

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, kuesioner disebar secara langsung kepada 72 karyawan di *Acoustic Family*. Dari jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 72 kuesioner, kuesioner yang kembali yaitu dengan jumlah 70 kuesioner.

*Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner*

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	72	100%
Kuesioner yang kembali	70	97,2%
Kuesioner yang tidak kembali	2	2,8%

*Sumber : Data primer diolah, 2019*

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa tingkat pengembalian kuesioner ialah sebanyak 97,2%.

#### 4.2 Karakteristik Responden

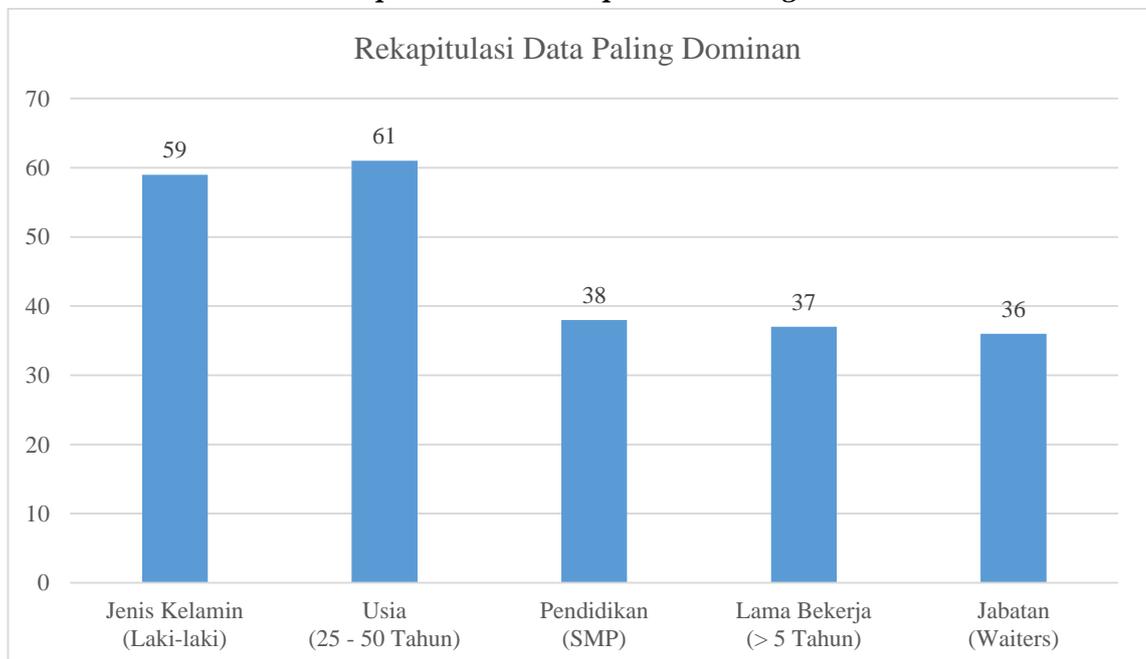
*Tabel 4.2 Karakteristik Responden*

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	59	84,3%
Perempuan	11	15,7%
<b>Usia</b>		
< 25 Tahun	9	12,9%
25 - 50 Tahun	61	87,1%
>50 Tahun	0	0%
<b>Pendidikan</b>		
Sekolah Dasar (SD)	5	7,1%
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	38	54,3%

SMA/SMU/SLTA/SMK/STM	21	30%
Diploma	0	0%
Sarjana	6	8,6%
<b>Lama Bekerja</b>		
≤ 5 Tahun	33	47,1%
> 5 Tahun	37	52,9%
<b>Jabatan</b>		
Koki	5	7,1%
Pantry	4	5,8%
Teknisi	7	10%
Admin	5	7,1%
Keamanan	7	10%
Waiter	36	51,4%
Staff	6	8,6%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019

**Gambar 4.1 Rekapitulasi Data Responden Paling Dominan**



Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.2 dan Gambar 4.1 menunjukkan bahwa karakteristik berdasarkan jenis kelamin sebagian besar responden adalah pada kategori jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 59 responden (84,3%). Jenis kelamin berpengaruh terhadap kinerja produktivitas karyawan, dalam hal ini laki-laki memiliki produktivitas lebih baik daripada perempuan (Ukkas, 2017:196). Karakteristik berdasarkan usia sebagian besar responden adalah pada kategori usia 25-50 tahun yaitu sebanyak 61 responden (87,1%). Usia produktif paling baik adalah rentang usia 30-50 Tahun (Skirbekk, 2003:13-14). Karakteristik berdasarkan Pendidikan sebagian besar responden adalah pada kategori SMP (Sekolah Menengah Pertama) yaitu sebanyak 38 responden (54,3%). Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas maka dibutuhkan pendidikan, karena pendidikan dianggap mampu menghasilkan tenaga kerja yang bermutu tinggi, mempunyai pola pikir dan cara bertindak yang modern (Tambunan, 2012:4). Dalam hal ini bersangkutan pada posisi yakni paling banyak di *waiters*, posisi tersebut tidak terlalu membutuhkan banyak keahlian khusus. Karakteristik berdasarkan lama bekerja sebagian besar responden adalah pada kategori diatas 5 tahun yaitu sebanyak 37 responden (52,9%). Pengalaman kerja merupakan suatu keterampilan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukan. Pengalaman kerja seseorang akan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya, karena mereka yang berpengalaman akan lebih mengenal dan terampil dalam bekerja. Selain itu semakin lama pengalaman kerja seseorang juga akan menyebabkan produktivitas kerjanya semakin meningkat (Putri, 2016:94). Karakteristik berdasarkan jabatan sebagian besar adalah pada jabatan *waiters* sebanyak 36 responden (51,4%). Pekerjaan

*waiters* diantaranya menyambut setiap tamu, menyarankan, menerima dan mengantarkan pesanan makanan dan minuman, memberikan deskripsi singkat tentang promosi yang sedang berlangsung (Lynn & Mynier, 1993:4). Pada umumnya *waiters* sangat banyak dibutuhkan untuk melayani setiap tamu yang datang.

### 4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan dari jawaban seluruh responden yang telah dirangkum kemudian dianalisis bertujuan untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel.

Penilaian responden berdasarkan pada kriteria berikut :

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 4

Interval

1,00 – 1,75 = Sangat Rendah

1,76 – 2,50 = Rendah

2,51 – 3,25 = Tinggi

3,26 – 4,00 = Sangat Tinggi

#### 4.3.1 Hasil Analisis Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini adalah *Turnover Intention*. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen terdapat pada tabel 4.3

##### 4.3.1.1 Variabel *Turnover Intention*

**Tabel 4.3 Variabel *Turnover Intention***

INDIKATOR	PERTANYAAN	MEAN	KRITERIA
Niat untuk pindah	1. Saya sering memikirkan untuk keluar dari perusahaan	2,8	Tinggi

	2. Saya mempunyai rencana untuk keluar dari perusahaan	2,89	Tinggi
	3. Saya menginginkan untuk keluar dari perusahaan	2,76	Tinggi
<b>Rata-rata</b>		2,81	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dengan jumlah 3 butir pernyataan ditunjukkan variabel *Turnover Intention* memiliki rata-rata total yakni sebesar 2,81 dengan kriteria tinggi. *Turnover intention* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Dewi, 2017:272). Pergantian karyawan merupakan hal yang merugikan bagi perusahaan. Perusahaan harus mencari kembali penggantinya karena pergantian karyawan tersebut, disamping itu karyawan baru yang ditugaskan sebagai pengganti harus diberikan pelatihan dan diberi waktu adaptasi dengan pekerjaannya, maka itu akan memakan banyak waktu serta biaya. Biaya perputaran karyawan saja diperkirakan mencapai ribuan dolar, bahkan untuk posisi tingkat pemula (Robbins & Judge, 2013:27).

