

***How to Make You Stay Longer with Me?
The Effect of Organizational Climate on
Turnover Intention Mediating by Job
Satisfaction in Information Technology
Company***

Journal **PSIKODIMENSIA**
Volume 18, No. 1, Januari – Juni 2019
ISSN cetak : 1411-6073
ISSN online : 2579-6321
DOI 10.24167/psidim.v18i1.1880

Winda Jovita, Wustari Mangundjaya
Universitas Indonesia
Depok, Jawa Barat
gabriella.jovita@gmail.com

ABSTRACT

Information technology is one of the business sector that continuously develop and raise. Ironically, those industry also has the highest turnover rates (13.2%). One of the causes is connected to organizational climate. This study aims to examine the effect of organizational climate on turnover intention by considering job satisfaction as the mediating role in IT (Information Technology) company in Jakarta. Organizational climate is measured by Clor Scale (Zuarez, et.al, 2013) short version with 15 items. Job satisfaction is measured by multidimensional ESI (Employee Satisfaction Index) (Tasios & Giannouli, 2017) with 24 items and turnover intention contains 3 items (Atan, 2016). A quantitative survey was conducted on a non-probability (purposive) sample of 90 employees in IT company in Jakarta. This study uses correlation analysis, multilevel regression and bootstrap to test the direct effect and mediating effect (indirect effect). Correlation test results show that there is a negative correlation between organizational climate and turnover intention, significant correlations also exist between organizational climate and job satisfaction, as well as a negative correlation of job satisfaction and turnover intention. Simple regression analysis indicates that organizational climate is a predictor of job satisfaction, organizational climate and job satisfaction, each of which is a significant predictor of turnover intention. Bootstrapping results show that job satisfaction mediates partially the influence of organizational climate on turnover intention.

Keywords: *Job Satisfaction, Organizational Climate, Turnover Intention.*

PENDAHULUAN

Perkembangan jaman saat ini membawa perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan merupakan aset berharga yang dimiliki dan perlu mendapatkan perhatian khusus. Hal ini dikarenakan karyawan berperan sebagai penggerak tercapainya tujuan/target suatu organisasi. Keinginan untuk memiliki karyawan yang berkualitas bukanlah perkara yang sederhana. Maka dari itu, perusahaan berusaha untuk mendapatkan karyawan terbaik dan

mempertahankan mereka untuk berada di organisasi. Salah satu hal yang menjadi pekerjaan rumah yang dimiliki perusahaan adalah melakukan retensi bagi karyawannya. Menurut Robbins (2009) *turnover* dapat didefinisikan sebagai suatu penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) atau tidak (*involuntary*) dari suatu organisasi. *Voluntary turnover* terjadi ketika karyawan mengundurkan diri karena keinginan sendiri, sedangkan *involuntary turnover* terjadi ketika perusahaan memberhentikan karyawan-

nya, karyawan bersangkutan sakit ataupun meninggal dunia. *Turnover* yang tinggi mempunyai dampak negatif bagi perusahaan baik secara materi maupun imateri terutama jika yang memutuskan untuk keluar adalah karyawan yang memiliki performa baik. Aspek negatif yang dirasakan seperti susah mencari pengganti karyawan tersebut dari segi kualitas, dan juga reputasi perusahaan dimata masyarakat tidak baik. Dampak negatif lain yang timbul diantaranya adalah penurunan produktivitas, pelayanan, transfer ilmu, dan bahkan menyebabkan kesulitan dalam mempertahankan dan merekrut talenta-talenta terbaik, khususnya generasi muda (Salahudin, Alwi, Baharuddin & Samat, 2016). *Turnover* juga dapat mengakibatkan beberapa kerugian secara finansial bagi perusahaan, seperti biaya tambahan untuk *recruitment*, biaya perpisahan, biaya pengembangan karyawan, dll yang biaya-biaya tersebut tidaklah sedikit jumlahnya (Dubas & Nijhawan, 2007). Selain itu kerugian yang didapatkan dari sisi non-finansialnya adalah waktu yang terbuang dalam melakukan seleksi dan *training* agar bisa mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas yang sama dengan yang keluar dari perusahaan.

