 persen, umur 21 - 25 tahun sebesar 17,94 persen, umur 36 - 45 tahun sebesar 14,10 persen, umur diatas 45 tahun sebesar 2,56 persen dan umur dibawah 20 tahun sebesar 1,30 persen. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, menunjukkan jumlah responden laki-laki sebanyak 53 orang atau sebesar 67,95 persen yang lebih mendominasi dari pada jumlah responden perempuan sebanyak 25 orang atau 32,05 persen. Berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan terakhir, responden sebagian besar mengenyam pendidikan terakhir di tingkat perguruan tinggi sebesar 79,49 persen, sedangkan responden pada tingkat SMA/SMK sebesar 20,51 persen. Berdasarkan karakteristik masa kerja responden, sebagian besar memiliki masa kerja 6-10 tahun sebesar 38,46 persen, masa kerja 2-5 tahun sebesar 30,76 persen, masa kerja dibawah 2 tahun sebesar 19,23 persen, masa kerja 11-20 tahun sebesar 10,25 persen dan diatas 20 tahun sebesar 1,30 persen.

Hasil uji validitas pada Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih

besar dari 0,30. Hasil tersebut menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen**

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Iklim Organisasi (X)	X <sub>1,1</sub>	0,633	Valid
		X <sub>1,2</sub>	0,508	Valid
		X <sub>1,3</sub>	0,454	Valid
		X <sub>1,4</sub>	0,521	Valid
		X <sub>1,5</sub>	0,797	Valid
		X <sub>1,6</sub>	0,734	Valid
		X <sub>1,7</sub>	0,583	Valid
2	Kepuasan Kerja (Y1)	Y <sub>1,1</sub>	0,544	Valid
		Y <sub>1,2</sub>	0,710	Valid
		Y <sub>1,3</sub>	0,639	Valid
		Y <sub>1,4</sub>	0,573	Valid
		Y <sub>1,5</sub>	0,513	Valid
3	<i>Turnover Intention</i> (Y2)	Y <sub>2,1</sub>	0,572	Valid
		Y <sub>2,2</sub>	0,711	Valid
		Y <sub>2,3</sub>	0,632	Valid
		Y <sub>2,4</sub>	0,533	Valid
		Y <sub>2,5</sub>	0,524	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Iklim Organisasi (X)	0,746	Reliabel
2	Kepuasan Kerja (Y1)	0,731	Reliabel
3	<i>Turnover Intention</i> (Y2)	0,731	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner perlu dideskripsikan untuk memberikan suatu interpretasi yang jelas pada data tersebut. Riduwan dan Kuncoro (2012:9) menyebutkan nilai rata-rata digunakan untuk mendeskripsikan hasil yang diperoleh.

**Table 3.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Variabel Iklim Organisasi**

No.	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (%)					Rata-rata	Kriteria
		SS	S	N	TS	STS		
1.	Pimpinan berinteraksi langsung kepada bawahan	23,1	50,0	19,2	7,7	-	3,88	Tinggi
2.	Saya bebas menyampaikan pendapat	20,5	50,0	21,8	5,1	2,6	3,81	Tinggi
3.	Sesama rekan kerja saling memberikan informasi mengenai pekerjaan	30,8	55,1	14,1	-	-	4,17	Tinggi
4.	Saya berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan	30,8	50,0	17,9	1,3	-	4,10	Tinggi
5.	Pimpinan mengajak bawahan untuk menyelesaikan masalah perusahaan	19,2	46,2	24,4	10,3	-	3,74	Tinggi
6.	Pimpinan berkomunikasi kepada bawahan secara berkelanjutan	35,9	44,9	19,2	-	-	4,17	Tinggi
7.	Saya diberikan beropini secara langsung	19,2	48,7	16,7	15,4	-	3,72	Tinggi
<b>Jumlah</b>							3,94	Tinggi

*Sumber* : Data Primer diolah, 2016

Pada Tabel 3 di atas menunjukkan jawaban responden pada variabel iklim organisasi secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,94 yang berarti iklim yang dirasakan karyawan tergolong dalam kriteria tinggi. Hasil ini menunjukkan pimpinan berkomunikasi secara baik terhadap bawahan dan rekan kerja bisa

bekerja sama dalam memberikan informasi mengenai pekerjaan sehingga akan menciptakan iklim organisasi yang baik.