#### 4.3.2 Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Stres Kerja dan Iklim Organisasi. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel enksogen terdapat pada tabel 4.4 dan 4.5

#### 4.3.2.1 Variabel Stres Kerja

**Tabel 4.4 Variabel Stres Kerja**

INDIKATOR	PERTANYAAN	MEAN	KRITERIA
Tingkat Individu	1. Saya merasa tidak nyaman dengan lingkungan tempat saya bekerja	2,73	Tinggi
	2. Saya merasa hubungan saya dengan atasan tidak baik	2,66	Tinggi
	3. Saya memiliki kelebihan atau kekurangan pekerjaan	2,73	Tinggi
Tingkat Kelompok	1. Kurangnya kekompakan antar rekan kerja	2,61	Tinggi
	2. Terdapat perselisihan antara kelompok saya dengan kelompok yang lain	2,53	Tinggi
Tingkat Organisasi	1. Peraturan perusahaan terlalu banyak	2,86	Tinggi
	2. Kurangnya peralatan atau teknologi sebagai penunjang agar melakukan pekerjaan dengan baik	2,86	Tinggi
Diluar Organisasi	1. Keluarga saya tidak menyetujui untuk bekerja di perusahaan ini	2,83	Tinggi
	2. Waktu tempuh lokasi tempat saya tinggal dengan lokasi saya bekerja cukup jauh	2,76	Tinggi
	3. Lingkungan di sekitar perusahaan tidak nyaman (ex. polusi udara, keramaian)	2,69	Tinggi
<b>Rata-rata</b>		2,73	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dengan jumlah 10 butir pernyataan variabel Stres Kerja memiliki rata-rata total yakni sebesar 2,73 dengan kriteria tinggi. Para pengusaha menciptakan banyak tekanan pada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi mereka. Setiap individu akan memiliki tingkat toleransi stres tertentu, jika melebihi itu menyebabkan kelelahan emosional (Suhasini *et al* 2014:44). Salah

satu pengaruh buruk utama pada kepuasan kerja, kinerja dan produktivitas kerja, dan ketidakhadiran serta *turnover* adalah timbulnya stres di tempat kerja (Mullin, 2005:706).

#### 4.3.2.2 Variabel Iklim Organisasi

**Tabel 4.5 Variabel Iklim Organisasi**

INDIKATOR	PERTANYAAN	MEAN	KRITERIA
<i>Mission and purpose</i>	1. Visi, misi dan nilai-nilai perusahaan ditunjukkan dalam pekerjaan dan prosedur sehari-hari	2,67	Tinggi
	2. Saya dapat melihat hubungan antara pekerjaan saya dan tujuan perusahaan	2,64	Tinggi
<i>Feedback</i>	1. Atasan saya memberi saya timbal balik yang memadai	2,6	Tinggi
	2. Timbal balik yang saya terima bermanfaat bagi saya	2,73	Tinggi
<i>Teamwork</i>	1. Rekan kerja saya akan membantu saya jika saya membutuhkan bantuan	2,67	Tinggi
	2. Rekan kerja saya fokus memperbaiki masalah daripada menyalahkan orang	2,79	Tinggi
<i>Communication</i>	1. Atasan saya selalu ada setiap kali saya memiliki pertanyaan atau butuh bantuan	2,71	Tinggi
	2. Saya selalu mendapatkan informasi tentang perubahan yang mempengaruhi saya di dalam perusahaan	2,59	Tinggi
<i>Resources and procedures</i>	1. Saya mendapatkan pelatihan agar bisa melakukan pekerjaan saya dengan lebih baik	2,76	Tinggi

	2. Saya memiliki semua peralatan untuk melakukan pekerjaan dengan baik	2,83	Tinggi
<i>Opportunities for growth</i>	1. Karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang	2,76	Tinggi
	2. Ada berbagai cara bagi saya untuk mengembangkan karier di perusahaan ini	2,67	Tinggi
<i>Compensation</i>	1. Saya dibayar secara adil untuk pekerjaan yang saya lakukan	2,64	Tinggi
	2. Saya merasa puas dengan tunjangan yang diberikan perusahaan	2,71	Tinggi
<i>Work / Life balance</i>	1. Saya merasa senang untuk datang bekerja	2,9	Tinggi
	2. Beban kerja yang diberikan sesuai (tidak lebih dan tidak kurang)	2,64	Tinggi
<i>Fairness and security</i>	1. Saya merasa semua orang diperlakukan dengan adil dalam perusahaan	2,7	Tinggi
	2. Saya memiliki rasa aman dalam bekerja	2,79	Tinggi
<i>Meaningfulness</i>	1. Hubungan antara atasan dengan karyawan baik	2,66	Tinggi
	2. Saya merasa mempunyai ikatan yang erat dengan komunitas	2,94	Tinggi
<i>Bottom Line</i>	1. Saya berencana untuk tetap bekerja di perusahaan ini	2,91	Tinggi
	2. Saya akan merekomendasikan untuk bekerja di perusahaan ini kepada orang lain	2,86	Tinggi
<b>Rata-rata Total</b>		2,74	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dengan jumlah 22 butir pernyataan variabel Iklim Organisasi memiliki rata-rata total yakni sebesar 2,74 dengan kriteria tinggi. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memelihara kepuasan dan loyalitas agar mengurangi tingkat niat untuk pindah kerja (*turnover intention*) yang menyebabkan perpindahan kerja (*turnover*) (Suliman *et al*, 2011:320). Untuk mendapatkan lebih banyak kepuasan dan kinerja yang lebih baik biasanya diperlukan perbaikan dalam iklim organisasi (Francis & Milbourn, 1980:94).