Berdasarkan data yang diberikan oleh linkedin pada tahun 2017, perusahaan IT (*Information Technology*) tercatat sebagai salah satu industri yang memiliki angka *turnover* tertinggi jika dibandingkan dengan jenis industri lainnya yaitu sebesar 13,2% disusul oleh *retail & consumer* di posisi kedua dengan 13% dan media & *entertainment* di posisi ketiga dengan presentase *turnover* sebesar 11,4%. Sektor teknologi *software* yang memiliki angka *turnover* tertinggi yaitu *computer games* (15,5%), *internet* (14,9%), *computer software* (13,3%), *IT & services* (13,0%) dan *e-learning* (11,6%) dengan jabatan sebagai berikut: *user experience &*

designer (23,3%), *data analyst* (21,7%), dan (21,7%). Sejalan dengan hal tersebut, Clapon (2017) juga menyajikan fakta dan data bahwa perusahaan yang bergerak di bidang teknologi memiliki rata-rata masa jabatan terendah jika dibandingkan dengan industri lainnya bahkan untuk perusahaan pada level Google atau Amazon. Tentu saja hal ini merupakan tantangan yang berat bagi perusahaan industri IT.

Peneliti melakukan wawancara informal kepada beberapa perusahaan IT di Indonesia, khususnya Jakarta berbagai permasalahan dihadapi oleh perusahaan yang bergerak di bidang IT seperti kurangnya jumlah karyawan kompeten dibandingkan dengan pesatnya pengembangan teknologi dan munculnya perusahaan-perusahaan IT di Indonesia jika dibandingkan dengan negara Asia lainnya seperti Malaysia dan India yang memiliki sumber daya IT dalam jumlah yang cukup dan kualitas kompeten. Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan untuk mendapatkan *talent* IT yang kompeten diterangi sebagai salah satu penyebab tingginya *turnover intention* pada perusahaan IT. Tingkat *turnover* yang tinggi menjadi permasalahan yang serius bagi perusahaan IT terutama ketika karyawan yang telah menjalani proses rekrutmen yang panjang dan menjalani pelatihan dengan biaya yang tidak sedikit kemudian memutuskan untuk pindah dan bekerja di perusahaan IT lainnya. Berdasarkan studi literatur yang peneliti lakukan, *turnover intention* dapat diminimalisir dengan meningkatkan iklim organisasi yang kondusif yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya menurunkan *turnover intention*. Selain itu, kepuasan kerja memegang peranan vital dalam meretensi karyawan di suatu perusahaan.

Studi deskriptif dilakukan di India tentang iklim organisasi pada industri teknologi dan informasi menghasilkan

temuan mengenai apa yang dikehendaki oleh karyawan yang bekerja pada industri teknologi informasi mengenai iklim organisasi perusahaannya agar dapat meningkatkan produktivitas kerja, antara lain: karyawan ingin lebih dilibatkan dalam pengambilan keputusan dengan memberikan otoritas, transparansi informasi, pemberian penghargaan dan kebebasan lebih untuk bekerja; Penilaian kinerja diharapkan dapat menjadi peluang bagi atasan untuk membantu mengarahkan pertumbuhan dan pengembangan, dan diharapkan dapat meminimalkan ketidapuasan. Evaluasi kinerja juga dapat digunakan untuk menentukan nilai perbedaan masing-masing pekerjaan sehingga perbedaan gaji dapat dilakukan; organisasi secara umum (*organization as whole*) dapat menyediakan karyawan kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan karir di mana hubungan atasan dan bawahan dapat dibina secara lebih baik. Hubungan interpersonal lebih lanjut dapat dilakukan dengan melakukan team building dan rekan kerja dapat saling membantu demi tercapainya tujuan perusahaan; Gaji (*pay*) yang diberikan kepada karyawan yang bekerja harus memenuhi semua kebutuhan sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih banyak keterlibatan dan komitmen pada organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama. Gaji yang diberikan harus setara dengan kemajuan industri teknologi itu sendiri; Karyawan membutuhkan pengakuan dari perusahaan atas atasannya mengenai hasil kerja kerasnya dan harus mengenali karyawan mana saja yang sudah berusaha keras bagi perusahaan dan memberikan penghargaan atau hadiah sesegera setelah suatu prestasi dilakukan. Hal ini dianggap akan memotivasi karyawan untuk mempertahankan kinerjanya atau menjadikannya lebih baik; Perusahaan dapat mendorong para pemimpin