Tabel 4 menunjukkan secara keseluruhan rata-rata jawaban responden terhadap 5 item kepuasan kerja adalah 4,08 yang berarti kepuasan yang dirasakan karyawan tergolong dalam kriteria tinggi. Hasil ini berarti kepuasan yang dirasakan karyawan tinggi karena bergantung pada gaji atau upah yang didapatkan sesuai dengan apa yang dikerjakan maka mereka akan memilih untuk menetap pada perusahaan.

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (%)					Rata-rata	Kriteria
		SS	S	N	TS	STS		
1.	Saya menyukai pekerjaan yang saat ini saya kerjakan.	39,7	38,5	19,2	2,6	-	4,15	Tinggi
2.	Gaji atau upah yang saya terima saat ini sesuai dengan apa yang saya kerjakan.	43,6	39,7	14,1	1,3	1,3	4,23	Tinggi
3.	Adanya kesempatan bagi saya untuk mendapatkan promosi.	28,2	47,4	24,4	-	-	4,04	Tinggi
4.	Adanya pengawasan yang baik dari atasan kepada saya.	32,1	44,9	21,8	1,3	-	4,06	Tinggi
5.	Saya memiliki rekan kerja yang saling mendukung.	26,9	43,6	28,2	1,3	-	3,96	Tinggi
<b>Jumlah</b>							4,08	Tinggi

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Pada Tabel 5 menunjukkan *turnover intention* termasuk dalam kriteria rendah, karena secara keseluruhan rata-rata jawaban responden memiliki nilai sebesar 1,95. Nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Satu tahun terakhir ini saya sering melamar pekerjaan karena terlalu banyak beban kerja yang

ditanggung sendiri” dengan nilai rata-rata 1,71. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki keinginan yang rendah untuk melakukan *turnover intention*.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap *Turnover Intention***

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden (%)					Rata-rata	Kriteria
		SS	S	N	TS	STS		
1.	Saya ingin mencari profesi baru	-	2,6	19,2	48,7	29,5	1,95	Rendah
2.	Satu tahun terakhir ini saya sering melamar pekerjaan karena terlalu banyak beban kerja yang ditanggung sendiri	-	1,3	10,3	46,2	42,3	1,71	Rendah
3.	Dua tahun ini saya aktif mencari pekerjaan agar sesuai dengan keinginan	-	12,8	20,5	43,6	23,1	2,23	Rendah
4.	Saya akan mendapat kesempatan kerja di tempat lain dengan bantuan prestasi yang saya miliki.	-	1,3	19,2	48,7	30,8	1,91	Rendah
5.	Pekerjaan yang ditangani tidak sesuai dengan harapan, sehingga ingin pindah ke organisasi lain	-	3,8	17,9	52,6	25,6	2,00	Rendah
<b>Jumlah</b>							1,95	Rendah

Sumber : Data Primer diolah, 2016

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Normalitas Struktur 1**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	78
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,838
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,484

Sumber : Data Primer diolah, 2016

**Tabel 7.**  
**Hasi Uji Normalitas Struktur 2**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	78
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,667
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,766

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan penghitungan melalui SPSS hasil uji normalitas Struktur 1 dan 2 didapat nilai signifikansi sebesar 0,484 dan 0,766 dimana nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan model regresi 1 dan 2 penelitian terdistribusi normal.