### 4.3.3 Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variabel media pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel media terdapat pada tabel 4.6

#### 4.3.3.1 Variabel Kepuasan Kerja

**Tabel 4.6 Variabel Kepuasan Kerja**

INDIKATOR	PERTANYAAN	MEAN	KRITERIA
<i>Pay</i>	1. Saya merasa dibayar dengan jumlah yang adil untuk pekerjaan yang saya lakukan	2.4	Rendah
	2. Saya merasa puas memiliki peluang untuk kenaikan gaji	2,49	Rendah
<i>Promotion</i>	1. Saya merasa puas memiliki peluang promosi	2,47	Rendah
	2. Perusahaan memberikan peluang promosi yang adil terhadap karyawan yang berhasil dalam pekerjaannya	2,5	Rendah
<i>Supervision</i>	1. Saya menyukai atasan saya	2,54	Tinggi
	2. Atasan saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya	2,54	Tinggi
<i>Fringe Benefit</i>	1. Saya merasa puas terhadap tunjangan yang saya terima	2,43	Rendah

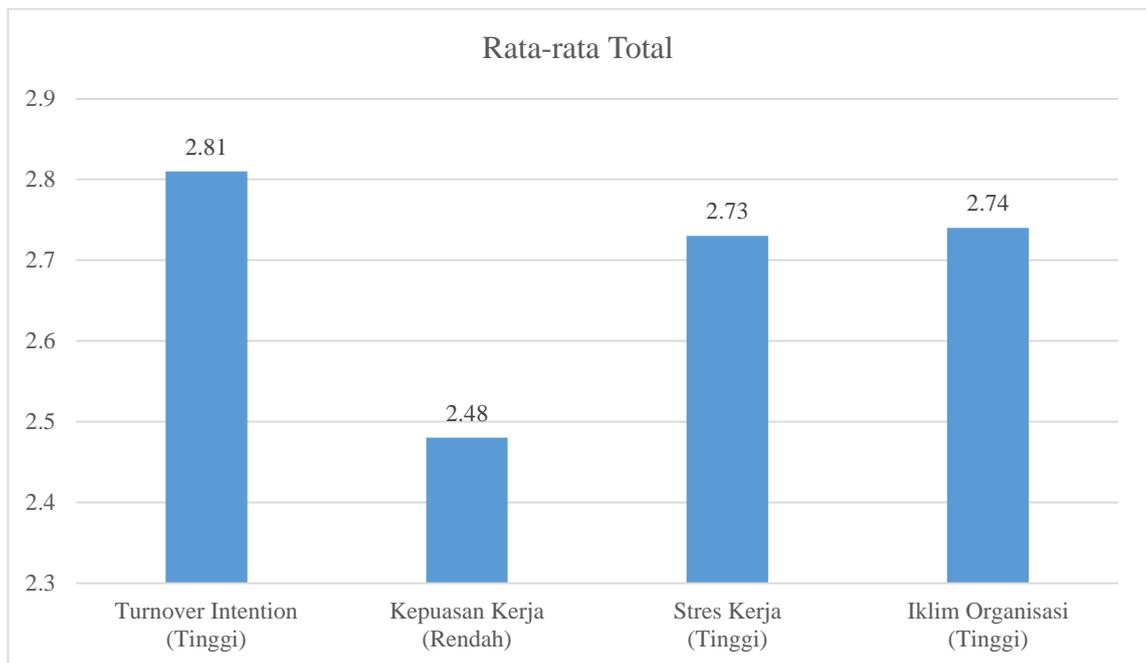
	2. Perusahaan memberikan tunjangan yang adil terhadap karyawannya	2,54	Tinggi
<i>Contingent Reward</i>	1. Saya merasa pekerjaan saya dihargai	2,53	Tinggi
	2. Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan dari perusahaan	2,46	Rendah
<i>Operating Conditions</i>	1. Upaya saya dalam melakukan pekerjaan dengan baik jarang terhalangi oleh peraturan perusahaan	2,44	Rendah
	2. Tidak banyak aturan dan prosedur yang menyulitkan karyawan untuk bekerja dengan baik	2,49	Rendah
<i>Coworkers</i>	1. Saya menikmati bekerja dengan rekan kerja saya	2,41	Rendah
	2. Jarang terjadi pertikaian / perselisihan antar rekan kerja	2,5	Rendah
<i>Nature of Work</i>	1. Saya merasa pekerjaan saya menyenangkan	2,39	Rendah
	2. Saya merasa bangga dalam melakukan pekerjaan saya	2,56	Tinggi
<i>Communication</i>	1. Saya merasa komunikasi dalam perusahaan terlihat baik	2,54	Tinggi
	2. Penugasan pekerjaan oleh atasan sepenuhnya dijelaskan	2,49	Rendah
<b>Rata-rata Total</b>		2,48	Rendah

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa dengan jumlah 18 butir pernyataan ditunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki rata-rata total yakni sebesar 2,48 dengan kriteria rendah. Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan stres. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan stres menurun atau sebaliknya. Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Mereka

akan lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Hubungan serupa berlaku juga untuk stres kerja. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering mengalami stres (Handoko, 2014:197)

**Gambar 4.2 Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**



Sumber : Data primer diolah, 2019

#### 4.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran menunjukkan bagaimana *variabel manifest* atau *observed variabel* merepresentasikan variabel laten untuk diukur (Ghozali & Latan, 2015:7).

*Outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

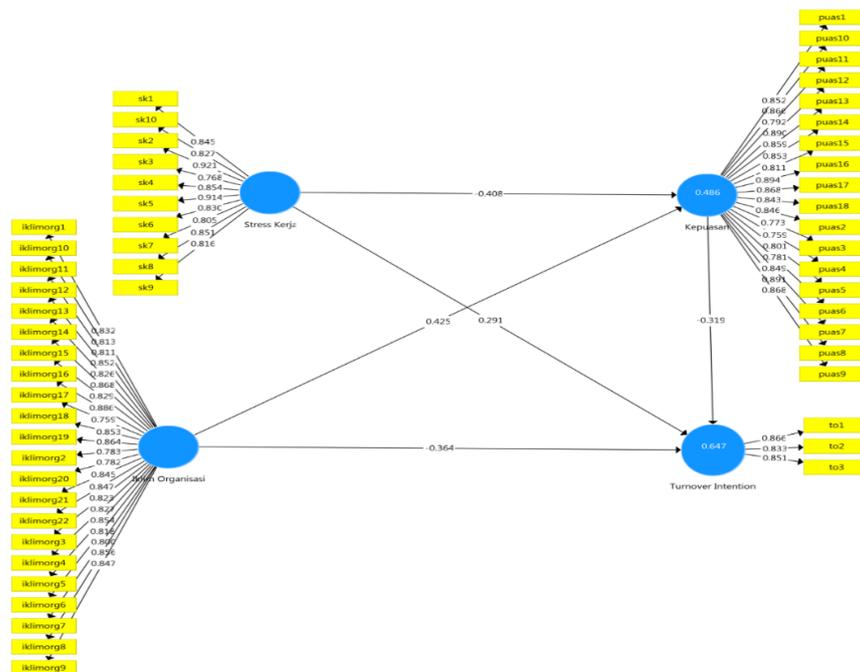
##### 4.4.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas Konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule*

of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7 serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali & Latan, 2015:74). Berikut merupakan hasil uji *outer model* untuk menunjukkan nilai *loading factor* dengan menggunakan alat analisis SmartPLS (v 3.2.7).