perusahaan untuk mengembangkan kemampuan memimpinya dengan juga dapat mengembangkan potensi kepemimpinan karyawan lainnya. Atasan dirasa perlu untuk memberikan saran-saran spesifik dalam jangka waktu tertentu; Perusahaan harus menetapkan kode etik yang tepat untuk karyawannya. Hukuman dapat digunakan untuk memaksa karyawan mematuhi peraturan yang berlaku namun dalam kadar tertentu sehingga tidak terjadi lingkungan kerja yang tidak sehat dengan adanya rasa takut yang berlebihan tentang hukuman; Karyawan harus dilatih dalam meningkatkan pemahaman teknologi yang baru berkembang dan perusahaan diharapkan dapat memfasilitasi hal tersebut. Perusahaan harus memotivasi dan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mencoba teknik baru dalam teknologi; Atasan harus dapat memastikan bahwa hubungan antar anggota tim harus berjalan dan terkoordinasi dengan baik. Jika terdapat kesalahpahaman di antara bawahannya, atasan harus melakukan yang terbaik untuk membantu penyelesaiannya agar tetap tercipta hubungan yang sehat antara atasan, bawahan dan rekan kerja; Komunikasi yang dilakukan sebaiknya komunikasi dua arah kemudian baik atasan dan bawahan bisa menciptakan dan menjaga komunikasi yang sangat baik di dalam perusahaan; Karyawan meminta perusahaan untuk menyediakan kantin yang higienis dan sehat karena makanan adalah kebutuhan dasar dari karyawan; Perusahaan diharapkan dapat memberikan karyawan waktu kerja yang fleksibel seperti kerja dari rumah dengan menyediakan laptop jadi karyawan dapat dengan nyaman memberikan dukungan teknik dan ketika dibutuhkan oleh organisasi yang mana akan meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan iklim organisasi yang lebih baik (Gokulakrishnan & Sharmila, 2013).

Selain itu, beberapa penelitian lainnya yang telah dilakukan di Indonesia memberikan hasil, antara lain: iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT Panca Surya Agrindo Rokan Hulu (Dewi, 2017). *Turnover intention* pada *customer service employee* PT Plaza Indonesia dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh besarnya persepsi karyawan akan kepuasan kerjanya (Nayaputera, 2011). Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan tetap kantor pusat PT Bank Syariah Mandiri (Khalida & Safitri, 2014). Pada tahun yang sama, penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap tingkat *turnover intention* juga dilakukan pada industri *manufacturing* yaitu PT Hino Motors Manufacturing Indonesia dengan hasil signifikan dan berkorelasi negatif (Fadhila & Andayani, 2014).

Penelitian mengenai hubungan antara ketiga variabel yaitu iklim organisasi, kepuasan kerja dan *turnover intention* sudah banyak dilakukan namun belum banyak yang menjadikan kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Selain itu belum banyak pula penelitian tersebut dilakukan pada industri teknologi seperti perusahaan IT yang sebenarnya memiliki *turnover rates* tertinggi jika dibandingkan dengan jenis industri lainnya. Maka dari itu peneliti mengangkat penelitian ini yang berjudul "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Intensi Meninggalkan Pekerjaan dimediasi oleh Kepuasan Kerja di Perusahaan IT".