Berdasarkan hasil pada Tabel 8 telah ditunjukkan bahwa nilai *tolerance* yang ada pada setiap variabel bebas  $> 0,10$  dan nilai *VIF*  $< 10$ . Dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang dibuat tidak terdapat gejala multikolinearitas.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Struktur 2**

Variabel	Tolerance	VIF
Iklim Organisasi (X)	0,702	1,424
Kepuasan Kerja (Y1)	0,702	1,424

Sumber : Data Primer diolah, 2016

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas model I**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig
(Constant)	2.434	1.134		2.147	.035
Iklim Organisasi	-.035	.056	-.073	-.636	.527

Sumber : Data Primer diolah, 2016

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas model II**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig
(Constant)	2.211	.876		2.524	.014
Iklim Organisasi	-.045	.046	-.137	-.979	.331
Kepuasan Kerja	.007	.057	.018	.128	.898

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan uji Glejser pada Tabel 9 dan Tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai signifikansi dari masing-masing variabel lebih besar atau di atas 0,05 itu artinya seluruh variabel bebas dari masalah heteroskedastisitas.

**Tabel 11.**  
**Uji Anova Struktur 1**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	189.500	1	189.500	32.240	.000 <sup>a</sup>
Residual	446.711	76	5.878		
Total	636.211	77			

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Tabel 11 hasil uji anova (UJI F) di atas, diperoleh nilai antar kelompok pembandingan = 1, nilai dalam kelompok penyebut = 77, pada alfa=0.05 maka nilai F tabelnya adalah  $F_{0,05}(1,77) = 3,97$ . Sedang F hitung = 32,240. Nilai Fhitung > Ftabel,  $32,240 > 3,97$ , dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak pada taraf nyata 0,05 ( $H_1$  diterima). Kesimpulannya, pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan).

**Tabel 12.**  
**Uji Anova Struktur 2**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	318.477	2	159.238	46.904	.000 <sup>a</sup>
Residual	254.623	75	3.395		
Total	573.100	77			

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Tabel 12 hasil uji anova (UJI F), diperoleh nilai antar kelompok pembandingan = 2, nilai dalam kelompok penyebut = 77, pada alfa=0.05 maka nilai F tabelnya adalah  $F_{0,05}(2,77) = 3,12$ . Sedang F hitung = 46,904. Nilai Fhitung >

Ftabel,  $46,904 > 3,12$ , dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Maka  $H_0$  ditolak pada taraf nyata  $0,05$  ( $H_1$  diterima). Kesimpulannya, pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan).

Data penelitian ini diuji menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*), dimana analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan kausalitas antara dua atau lebih variabel. Tahapan dalam melakukan teknik analisis jalur yaitu:

**Tabel 13.**  
**Hasil Analisis Jalur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	7.181	1.639		4.382	.000
Iklim Organisasi	.457	.080	.546	5.678	.000
R <sub>1</sub> Square					0,298
F Statistik					32,240
Signifikansi					0,000

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Hasil analisis jalur 1 seperti yang disajikan pada tabel 13, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

Persamaan substruktur 1:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_1 = \alpha + 0,546 X + e_1$$

Hasil analisis jalur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 14, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

Persamaan substruktur 2:

$$Y_2 = \alpha + \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

$$Y_2 = \alpha - 0,463 X - 0,384 Y_1 + e_2$$

**Tabel 14.**  
**Hasil Analisis Jalur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	24.156	1.394		17.330	.000
Iklim Organisasi	-.368	.073	-.463	-5.042	.000
Kepuasan Kerja	-.364	.087	-.384	-4.178	.000
R <sub>1</sub> Square					0,556
F Statistik					46,904
Signifikansi					0,000

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan model 1 dan model 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar error sebagai berikut:

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2} \dots\dots\dots (3)$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,298} = 0,838$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,556} = 0,666$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh *error* ( $Pe_i$ ), didapatkan hasil pengaruh error ( $Pe_1$ ) sebesar 0,838 dan pengaruh *error* ( $Pe_2$ ) sebesar 0,666. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 (Pe_2)^2 \dots\dots\dots (4) \\ &= 1 - (0,838)^2 (0,666)^2 \\ &= 1 - (0,702) (0,182) = 0,872 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,872 mempunyai arti bahwa sebesar 87,2 persen *turnover intention* dipengaruhi oleh iklim organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 12,8 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