Dari hasil analisis yang ditunjukkan oleh gambar 4.1 menunjukkan bahwa sebanyak 53 dari keseluruhan variabel, semuanya mempunyai nilai diatas 0,7

**Gambar 4.3 Pengukuran Model**



Sumber : Data primer diolah, 2019

Untuk dapat melihat lebih jelas nilai *loading factor*, data konstruk eksogen Stres Kerja dan Iklim Organisasi, data konstruk mediasi Kepuasan Kerja, dan data konstruk Endogen *Turnover Intention* disajikan dalam Tabel 4.7, 4.8, 4.9, dan 4.10

**Tabel 4.7 Loading Factor konstruk Endogen Turnover Intention**

<b>Konstruk Endogen</b>	<b>Kode item</b>	<b>Loading Factor</b>
<i>Turnover Intention</i>	TO1	<b>0,866</b>
	TO2	<b>0,833</b>
	TO3	<b>0,851</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan

**Tabel 4.8 Loading Factor konstruk Eksogen Stres Kerja**

<b>Konstruk Eksogen</b>	<b>Kode item</b>	<b>Loading Factor</b>
Stres Kerja	SK1	<b>0,845</b>
	SK2	<b>0,921</b>
	SK3	<b>0,768</b>
	SK4	<b>0,854</b>
	SK5	<b>0,914</b>
	SK6	<b>0,830</b>
	SK7	<b>0,805</b>
	SK8	<b>0,851</b>
	SK9	<b>0,816</b>
	SK10	<b>0,827</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan

**Tabel 4.9 Loading Factor konstruk Eksogen Iklim Organisasi**

<b>Konstruk Eksogen</b>	<b>Kode item</b>	<b>Loading Factor</b>
Iklim Organisasi	IO1	<b>0,832</b>
	IO2	<b>0,783</b>
	IO3	<b>0,823</b>
	IO4	<b>0,827</b>
	IO5	<b>0,854</b>
	IO6	<b>0,818</b>
	IO7	<b>0,800</b>
	IO8	<b>0,856</b>
	IO9	<b>0,847</b>
	IO10	<b>0,813</b>
	IO11	<b>0,811</b>
	IO12	<b>0,852</b>
	IO13	<b>0,826</b>
	IO14	<b>0,868</b>
	IO15	<b>0,829</b>
	IO16	<b>0,886</b>
	IO17	<b>0,759</b>
	IO18	<b>0,853</b>
	IO19	<b>0,864</b>
	IO20	<b>0,782</b>
	IO21	<b>0,845</b>
	IO22	<b>0,847</b>

*Sumber : Data primer diolah, 2019*

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan

**Tabel 4.10 Loading Factor konstruk Mediasi Kepuasan Kerja**

<b>Konstruk Mediasi</b>	<b>Kode item</b>	<b>Loading Factor</b>
Kepuasan Kerja	KK1	<b>0,852</b>
	KK2	<b>0,846</b>
	KK3	<b>0,773</b>
	KK4	<b>0,759</b>
	KK5	<b>0,801</b>
	KK6	<b>0,781</b>
	KK7	<b>0,849</b>
	KK8	<b>0,891</b>
	KK9	<b>0,868</b>
	KK10	<b>0,866</b>
	KK11	<b>0,792</b>
	KK12	<b>0,890</b>
	KK13	<b>0,859</b>
	KK14	<b>0,853</b>
	KK15	<b>0,811</b>
	KK16	<b>0,894</b>
	KK17	<b>0,868</b>
	KK18	<b>0,843</b>

*Sumber : Data primer diolah, 2019*

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan

#### 4.4.2 Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas Diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara untuk menguji validitas diskriminan dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus > 0,7. Cara lain yang dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model (Ghozali & Latan, 2015:74)

**Tabel 4.11 Nilai Cross Loading**

	Iklm Organisasi	Kepuasan	Stres Kerja	Turnover intention
io1	<b>0.832</b>	0.518	-0.295	-0.532
io2	<b>0.783</b>	0.534	-0.382	-0.625
io3	<b>0.823</b>	0.515	-0.378	-0.555
io4	<b>0.827</b>	0.495	-0.361	-0.573
io5	<b>0.854</b>	0.510	-0.352	-0.523
io6	<b>0.818</b>	0.498	-0.303	-0.468
io7	<b>0.800</b>	0.379	-0.261	-0.385
io8	<b>0.856</b>	0.387	-0.241	-0.502
io9	<b>0.847</b>	0.492	-0.323	-0.544
io10	<b>0.813</b>	0.491	-0.334	-0.534
io11	<b>0.811</b>	0.434	-0.324	-0.436
io12	<b>0.852</b>	0.464	-0.275	-0.555
io13	<b>0.826</b>	0.469	-0.366	-0.591
io14	<b>0.868</b>	0.539	-0.371	-0.598
io15	<b>0.829</b>	0.516	-0.365	-0.584
io16	<b>0.886</b>	0.437	-0.280	-0.509
io17	<b>0.759</b>	0.527	-0.377	-0.673
io18	<b>0.853</b>	0.562	-0.394	-0.702
io19	<b>0.864</b>	0.530	-0.338	-0.609
io20	<b>0.782</b>	0.430	-0.215	-0.449

	Iklm Organisasi	Kepuasan	Stres Kerja	Turnover intention
io21	<b>0.845</b>	0.464	-0.376	-0.585
io22	<b>0.847</b>	0.460	-0.312	-0.494
kk1	0.457	<b>0.852</b>	-0.424	-0.519
kk2	0.488	<b>0.846</b>	-0.574	-0.550
kk3	0.508	<b>0.773</b>	-0.383	-0.574
kk4	0.416	<b>0.759</b>	-0.475	-0.599
kk5	0.512	<b>0.801</b>	-0.503	-0.648
kk6	0.498	<b>0.781</b>	-0.462	-0.590
kk7	0.431	<b>0.849</b>	-0.473	-0.528
kk8	0.545	<b>0.891</b>	-0.570	-0.640
kk9	0.542	<b>0.868</b>	-0.557	-0.628
kk10	0.511	<b>0.866</b>	-0.448	-0.583
kk11	0.514	<b>0.792</b>	-0.562	-0.583
kk12	0.562	<b>0.890</b>	-0.548	-0.590
kk13	0.506	<b>0.859</b>	-0.466	-0.526
kk14	0.511	<b>0.853</b>	-0.529	-0.669
kk15	0.419	<b>0.811</b>	-0.338	-0.535
kk16	0.507	<b>0.894</b>	-0.417	-0.614
kk17	0.440	<b>0.868</b>	-0.500	-0.632
kk18	0.486	<b>0.843</b>	-0.430	-0.529
sk1	-0.295	-0.527	<b>0.845</b>	0.658
sk2	-0.420	-0.559	<b>0.921</b>	0.587
sk3	-0.282	-0.509	<b>0.768</b>	0.591
sk4	-0.396	-0.503	<b>0.854</b>	0.495
sk5	-0.372	-0.563	<b>0.914</b>	0.577
sk6	-0.298	-0.437	<b>0.830</b>	0.378
sk7	-0.329	-0.471	<b>0.805</b>	0.375
sk8	-0.358	-0.432	<b>0.851</b>	0.464
sk9	-0.316	-0.383	<b>0.816</b>	0.486
sk10	-0.307	-0.441	<b>0.827</b>	0.528
to1	-0.688	-0.679	0.496	<b>0.866</b>
to2	-0.440	-0.592	0.499	<b>0.833</b>
to3	-0.551	-0.507	0.593	<b>0.851</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.11 menunjukkan nilai dari *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai > 0.70 dan juga pada masing – masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika

dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa validitas diskriminan seluruh item valid

#### 4.4.3 *Composite Reliability*

Selain melihat nilai dari *factor loading* setiap konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015:75).