Mobley et al., (1979) mendefinisikan *turnover intention* sebagai suatu keinginan yang dilakukan secara sadar untuk meninggalkan organisasi. Hal ini dilakukan dengan didahului dengan proses kognisi dimana

karyawan mempertimbangkan secara aktif keinginan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lainnya.

Selain itu, *turnover intention* dapat dijadikan sebagai sebuah estimasi respon individu yang berhubungan dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja dalam waktu singkat (Mowday, Porter, & Steers, dalam Jon 2010).

Menurut Mobley, et al. (dalam Jon, 2010) terjadinya proses *turnover intention* dimulai dari meningkatnya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan munculnya pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*) dan nantinya kan menimbulkan keinginan untuk mencari pekerjaan baru (*intention to search*) kemudian jika berhasil mencari alternatif pekerjaan lain maka akan timbul intensi yang sebenarnya untuk keluar dari pekerjaan (*intention to quit*).

Iklim organisasi merupakan suatu upaya dalam menggambarkan dan memahami perilaku manusia di dalam organisasi. Patterson, dkk (2005) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu persepsi karyawan mengenai peraturan, praktek, prosedur, serta bentuk interaksi dan perilaku yang mendukung kreativitas, inovasi, dan pelayanan dalam organisasi.

Lebih lanjutnya Patterson menjelaskan mengenai dimensi-dimensi dari iklim organisasi yang mana terdapat empat kuadran di dalamnya. Pada kuadran pertama adalah *The Human Relations Model* yang merupakan fokus internal dengan orientasi fleksibilitas yang mana dalam kuadran ini, norma dan nilai diasosiasikan dengan kepemilikan, kepercayaan, dan keterikatan yang dapat dicapai melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya, koordinasi dan kontrol yang dilakukan melalui pemberdayaan dan keikutsertaan, serta hubungan interpersonal yang suportif, kooperatif serta saling percaya (Patterson

dkk.,2005). Pada kuadran pertama terdapat tujuh dimensi, yaitu *employee welfare, autonomy, participation, communication, training, integration,* dan *supervisory support* (Cummins, 1990; Eisenberg dkk., 2002, dalam Patterson dkk., 2005).

Kuadran kedua merupakan *Internal Process Model*, merupakan suatu fokus internal yang menekankan pada kontrol dan stabilitas. Coch & French (dalam Patterson dkk., 2005) menjelaskan dimensi yang terdapat di dalamnya yaitu *formalization* dan *tradition*. Kuadran ketiga adalah *Open System Model* yang merupakan fokus eksternal berupa kesiapan dalam perubahan dan inovasi yang nilai dan norma diasosiasikan dengan pertumbuhan organisasi, kreativitas dan adaptasi (Patterson dkk., 2005) dengan dimensi *flexibility, inovation, outward focus,* dan *reflexivity* (West, 1996, dalam Patterson dkk., 2005)

Kuadran terakhir yaitu *Rational Goal Model* (fokus eksternal dan orientasi kontrol) yang berkaitan dengan produktivitas, efisiensi, pemenuhan tujuan, dan umpan balik kinerja yang terdiri dari dimensi *clarity of organizational goals, effort, efficiency, quality, pressure to procedure,* dan *performance feedback* (Patterson., dkk).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan oleh individu mengenai pekerjaannya dalam konteks industri dan organisasi berupa suatu penilaian mengenai karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional dalam bekerja (McShane & Glinow, 2010). Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai perasaan umum mengenai pekerjaan

atau sebagai kumulatif sikap terhadap berbagai aspek atau bidang (facet) pekerjaan (Khalida & Safitri, 2014).

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja baik faktor internal maupun faktor eksternal atau lingkungan. Faktor eksternal termasuk di dalamnya karakteristik pekerjaan, gaji, keadilan di tempat kerja dan ergonomik, sedangkan faktor personal seperti kepribadian seseorang, gender, usia dan perbedaan sosial. Namun penelitian selanjutnya memberikan beberapa faktor tambahan seperti tingkat pendidikan, kesadaran diri, empati, kecerdasan emosional, dan keterampilan sosial memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja (Tasios & Giannouli, 2017).