**Tabel 15.**  
**Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Iklim Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (Y1), dan *Turnover Intention* (Y2)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja		Pengaruh Total
		(Y1) ( $\beta_1 \times \beta_3$ )		
X1 → Y1	0,546	-	-	0,546
X1 → Y2	-0,463	-0,209	-	-0,672
Y1 → Y2	-0,384	-	-	-0,384

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan perhitungan substruktur 1 dan 2, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh langsung (*direct effect*) antar variabel adalah sebagai berikut:

Pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja

$$X1 \rightarrow Y1 = 0.546$$

Pengaruh variabel iklim organisasi terhadap *turnover intention*

$$X1 \rightarrow Y2 = -0.463$$

Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

$$Y1 \rightarrow Y2 = -0.384$$

Pengaruh tidak langsung (*Indirect effect*). Pengaruh variabel iklim organisasi (X1) terhadap *turnover intention* (Y2) dengan kepuasan kerja (Y1) sebagai mediasi

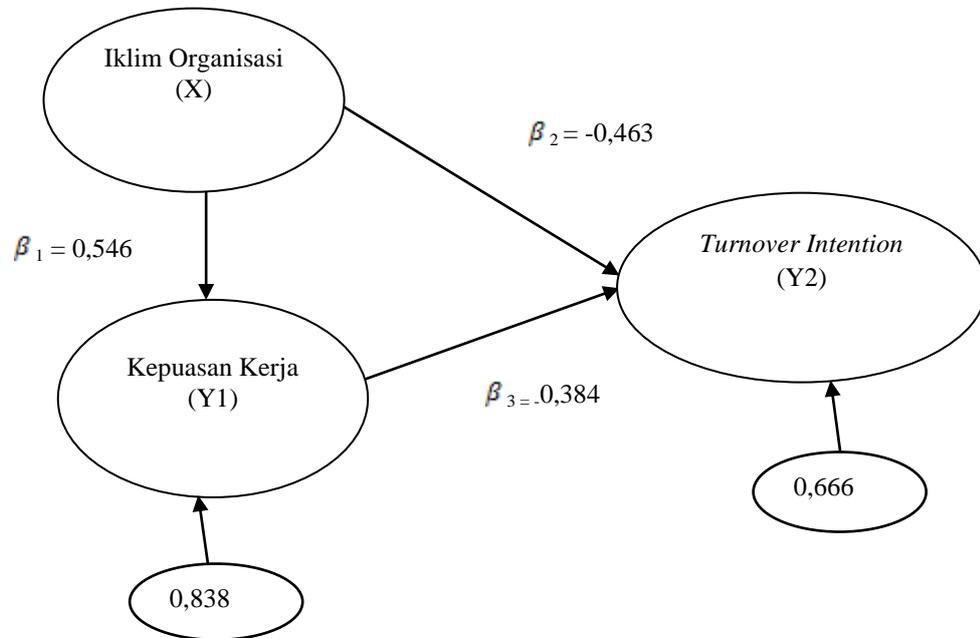
$$X \rightarrow Y1 \rightarrow Y2 = (\rho_1) \times (\rho_3) = (0,546 \times -0,384) = -0,209$$

Pengaruh total variabel iklim organisasi terhadap *turnover intention* melalui variabel kepuasan kerja dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh total} = c + (a \times b) \dots\dots\dots (5)$$

$$= -0.463 + (0,546 \times -0,384)$$

$$= -0.672$$



**Gambar 1: Validasi Model Diagram Jalur Akhir**

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan pemaparan pada gambar 1 mengenai persamaan struktur di atas, maka dapat diketahui bahwa pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,546. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah sebesar -0,384. Pengaruh langsung iklim organisasi terhadap *turnover intention* adalah sebesar -0,463. Pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja adalah sebesar -0,209.