**Tabel 4.12 *Composite Reliability***

<b>Konstruk</b>	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>
Iklm Organisasi	0.691	0.980	0.979
Kepuasan	0.705	0.977	0.975
Stres Kerja	0.713	0.961	0.955
<i>Turnover intention</i>	0.723	0.887	0.809

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa *Composite Reliability* dan *Cronbachs Alpha* memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7 di semua Konstruk sehingga uji reliabiliti dapat diterima.

#### 4.5 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model Struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali & Latan, 2015:7). Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk *predictivenness* dengan menggunakan prosedur *resampling* seperti *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi (Ghozali & Latan, 2015:73).

##### 4.5.1 *R-square* ( $R^2$ )

**Tabel 4.13 Nilai  $R^2$**

<b>Konstruk</b>	<b>R Square</b>
Kepuasan Kerja	0.486
<i>Turnover Intention</i>	0.647

*Sumber : Data primer diolah, 2019*

Pengukuran model struktural Nilai  $R^2$  untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali & Latan, 2015:78).

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa model stres kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja memberikan nilai sebesar 0.486, yang dapat menjelaskan bahwa variabilitas konstruk kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk stres kerja dan iklim organisasi merupakan sebesar 48,6%, untuk sisanya 51,4% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini seperti komitmen organisasi, *organizational citizenship behaviors* (OCB) dan *job design*. Kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan komitmen berada di

tingkat organisasi, hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah ditemukan selama bertahun-tahun (Luthans, 2011:146). Dimensi motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi jelas terkait dengan *organizational citizenship behaviors* (OCB) (Luthans, 2011:149). *Job design* dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Karena orang lebih puas dengan konfigurasi pekerjaan tertentu daripada dengan yang lain (Mathis & Jackson, 2008:165). Tabel 4.13 menunjukkan stres kerja, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memberikan nilai sebesar 0,647, yang dapat dijelaskan bahwa variabilitas konstruk *turnover intention* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk stres kerja, iklim organisasi dan kepuasan kerja adalah sebesar 64,7%, untuk sisanya 35,3% dapat dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini seperti *work family conflict* dan motivasi. Baik untuk pria maupun wanita, *work family conflict* ditemukan terkait dengan ketidakpuasan kerja, *turnover intention*, dan stres (Luthans, 2011:45). Memahami motivasi itu penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, *turnover*, dan masalah SDM lainnya dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi (Mathis & Jackson, 2008:72).

#### **4.5.2 Uji Signifikansi**

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode *bootsrapping*. Pendekatan *bootsrapp* merepresentasi nonparametrik untuk precision dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (*P-Value*), dan nilai *T – table*. Dalam aplikasi *SmartPLS*, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihan nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Nilai signifikansi yang

digunakan (*two-tailed*) dengan nilai signifikansi  $t - \text{value} > 1.96$  dan atau nilai  $p - \text{value} < 0.05$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha 5\%$ ) (Ghozali & Latan, 2015:80). Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

**Tabel 4.14 Path Coefficient**

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value
Stres Kerja -> Turnover intention	0.291	0.299	0.114	2.548	0.011
Iklim Organisasi -> Turnover intention	-0.364	-0.368	0.096	3.787	0.000
Stres Kerja -> Kepuasan	-0.408	-0.413	0.095	4.296	0.000
Iklim Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.425	0.429	0.092	4.634	0.000
Kepuasan -> Turnover intention	-0.319	-0.306	0.121	2.630	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2019

### 4.5.3 Uji Hipotesis

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel Stres Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan ( $O = 0,291$ ) dengan konstruk atau variabel *Turnover Intention*. Nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah  $2.548 > 1.96$ , dan nilai  $p - \text{value} 0.011 < 0.05$ . Maka dari itu, sesuai dengan hasil yang terdapat pada tabel 4.14 hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Stres Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* **terbukti**.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel Iklim Organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan ( $O = -0,364$ ) dengan konstruk atau variabel *Turnover Intention*. Nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah  $3.787 > 1.96$ , dan nilai  $p - \text{value} 0.000 < 0.05$ . Maka dari itu, sesuai dengan hasil yang terdapat pada tabel 4.14 hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* **terbukti**.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel Stres Kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan ( $O = -0,408$ ) dengan konstruk atau variabel Kepuasan Kerja. Nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah  $4.296 > 1.96$ , dan nilai  $p - value$   $0.000 < 0.05$ . Maka dari itu, sesuai dengan hasil yang terdapat pada tabel 4.14 hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Stres Kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja **terbukti**.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan ( $O = -0,425$ ) dengan konstruk atau variabel Kepuasan Kerja. Nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah  $4.634 > 1.96$ , dan nilai  $p - value$   $0.000 < 0.05$ . Maka dari itu, sesuai dengan hasil yang terdapat pada tabel 4.14 hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja **terbukti**.

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan ( $O = -0,319$ ) dengan konstruk atau variabel *Turnover Intention*. Nilai t-statistik pada pengaruh konstuk ini ialah  $2.630 > 1.96$ , dan nilai  $p - value$   $0.000 < 0.05$ . Maka dari itu, sesuai dengan hasil yang terdapat pada tabel 4.14 hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* **terbukti**.

#### **4.5.4 Pengujian Efek Mediasi**

Terdapat 3 buah syarat dalam pengujian mediasi yaitu (Baron & Kenny, 1986:1176):

1. Menguji variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) dan harus mempunyai signifikansi pada nilai t-statistik  $> 1.96$ .

Tabel 4.14 bagian sebelumnya yaitu pada uji signifikansi dan uji hipotesis telah dijelaskan bahwa hipotesis pertama yaitu hubungan antara Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan nilai t-statistik  $2.548 > 1.96$ . Hipotesis kedua yaitu hubungan antara Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan dengan nilai t-statistik  $3.787 > 1.96$ .

2. Menguji variabel eksogen (X) terhadap variabel mediasi (Z) dan harus mempunyai signifikansi pada nilai t-statistik  $> 1.96$ .

Tabel 4.14 bagian sebelumnya yaitu pada uji signifikansi dan uji hipotesis telah dijelaskan bahwa hipotesis ketiga yaitu hubungan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan dengan nilai t-statistik  $4.296 > 1.96$ . Hipotesis keempat yaitu hubungan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dengan nilai t-statistik  $4.634 > 1.96$ .

3. Menguji variabel bebas atau eksogen yaitu Stres Kerja dan Iklim Organisasi serta variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja terhadap variabel terikat atau endogen yaitu *Turnover Intention*.