Berdasar uraian tersebut diatas, maka dapatlah dinyatakan hipotesis sebagai berikut :

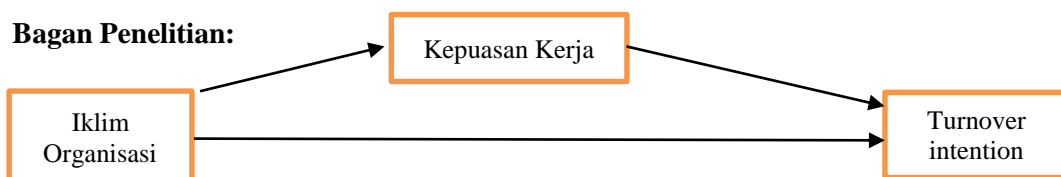
(Ha₁) : Iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan perusahaan IT (*Information Technology*).

(Ha₂) : Iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada karyawan perusahaan IT (*Information Technology*).

(Ha₃) : Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan perusahaan IT (*Information Technology*).

(Ha₄) : Ada pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai mediator pada karyawan perusahaan IT (*Information Technology*).

Bagan Penelitian:



METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif yang berawal dari hipotesis dengan konsep dalam bentuk variabel-variabel yang jelas. Data primer penelitian dikumpulkan dengan kuesioner yang terdiri dari 3 jenis skala yang mengukur masing-masing variabel yang diteliti yaitu skala iklim organisasi, skala kepuasan kerja dan skala *turnover intention*.

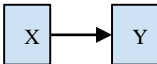
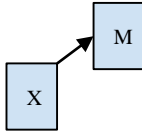
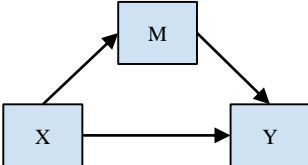
Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan kriteria khusus dari populasi yang sesuai dengan permasalahan penelitian yaitu karyawan

tetap yang bekerja pada sektor industri IT (*Information Technology*) yang berada di Jakarta. Sampel partisipan yang didapatkan dalam penelitian ini berjumlah 90 orang karyawan IT.

Iklim organisasi diukur dengan menggunakan Clor Scale (Zuarez, et.al, 2013) versi singkat dengan 15 item. Kepuasan kerja diukur dengan ESI (*Employee Satisfaction Index*) (Tasios & Giannouli, 2017) multidimensional dengan 24 item dan *turnover intention* berisikan 3 item (Atan, 2016).

Proses analisis data yang dilakukan akan dijelaskan dengan tabel di bawah ini:

Tabel 1: (Proses Analisis Data)

Step	Analisis	Deskripsi Visual
1.	Melakukan analisis regresi sederhana, (X) memengaruhi (Y)	
2.	Melakukan analisis regresi sederhana dengan (X) memengaruhi (M)	
3.	Melakukan analisis berganda(X) dan (M) memengaruhi (Y)	

Sumber: Baron dan Kenny (dalam Khalida & Safitri, 2016)

HASIL

Mayoritas partisipan dalam penelitian ini berjenis kelamin pria (56 orang atau 62.2%) dengan sebagian besar berlatar belakang pendidikan Strata-1 (67 orang atau 74,4%) dan lebih

dari setengahnya memiliki lama bekerja di bawah 2 Tahun (59 orang atau 65,5%).

Hasil uji reliabilitas terhadap alat ukur yang digunakan, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Reliabilitas Instrumen Penelitian

	N (item)	Cronbach alpha	SD
Clor scale	15	0,890	9,916
ESI	24	0,832	8,881
TOI	3	0,874	2,263

Dari tabel tersebut diatas tampaklah bahwa hasil uji reliabilitas pada instrumen penelitian didapatkan nilai reliabilitas berkisar antara 0,832-0,890.

Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 3. Analisis Mediasi Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention

Out come	Prediktor	B	95% CI	R ²
TOI	Iklim organisasi	-0.517	[-.74, -.293]	0.193
Kepuasan kerja	Iklim organisasi	8,881	[.35, .513]	0.559
TOI	Kepuasan kerja	2,263	[-1.76, -1.16]	0.515
	Iklim organisasi	0,260	[.003, .517]	0.537

Hasil penelitian berusaha menjawab empat (4) hipotesis penelitian yang sudah dirancang di awal:

1. Pengaruh dari iklim organisasi (X) terhadap *turnover intention* (Y)

Uji regresi sederhana yang pertama dilakukan untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Pada tabel 4 dapat dilihat nilai koefisien korelasi antara iklim organisasi dan *turnover intention* adalah negatif dan cenderung lemah dengan R² sebesar 0.193 yang berarti bahwa sebanyak 19,3% varian dalam variabel *turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan perusahaan IT di Jakarta dijelaskan oleh iklim organisasi sedangkan selebihnya sebesar 80,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Berdasarkan tabel 4 juga dapat dilihat bahwa nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ yang mengindikasikan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan perusahaan IT di Jakarta yang artinya karyawan yang mempersepsi iklim organisasinya baik (tinggi) akan memiliki keinginan meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) yang rendah. Maka, dapat disimpulkan bahwa

Ha₁ diterima dan H0₁ ditolak. Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* (Aisyah, 2016 ; Tupinamba & Castro, 2011).

2. Pengaruh dari iklim organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (M)

Selanjutnya menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Pada tabel 4 dapat dilihat nilai koefisien korelasi antara iklim organisasi dan *turnover intention* adalah positif dan kuat dengan R² sebesar 0.559 yang berarti bahwa sebanyak 55,9% varian dalam variabel kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan perusahaan IT di Jakarta dapat diprediksi oleh iklim organisasi. Berdasarkan tabel 4 juga dapat dilihat bahwa nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ yang mengindikasikan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan perusahaan IT di Jakarta yang artinya semakin tinggi (baik) iklim organisasi yang dirasakan karyawan semakin tinggi pula kepuasannya. Maka, dapat disimpulkan bahwa Ha₂

diterima dan H_0 ditolak. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (Tsai, 2014).

3. Pengaruh dari kepuasan kerja (M) terhadap *turnover intention* (Y).

Uji regresi sederhana yang pertama dilakukan untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Pada tabel 4 dapat dilihat nilai koefisien korelasi antara iklim organisasi dan *turnover intention* adalah negatif dan cenderung lemah dengan R^2 sebesar 0.193 yang berarti bahwa sebanyak 19,3% varian dalam variabel *turnover intention* yang dirasakan oleh karyawan perusahaan IT di Jakarta dijelaskan oleh iklim organisasi sedangkan selebihnya sebesar 80,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Berdasarkan tabel 4 juga dapat dilihat bahwa nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ yang mengindikasikan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan perusahaan IT di Jakarta yang artinya karyawan yang mempersepsi iklim organisasinya baik (tinggi) akan memiliki keinginan meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) yang rendah. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_{a3} diterima dan H_{03} ditolak. Hasil yang didapatkan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang berjudul *Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention in the Pharmaceutical Industry* in Karachi (Ghayas & Siddiqui, 2012).

4. Pengaruh dari iklim organisasi (X) terhadap *turnover intention* (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (M).

Melalui jalur tidak langsung (*indirect effect*), iklim organisasi (X) memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* dimediasi oleh peran kepuasan kerja (M). Koefisien regresi yang

bernilai negatif menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki iklim organisasi yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dengan *turnover intention* yang rendah. Koefisien regresi antara iklim organisasi dan *turnover intention* pada populasi diprediksi berada pada rentang 0,574 hingga 1,047. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_{a4} diterima dan H_{04} ditolak.