Uji Sobel adalah alat analisis untuk menguji signifikansi dari hubungan tak langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat yang dimediasi oleh

variabel mediasi. Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai z dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}} \dots\dots\dots (6)$$

$$Z = \frac{0,546 \cdot -0,384}{\sqrt{(0,384)^2 (0,080)^2 + (0,546)^2 (0,087)^2 + (0,080)^2 (0,087)^2}}$$

$$Z = \frac{-0,209664}{\sqrt{0,00325}}$$

$$Z = \frac{-0,209664}{0,05701}$$

$$Z = -3,67$$

**Tabel 16.**  
**Hasil Uji Sobel**

Nilai Z	Sig
-3,67	0,000

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Hasil perhitungan menunjukkan nilai z hitung sebesar  $Z = -3,67 < 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  yang berarti variabel mediator yakni kepuasan kerja dinilai secara negatif signifikan memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap *turnover intention*.

**Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.**

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;148). Hasil pengujian menemukan pengaruh positif dari variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja ( $p < 0,05$ ) dengan

koefisien beta sebesar 0,546 yang artinya H1 diterima. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Bhaesajsguan (2010), Kustianto dan Iskhak (2015), dan Faozi (2014) yang menemukan adanya pengaruh positif pada variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan adanya interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan dan kerjasama yang bagus antar rekan kerja maka karyawan akan merasa senang dan puas dengan pekerjaannya.

**Pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*.**

Selanjutnya dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengaruh yang negatif antara variabel iklim organisasi pada *turnover intention* karyawan ( $p < 0,05$ ) dengan koefisien beta sebesar -0,463 yang artinya H2 diterima. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Suliman dan Obaidli (2011), Jyoty (2013), dan Mamewe (2015) yang menemukan adanya pengaruh negatif pada variabel iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil tersebut ditemukan implikasi bahwa dengan adanya interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan dan kerjasama yang bagus antar rekan kerja maka semakin tinggi iklim organisasi akan memiliki niat rendah untuk meninggalkan organisasi.

**Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.**

Hasil pengujian pada hipotesis, menemukan pengaruh negatif dan signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan dengan sig. t ( $0,000 > 0,05$ ) dan koefisien beta sebesar -0,384 yang artinya H3 diterima. Hasil

penelitian sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Putra (2015), Salleh *et al.*, (2012), dan Islam *et al.*, (2012) yang mendapatkan adanya pengaruh negatif yang signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti perusahaan hendaknya menjaga kepuasan kerja karyawannya seperti dengan memberikan insentif yang sesuai, perhatian yang baik terhadap karyawan, atau sebagainya agar *turnover intention* karyawan menjadi rendah dan akan membuat perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan dengan adanya *turnover* karyawan tersebut.

**Pengaruh iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Hasil pengujian pada hipotesis, menemukan pengaruh kepuasan kerja negatif dan signifikan dalam memediasi iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan  $Z -3,67 < 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  dan koefisien beta sebesar  $-3,67$  yang artinya H4 diterima. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian oleh Teh (2014), Jyoty (2013), dan Suhanto (2009) yang menemukan iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan nilai  $Z -3,67$  yang berarti variabel mediator yakni kepuasan kerja dinilai secara negatif signifikan memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap Turnover Intention.