**Tabel 4.15 Pengujian Efek Mediasi**

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value
Iklim Organisasi -> Kepuasan -> Turnover intention	-0.136	-0.131	0.057	2.289	0.022

Stres Kerja -> Kepuasan -> Turnover intention	0.13	0.127	0.061	2.14	0.033
---	------	-------	-------	------	-------

Sumber : data primer diolah, 2019

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa Stres Kerja yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan ( $O = 0.13$ ) dengan nilai t-statistik  $2.14 > 1.96$  dan *p-value*  $0.033 < 0.05$ . Berdasarkan hasil dari tabel 4.15 menunjukkan bahwa Iklim Organisasi yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan ( $O = -0.136$ ) dengan nilai t-statistik  $2.289 > 1.96$  dan *p-value*  $0.022 < 0.05$ .

**Tabel 4.16 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	T-Statistik	Hasil
1	Stres Kerja memiliki pengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i>	2.548	Terbukti
2	Iklim Organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>	3.787	Terbukti
3	Stres Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja	4.296	Terbukti
4	Iklim Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	4.634	Terbukti
5	Kepuasan Kerja memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i>	2.630	Terbukti
6	Stres Kerja memiliki pengaruh positif terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Kepuasan Kerja</i>	2.14	Terbukti
7	Iklim Organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Kepuasan Kerja</i>	2.289	Terbukti

Sumber : Data primer diolah, 2019

#### 4.6 Pembahasan

##### 1. Pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil dari penjelasan sebelumnya maka dapat diketahui bahwa variabel eksogen Stres Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan ( $O =$

0.291) dengan nilai t-statistik  $2.548 > 1.96$ , *p-value*  $0.011 < 0.05$  terhadap variabel endogen *Turnover Intention*. Maka hipotesis pertama yaitu hubungan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* **terbukti**.

Pengaruh dari positif tersebut menunjukkan bahwa ketika Stres Kerja meningkat maka *Turnover Intention* pun akan meningkat. Begitupun sebaliknya ketika Stres Kerja menurun maka *Turnover Intention* pun akan menurun. Ketika karyawan sudah mencapai titik dimana mengalami kelelahan emosional, pada umumnya karyawan tersebut akan memiliki penurunan performa dan memiliki penurunan produktivitas kerja, hal tersebut biasanya sering terjadi, jika karyawan yang merasakan kelelahan emosional tetapi tidak ditanggulangi oleh perusahaan, seperti memperbaiki fasilitas perusahaan, memperbaiki sistem kerja di perusahaan, dan memperbaiki hal-hal lain yang mengindikasikan karyawan menjadi kelelahan emosional maka karyawan semakin tidak ingin berlama – lama untuk tetap tinggal di perusahaan, karyawan akan sesegera mungkin mencari pekerjaan baru di perusahaan yang baru. Hal tersebut akan sangat merugikan kedua belah pihak. Di pihak karyawan sebagai contohnya akan terus mengalami Stres Kerja, akan memiliki rasa kecemasan, penurunan performa, penurunan produktivitas dan bahkan tidak menutup kemungkinan karyawan akan memiliki rasa ingin berpindah (*turnover intention*) yang dampaknya akan terjadinya perpindahan (*turnover*) sedangkan di pihak perusahaan sebagai contohnya akan mengalami penurunan keefektifan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dikarenakan penurunan performa dan produktivitas karyawannya, jika sudah mengalami perpindahan karyawan (*turnover*) perusahaan harus mengeluarkan dana tambahan untuk

mencari karyawan baru, memberikan pelatihan dan pengembangan, dan penyesuaian bagi para karyawan baru yang akan memakan waktu relatif lama. Ada beberapa teknik yang berbeda yang digunakan oleh perusahaan India untuk mengurangi stres, yaitu (a) *peer support group* - Program *peer support* mendukung karyawan dengan membicarakan masalah yang bersifat rahasia dengan nyaman dengan karyawan yang terlatih dan khusus, (b) *in-house support* – Dukungan secara emosional dan psikologis dari perusahaan, (c) *employee assistance program* - Tujuan dari EAP adalah untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk lebih berhasil menyelesaikan masalah-masalah pribadi yang menyebabkan permasalahan dan mempengaruhi pekerjaan karyawan, dan (d) *mediation facility* - Perusahaan menyediakan fasilitas meditasi atau bekerjasama dengan perusahaan yang berhubungan dengan meditasi untuk membantu karyawan mengurangi stres kerja (Kusumajati, 2010:789-799). Salah satu pengaruh buruk utama pada kepuasan kerja, kinerja dan produktivitas kerja, dan ketidakhadiran serta *turnover* adalah timbulnya stres di tempat kerja (Mullin, 2005:706).

Hasil dari penelitian ini sama dengan hasil dari penelitian penelitian sebelumnya. Disebutkan bahwa stres memiliki pengaruh yang positif dan pengaruh yang besar terhadap niat untuk pindah (*turnover intention*) (Suhasini *et al*, 2014:43). Satu-satunya variabel dengan pengaruh signifikan secara statistik pada *turnover intention* adalah stres (Layne *et al*, 2004:26). Temuan menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara stres kerja dan *turnover intention* yang menyatakan bahwa semakin banyak stres di tempat kerja akan meningkatkan niat

karyawan untuk keluar dari pekerjaan (Ahmad *et al*, 2016:15). Stres Kerja memiliki hubungan yang positif terhadap *Turnover Intention* (Pahi *et al*, 2016:621).

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

Berdasarkan hasil dari penjelasan sebelumnya maka dapat diketahui bahwa variabel eksogen Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan ( $O = -0.364$ ) dengan nilai t-statistik  $3.787 > 1.96$ ,  $p\text{-value } 0.000 < 0.05$  terhadap variabel endogen *Turnover Intention*. Maka hipotesis kedua yaitu hubungan Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* **terbukti**.

Pengaruh dari negatif tersebut menunjukkan bahwa ketika Iklim Organisasi di dalam perusahaan baik maka akan menurunkan tingkat *Turnover Intention*. Begitupun sebaliknya ketika Iklim Organisasi di dalam perusahaan buruk maka akan meningkatkan tingkat *Turnover Intention*. Iklim organisasi mengacu pada lingkungan tertentu, secara langsung atau tidak langsung, untuk persepsi pribadi tentang lingkungan tersebut, hal ini akan mempengaruhi persepsi organisasi dan perilaku motivasi kinerja anggotanya. Iklim organisasi secara psikologis akan mempengaruhi moral anggota organisasi, sikap, perilaku, motivasi (Hung *et al*. 2018:106). Perusahaan diharapkan memperhatikan Iklim Organisasinya, berikan pengalaman yang baik terhadap karyawan yang lama maupun yang baru dan ciptakan suasana yang kondusif dari berbagai hal seperti dari segi lingkungan kerja maupun dari segi hubungan antara sesama karyawan dan hubungan antara atasan dan bawahan. Ketika karyawan memiliki pengalaman yang baik maka persepsi pribadi mengenai organisasi itu pun akan menjadi baik, secara sendirinya akan menciptakan suatu iklim organisasi yang baik atau kondusif sehingga akan