DISKUSI

Penelitian ini dilakukan untuk membuktikan peran kepuasan kerja pada hubungan antara iklim organisasi dan intensi meninggalkan perusahaan pada karyawan yang bekerja di perusahaan IT. Peneliti meyakini bahwa intensi meninggalkan perusahaan dapat diprediksi dengan persepsi karyawan terhadap iklim organisasi melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Hipotesis ini telah diuji menggunakan analisis mediasi.

Berdasarkan hasil analisis statistik yang sudah diuraikan sebelumnya, terdapat hubungan antar variabel tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu prediktor yang kuat terhadap kepuasan kerja (Shim, 2010; Tsai, 2014). Iklim organisasi yang dimaksud terbagi menjadi sistem *management*, penghargaan & motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan *laissez-faire*. Karyawan yang memiliki kejelasan dalam pemberian insentif dan penghargaan akan merasakan kepuasan kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang mengalami kebingungan akan hal tersebut (Shim, 2010).

Temuan lain dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki korelasi negatif dengan intensi meninggalkan perusahaan. Hal ini berarti semakin positif persepsi karyawan terhadap iklim organisasi maka menurunkan intensi mereka untuk meninggalkan perusahaan

tersebut. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian sebelumnya (Aisyah, 2016; Tupinamba & Castro, 2011) bahwa karyawan yang merasa perusahaan memberikan dukungan positif terhadap karyawan memiliki intensi meninggalkan perusahaan yang lebih rendah. Selain itu, semakin perusahaan dapat membantu karyawan dalam mengidentifikasi tugas dan pekerjaannya akan menurunkan intensi karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi.

Selanjutnya, penelitian ini juga menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan intensi meninggalkan organisasi. Karyawan yang merasa puas di perusahaan akan menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi dan membuat karyawan bertahan di perusahaan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Ghayas & Siddiqui, 2012).

Pada penelitian ini juga menguji mengenai peran mediator kepuasan kerja pada hubungan antara persepsi karyawan mengenai iklim organisasi dan intensi untuk meninggalkan organisasi. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator antara iklim organisasi dan intensi meninggalkan organisasi secara parsial. Artinya, kepuasan kerja tidak secara penuh bertindak sebagai mediator antara iklim organisasi dan intensi untuk meninggalkan perusahaan pada karyawan yang bekerja di Perusahaan IT.

Peneliti berasumsi hal ini terjadi karena kuatnya hubungan antara iklim organisasi dan intensi meninggalkan perusahaan meskipun tanpa disertai oleh peran kepuasan kerja sebagai mediator. Selain itu, peneliti juga berpendapat mengenai adanya peran dari variabel moderasi yang tidak diukur pada penelitian ini yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara iklim organisasi dan intensi meninggalkan perusahaan.

Peneliti juga berharap bahwa penelitian ini dapat menambah informasi untuk penelitian lanjutan yang membahas ketiga variabel secara bersamaan, terutama pada perusahaan yang bergerak di bidang IT sebagai salah satu bidang bisnis dengan *turnover rates* tertinggi (Booz, 2018). Di samping itu, setiap organisasi terutama perusahaan yang bergerak di bidang IT diharapkan dapat mempromosikan iklim organisasi positif yang dapat disesuaikan dengan karakter bisnis dan karyawannya. Hal ini dilakukan sebagai salah satu cara agar dapat menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi, mengingat tingginya *turnover rates* pada suatu perusahaan memberikan banyak dampak negatif bagi perusahaan baik secara materi maupun non-materi.

Ada beberapa hal yang menjadi perhatian untuk mengembangkan iklim organisasi yang lebih positif bagi perusahaan IT, seperti keterlibatan karyawan, transparansi dalam pemberian informasi dan *performance appraisal*, serta pemberian benefit yang adil sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, karyawan perusahaan IT mengharapkan adanya perhatian pada program pengembangan karir serta keterlibatan pemimpin dalam hubungan interpersonal (Gokulakrishnan & Sharmila, 2013). Hal-hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan persepsi karyawan mengenai iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang nantinya menurunkan intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi.