Penelitian yang dilakukan Teh (2014) mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap niat meninggalkan dan kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Pendidikan Tinggi (HEI) di Malaysia, berpendapat bahwa pemodelan hubungan antara iklim organisasi, niat untuk pergi, dan kepuasan kerja adalah menantang karena keunikan industri pendidikan. Akibatnya, dampak dari iklim organisasi

terhadap niat untuk meninggalkan dan kepuasan kerja tidak pasti. Oleh karena itu, studi diadakan dalam HEI untuk membantu manajemen puncak dalam memahami dampak dari iklim organisasi. Hasil dari pengujian hipotesis penelitian menunjukkan informasi berikut. Pertama, penelitian ini menemukan iklim organisasi memiliki dampak pada kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan. Kedua, baik iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki dampak negatif terhadap niat untuk meninggalkan. Studi ini menunjukkan bahwa dampak yang sama besarnya terhadap niat untuk meninggalkan, yang berarti bahwa semakin tinggi iklim organisasi dan kepuasan kerja adalah karyawan akan memiliki niat rendah untuk meninggalkan organisasi.

### **Implikasi Hasil Penelitian**

Penelitian ini mampu menjelaskan model teori tentang nilai-nilai yang terkandung dalam iklim organisasi dalam mempengaruhi *turnover intention* dan kepuasan kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa konsep iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, serta iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pentingnya seorang pimpinan dan rekan kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja yang dapat mencegah terjadinya *turnover* di perusahaan.

Penelitian ini dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang dapat mencegah terjadinya *turnover* maka seorang pimpinan harus berinteraksi dan berkomunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung

dengan bawahan agar pimpinan mengetahui permasalahan yang dihadapi para karyawan. Rekan kerja juga harus dapat bekerja sama dengan sesama karyawan sehingga pekerjaan perusahaan dapat terselesaikan dengan cepat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Path Analysis*. Analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, menghasilkan kesimpulan adalah (1) Variabel iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik iklim organisasi dalam perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di PT. BFI Finance Indonesia Tbk. (2) Variabel iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin baik iklim organisasi dalam perusahaan, maka semakin rendah tingkat *turnover* yang dilakukan karyawan di PT. BFI Finance Indonesia Tbk. (3) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*. Hal ini berarti semakin puas seseorang terhadap pekerjaannya maka semakin lemah dorongan untuk melakukan *turnover*. (4) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan dalam memediasi iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil ini berarti bahwa semakin baik iklim organisasi dalam perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan, sehingga semakin rendah tingkat karyawan melakukan *turnover* di PT. BFI Finance Indonesia Tbk.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka saran yang dapat diberikan adalah Pimpinan PT. BFI Finance Indonesia Tbk harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat secara bebas sehingga masalah dalam perusahaan dapat diselesaikan bersama-sama. Pimpinan PT. BFI Finance Indonesia Tbk harus memberikan pengawasan secara *universal* terhadap karyawan serta mampu memberikan fasilitas, tunjangan, gaji, serta *reward* sebagai timbal balik dari pencapaian kinerja karyawan yang tepat waktu dan melebihi target perusahaan. Untuk mengantisipasi *turnover* pada PT. BFI Finance Indonesia Tbk, Pimpinan perusahaan harus meningkatkan hubungan interaksi secara langsung terhadap bawahan sehingga mampu menciptakan iklim organisasi yang baik dalam perusahaan serta memprioritaskan kepuasan kerja karyawan agar memberikan kinerja yang maksimal terhadap perusahaan.

## REFERENSI

- Abdillah, Fuad. 2012. Hubungan Kohevitass Kelompok Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 1(2):52-58.
- Ahmad, Abd Rahman., Mohd Nazir Mohd Adi., Haris Md Noor., Abdul Ghafar Abdul Rahman., & Tan Yushuang. 2013. The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses. *Asian Social Science*, 9 (9):1911-2025.
- Arnold, H. J. and Fieldman, D. C. 1982. A Multivariate Analysis of the Determinan of Jov Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 6(7):350-360
- Awang, Zainudin, Junaidah Hanim Ahmad, and Nazmi Mohamed Zin. 2010. Modelling Job Satisfaction And Work Commitment Among Lecturers: A Case Of UiTM Kelantan. *Journal of Statistical Modelling and Analytics*, 1(2):45-59.
- Bhaesajsanguan, Sanguansak. 2010. The Relationships among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Thai Telecommunication Industry. *E-Leader Singapore*, 1(1):1-15
- Cahyono, Eko Aprihadi. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian

- Engeneering Pada PT. Arabikatama Khatulistiwa Fishing Industry Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(9):2784-2798.
- Dewi, Wirmaya Matalia Putu. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(2):177-185.
- Faozi, Mohamad. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, Budaya Kerja, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri dan Swasta Di Kecamatan Tarub Kabupaten Tegal. *Jurnal Magister Manajemen UDINUS Semarang*, 1(1):1-14
- Glissmeyer, M., Bishop J. W., and Fass, R. D. 2008. Role conflict, role ambiguity and intention to quit the organization: The case of law enforcement. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prehallindo: Jakarta.
- Intifada, Khoirina Yuniarti. 2013. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Peningkatan Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja Guru pada SMA Negeri 3 Jember. *Skripsi*, 1(1):1-123
- Irsan. 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Disain Pekerjaan, dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Penunjang Akademik di Universitas Negeri Medan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, : 363-376.
- Islam, Talat., S.R. Khan., Muhammad Amir., and U.N.U. Ahmad. 2012. Turnover Intention: The Influence of Organizational Learning Culture and Multi foci Citizenhip Behaviors. *Middle-East Journal of Scientific research*, 12(5): 650-661.
- Javad, Eslami and Davood Gharakhani. 2012. Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2):85-91.
- Jyoti Jeevan. 2013. Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model. *Journal of Business Theory and Practic*, 1(1):66-82
- Kumar, N., and Singh, V. 2011. Job Satisfaction and its Correlates. *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*, 1(2):11-24.
- Kusmaningtyas, Amiartuti. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Persada Jaya Indonesia di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4(1):107-120
- Kustianto, Fery dan Ahmad Abidin Iskhak. 2015. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Garam (PERSERO). *Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(1):42-55.

- Mamewe, Lanny. 2015. Stres Kerja dan Iklim Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 3(4):358-371.
- Michael, C. E. and Spector, P. E. 1982 Causes of Employee Turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology*. 6(7):53-59.
- Mowday, R. T. 1981. Viewing Turnover From The Perspective of Those Who Remain. The Relationship of Job Attitudes to Attribution of Cause of Turnover. *Journal of Applied psychology*, 66:113-115
- Pepe, Michael. 2010. The Impact Of Extrinsic Motivational Dissatisfiers On Employee Level Of Job Satisfaction And Commitment Resulting In The Intent To Turnover. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9):99-108.
- Putra, Agung Utomo., Endang Siti Astuti dan Djamhur Hamid. 2014. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Eustress dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perum Jasa Tirta I Malang Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1):1-10.
- Putra, IGst Agung Gede Emdy Mahardika. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada PT. Autobagus Rent Car Bali. *Jurnal Manajemen Unud*, 4(4):1100-1118.
- Riduwan, dan Engkos Achmad Kuncoro. 2012. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephens P., 2003, *Prilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh, Jakarta: Prentice-Hall.
- Salleh, R., Mishaliny S.N., and Haryanni Harun. 2012. Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case Study on Employees of Retail Company in Malaysia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*. 6(12):702-709.
- Suhanto, Edi. 2009. Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang*. 1(1):1-130
- Sutanto, Eddy M., dan Carin Gunawan. 2013. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. 4(1):76-88.
- Suliman, AM., and Obaidli, HA 2011, Organizational climate and turnover in Islamic banking in the UAE. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(4):308-324.

- Swastha, Basu. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Teh, Goi Mei. 2014. Impact of Organizational Climate on Intentions to Leave and Job Satisfaction. *World Journal of Management*, 5(2):14 - 24
- Zhao, Erdong and Liwei Liu. 2010. Comments of Development of Job Embeddednes About Study to Trunover and Exploration Into Application in Enterprises. *Asian Scocial Science*, 6(6):63-64