meningkatkan moral karyawan dan motivasi karyawan itu sendiri begitupun sebaliknya ketika persepsi karyawan buruk maka akan menimbulkan berbagai penurunan seperti moral dan motivasi yang akan berdampak pada peningkatan *Turnover Intention*. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk memelihara kepuasan dan loyalitas agar mengurangi tingkat niat untuk pindah kerja (*turnover intention*) yang menyebabkan perpindahan kerja (*turnover*) (Suliman *et al*, 2011:320). Iklim organisasi dapat memprediksi tingkat *turnover intention*, dan iklim organisasi yang lebih rendah dapat memprediksi *turnover intention* yang lebih tinggi (Hung *et al*, 2018:109). Semakin baik iklim organisasi yang tercipta maka suasana dalam organisasi tersebut akan semakin kondusif sehingga akan mempengaruhi niat seseorang untuk tidak meninggalkan organisasi tersebut dalam waktu dekat (Pranata *et al*, 2019:7499). Ada faktor-faktor tertentu; mis. kebijakan personalia, kondisi kerja, kebosanan, frustrasi, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan ditemukan dan juga diamati bahwa faktor-faktor ini ada dalam suatu organisasi dan dapat dikatakan secara andal membentuk iklim organisasi. Faktor iklim organisasi yang penting yang dapat menyebabkan kepuasan termasuk jalur komunikasi yang jelas, paket gaji yang realistis dan peluang promosi (Kumar, 2015:95).

Hasil penelitian ini sama dengan dengan hasil penelitian sebelumnya. Iklim Organisasi memiliki hubungan kuat dan secara signifikan dengan *turnover* (Suliman *et al*, 2011:317). Iklim Organisasi yang semakin baik atau kondusif maka akan semakin berkurangnya niat karyawan untuk berpindah kerja (Suhanto, 2009:87). Iklim Organisasi dan *turnover intention* memiliki hubungan yang negatif

dan signifikan. Iklim organisasi dapat memprediksi tingkat *Turnover Intention*, dan iklim organisasi yang lebih rendah dapat memprediksi *Turnover Intention* yang lebih tinggi (Hung *et al*, 2018:109). Terdapat hubungan yang signifikan antara Iklim Organisasi terhadap *Intention to Leave* (Teh, 2014:22).

### **3. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil dari penjelasan sebelumnya maka dapat diketahui bahwa variabel eksogen Stres Kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan ( $O = -0.408$ ) dengan nilai t-statistik  $4.296 > 1.96$ ,  $p\text{-value } 0.000 < 0.05$  terhadap variabel mediasi Kepuasan Kerja. Maka hipotesis ketiga yaitu hubungan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja **terbukti**.

Pengaruh dari negatif tersebut menunjukkan bahwa ketika Stres Kerja meningkat maka akan menurunkan Kepuasan Kerja karyawan. Begitupun sebaliknya ketika Stres Kerja menurun maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan. Stres Kerja tidak hanya berpengaruh pada *turnover intention* tetapi pada kepuasan kerja pula, hal ini juga perlu di perhatikan oleh perusahaan. Alasan yang mungkin di baliknya adalah karena stres kerja memiliki efek negatif pada tingkat fisik, psikologis, dan sosial karyawan, yang akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan stres, dia mendapat gangguan dan tidak merasa puas sampai dia menemukan cara untuk menghilangkan stres itu. Stres dapat menjadi hambatan untuk kinerja yang baik dan dalam cara mempertahankan tingkat kepuasan di tempat kerja. Karyawan yang sedang stres menyukai isolasi dan menjadi sulit bagi mereka untuk berinteraksi dengan orang lain bahkan untuk bekerja. Ini dapat berdampak negatif pada kinerja mereka juga, karena ketika

mereka tidak akan berinteraksi dengan baik, mereka tidak akan cukup bersosialisasi untuk memiliki jaringan sosial yang baik. Ini pada akhirnya dapat menurunkan tingkat kepuasan di tempat kerja. Jika seorang karyawan stres, ia dapat terganggu secara mental atau fisik. Itu bisa mengganggu pekerjaannya. Ketika seorang karyawan stres di tempat kerja, karena alasan apa pun terkait pekerjaan, ia tidak dapat melakukan pekerjaan dengan efisiensi yang lebih besar. Jadi ketika dia tidak bisa melakukan yang terbaik, dia tidak bisa mendapatkan yang terbaik. Stres kerja yang tidak sehat di antara orang-orang pada akhirnya mempengaruhi kemampuan intelektual dan sosial mereka (Mubasher *et al*, 2015:19). Stres memiliki dampak besar pada kinerja dan aktivitas anggota organisasi. Manajer, staf, dan klien, di bawah pengaruh kondisi mental tertentu, berperilaku sedemikian rupa sehingga refleksinya pada efisiensi organisasi menjadi nyata. Stres memiliki efek fisik dan dengan demikian merusak organisasi. Stres akut menghancurkan sumber daya manusia organisasi dan mengalahkan tujuan organisasi. Stres adalah salah satu fitur penting dari kesehatan mental dunia yang terus berubah dan dinamis (Masihabadi *et al*, 2015:304). Diharapkan bahwa organisasi atau perusahaan bisa membangun lingkungan kerja yang meminimalkan stres kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dimaksimalkan. Ketika seseorang stres, itu memiliki dampak fisik, psikologis dan sosial (Peters, 2016:63). Salah satu pengaruh buruk utama pada kepuasan kerja, kinerja dan produktivitas kerja, dan ketidakhadiran serta *turnover* adalah timbulnya stres di tempat kerja (Mullin, 2005:706).

Hasil penelitian ini sama dengan dengan hasil penelitian sebelumnya. Terdapat hubungan yang negatif antara Stres Kerja dan Kepuasan Kerja karyawan. Di dunia

saat ini, stres adalah masalah paling penting di antara manajer dan karyawan. Organisasi harus menyediakan dasar untuk mengurangi dan mengelola stres. Tentu saja, stres mempengaruhi masalah organisasi lainnya selain komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja pekerjaan. (Masihabadi *et al*, 2015:312). Stres Kerja mempunyai pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja (Suhanto, 2009:87). Terdapat hubungan yang signifikan antara stres kerja dan kepuasan kerja (Peters, 2016:63). Beberapa variabel menjelaskan perbedaan yang signifikan dalam kepuasan kerja profesional dan kepuasan kerja organisasi. Stres kerja adalah prediktor terpenting dari kepuasan kerja profesional dan kepuasan kerja organisasi (Bratt *et al*, 2000:319). Terdapat hubungan negatif dan signifikan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Dewi *et al*, 2014:8).

#### **4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil dari penjelasan sebelumnya maka dapat diketahui bahwa variabel eksogen Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan ( $O = 0.425$ ) dengan nilai t-statistik  $4.634 > 1.96$ ,  $p\text{-value } 0.000 < 0.05$  terhadap variabel mediasi Kepuasan Kerja. Maka hipotesis keempat yaitu hubungan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja **terbukti**.