SIMPULAN

Persepsi karyawan pada perusahaan IT di Jakarta terhadap iklim organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya kepuasan kerja juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, pengaruh iklim organisasi terhadap

turnover intention dipengaruhi oleh kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

Untuk penelitian selanjutnya, peneliti berharap penambahan jumlah sampel sehingga lebih mewakili karakteristik populasi penelitian dan dapat dilakukan juga pada sektor bisnis lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S.R. (2015). Analisis pengaruh etika dan persepsi dukungan organisasi terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (studi kasus pada RS Menteng Mitra Afia). *Tesis*. Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia.
- Atan, T.A. & Purba, D.E. (2016). The role of job embeddedness as a mediator the relationship between job demand resources and turnover intentions: a case study in an online media organization. Faculty of Psychology, Universitas Indonesia.
- Booz, M. (2018). The 3 industries with the highest turnover rates. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2018/the-3-industries-with-the-highest-turnover-rates>.
- Clapon, P. (2017). Can the tech industry solve employee tenure problem?. <https://gethppy.com/employee-engagement/can-tech-industry-solve-employee-tenure-problem>.
- Dewi, R. (2017). Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada PT panca surya agrindo (PSA) kabupaten rokan hulu. Fakultas Ekonomi. Universitas Riau.
- Dubas, & Nijhawan. 2007. A humans capitally theory perspectives of sales force training, productivity, compensation, and turnover. *Allied Academies International Conference Academy of Marketing Studies Proceedings*. 12 (2), 21-25.
- Fadhila, A & Andayani, E. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention operator tetap PT hino motors manufacturing indonesia. *Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia*.
- Ghayas, M. M & Siddiqui, S. J. (2012). Impact of job satisfaction on turnover intentions in the pharmaceutical industry in karachi. *South Asian Journal of Management Sciences* Vol. 6, No. 2 , 47 – 54.
- Jon, Carlos. (2010). The realltionship of job satisfaction, organizational commitment, and leader member exchange in predicting turnover intentions of front-line retail managers in the auto parts industry. *Dissertation*. UMI Number: 3459708.
- Khalida, R & Safitri, N. (2016). The effect of person-organization fit on turnover intention with job satisfaction as mediating variable. *International Journal of Administrative Science & Organization*, Vol 23 (3).
- McShane, S.L & Glinow, V. (2010). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. McGRAW-Hill International: United States of America.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Megino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-552.
- Nayaputera, Y. (2011). Analisis pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap intensi turnover customer service employee di pt plaza indonesia realty tbk. *Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia*.
- Patterson, M.G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. A., Lawthom, R., Maitlis, S.,....., & Wallaces, A., M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity, and innovation. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Salahudin, S. N.bin, Alwi, M.N.R. bin, Baharuddin, S. S. bt, & Abd Saamad, N. I. bt. (2016). Generation Y: Organizational commitment and turnover intention. *In The European Proceedings of Socail & Behavioural Sciences* (page 448-456).
- Sharmila & Gokulakrishnan, A. (2013). A study on organizational climate in an information technology industry Vol.2 No.2. *Asian Journal of Managerial Science*.
- Shim, M. (2010). Factor influencing child welfare employee's turnover: focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Service Review* Vol.32 No.2.
- Suarez, E. P., Muniz, J., Alvarez, A.C., Pedrero, E.F & Cueto, E. G. (2013). Assessing organizational climate: psychometric properties of the CLIOR scale. *Psychothema*, 25(1), 137-144.
- Tasios, T & Giannouli, V. (2017). Job descriptive index (jdi): reliability and validity study in greece. *American Board of Assessment Psychology* Vol. 7 No.1.
- Tsai, C. (2014). The organizational climate and employee's job satisfaction in the terminal operation context of Kaohsiung port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics* Vol. 30, page 373-392.
- Tupinamba, A. C. R & Castro, P.M. (2011). The impact of organizational climate on turnover intention of call-center employees. *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management* Vol 10.