Pengaruh dari positif tersebut menunjukkan bahwa ketika Iklim Organisasi dalam perusahaan baik maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan. Begitupun sebaliknya ketika Iklim Organisasi di dalam perusahaan buruk maka akan menurunkan Kepuasan Kerja Karyawan. Iklim Organisasi itu sendiripun merupakan persepsi dari para anggota organisasi terhadap lingkungan kerjanya atas apa yang menjadi pengalamannya selama berada di lingkungan tersebut. Iklim

Organisasi bisa mempengaruhi Kepuasan Kerja dengan berbagai hal atau persepsi anggota organisasi itu sendiri tergantung apa yang menjadi pengalaman baginya. Persepsi tersebut bisa berupa lingkungan kerja perusahaan, bisa berupa hubungan antara sesama karyawan atau hubungan antara atasan dan bawahan, bisa berupa kebijakan-kebijakan dan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dan hal-hal lainnya yang berada di lingkungan perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan iklim organisasi karena hal tersebut seperti mendeskripsikan bagaimana suasana internal maupun lingkungan perusahaan itu sendiri. Karyawan bisa mempunyai persepsi baik maupun buruk. Ketika karyawan mempunyai persepsi baik terhadap perusahaan dan lingkungan kerjanya maka secara sendirinya iklim organisasi di dalam perusahaan itu akan baik atau kondusif sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, begitu sebaliknya ketika karyawan mempunyai persepsi yang buruk maka iklim organisasi dalam perusahaan itu akan buruk atau tidak kondusif, ketika hal tersebut terjadi maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja karyawan. Maka iklim organisasi sangatlah perlu dijaga oleh perusahaan agar tidak meningkatnya kepuasan kerja serta tidak meningkatkan kepada hal-hal negatif lainnya seperti *turnover intention*. Iklim Organisasi yang menguntungkan akan mengarah pada Kepuasan Kerja yang tinggi dan Iklim Organisasi yang tidak menguntungkan akan menyebabkan rendahnya Kepuasan Kerja di kalangan karyawan (Thakre *et al*, 2016:476). Faktor – faktor yang paling berpengaruh terkait iklim organisasi terhadap kepuasan kerja ialah otonomi, kekuasaan, hubungan dengan sebaya. Iklim organisasi adalah konsep yang diakui oleh para manajer sebagai terkait erat dengan kinerja dan kepuasan kerja (Gratto, 2001:85). Untuk

mendapatkan lebih banyak kepuasan dan kinerja yang lebih baik biasanya diperlukan perbaikan dalam iklim organisasi (Francis & Milbourn, 1980:94).

Hasil penelitian ini sama dengan dengan hasil penelitian sebelumnya. Iklim Organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Gratto, 2001:89). Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara Iklim Organisasi yang baik dan kepuasan kerja secara keseluruhan (Ahmad *et al*, 2018:430). Hal tersebut menyatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Iklim Organisasi yang menguntungkan akan mengarah pada Kepuasan Kerja yang tinggi dan Iklim Organisasi yang tidak menguntungkan akan menyebabkan rendahnya Kepuasan Kerja di kalangan karyawan (Thakre *et al*, 2016:476).

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

Berdasarkan hasil dari penjelasan sebelumnya maka dapat diketahui bahwa variabel mediasi Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan ( $O = -0.319$ ) dengan nilai t-statistik  $2.630 > 1.96$ ,  $p\text{-value } 0.000 < 0.05$  terhadap variabel endogen *Turnover Intention*. Maka hipotesis kelima yaitu hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* **terbukti**.

Pengaruh dari negatif tersebut menunjukkan bahwa ketika Kepuasan Kerja karyawan menurun maka akan meningkatkan *Turnover Intention*. Begitupun sebaliknya ketika Kepuasan Kerja meningkat maka akan menurunkan tingkat *Turnover Intention*. Karyawan akan menunjukkan komitmennya untuk tetap loyal ada perusahaan jika kepuasan kerja diperolehnya, sementara ketidakpuasan akan berpengaruh pada keluarnya pegawai, tingkat kehadiran yang rendah serta sikap

negatif lainnya. Ketidakpuasan kerja sering diidentifikasi sebagai salah satu alasan penyebab *turnover intention* (Sari *et al*, 2015:2). Kepuasan Kerja memiliki peran penting dalam mengurangi niat *Turnover Intention* (Yang *et al*, 2009:20). Asumsi dasar yang mendasar bahwa ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan merasa berkomitmen pada organisasi, mereka cenderung untuk tidak menghentikan pekerjaan mereka secara sukarela (Tarigan *et al*, 2015:36). Komponen penting lain dari variabel kepuasan kerja adalah peluang promosi. Tampilan paket gaji yang realistis dari aspek kepuasan kerja disebut kompetitif. Ini akan membantu menarik, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja. Gaya administratif yang sesuai, beban kerja, umpan balik tentang kinerja dan dukungan dari atasan, dikumpulkan dari penelitian untuk berkontribusi pada kepuasan kerja. Semua ini, jika diperbaiki oleh manajemen akan membantu mengeluarkan yang terbaik dari karyawan mereka (Kumar, 2015:95). Kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh faktor-faktor seperti beban kerja, umpan balik tentang kinerja, dukungan dari atasan dan gaya administrasi yang sesuai (Kumar, 2015:95). Dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan (a) kesesuaian umpan balik atas pencapaian pekerjaan karyawan, (b) keadilan mengenai gaji yang diberikan perusahaan dan (c) adanya kesempatan dalam promosi bagi karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal (Dewi *et al*, 2014:8). Ketidakpuasan kerja lebih mungkin diterjemahkan ke dalam pergantian ketika peluang kerja berlimpah karena karyawan merasa mudah untuk pindah. Akhirnya, ketika karyawan memiliki "modal" yang tinggi (pendidikan tinggi, kemampuan tinggi), ketidakpuasan kerja lebih mungkin diterjemahkan menjadi pergantian

karena mereka memiliki atau merasakan banyak alternatif yang tersedia (Robbins & Judge, 2013:85). Bahwasanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan yang semakin meningkat akan secara langsung menurunkan *turnover intention*. *Turnover* dan ketidakhadiran biasanya dikaitkan dengan ketidakpuasan meskipun mungkin ada beberapa korelasi dan ada banyak faktor lain yang mungkin (Mullin 2005:700).

Hasil penelitian ini sama dengan dengan hasil penelitian sebelumnya. Terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention* (Sidharta *et al*, 2011:139). Kepuasan kerja secara timbal balik mengarah kepada *turnover intention*, hal tersebut menghasilkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan menurunkan niat untuk pindah kerja (*turnover intention*) (Kittiruengcham, 1997:79). Kepuasan Kerja memiliki peran penting dalam mengurangi *Turnover Intention*. Kepuasan kerja merupakan prediktor signifikan terhadap *Turnover Intention* (Yang *et al*, 2009:19). Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dan *turnover intention* (Azeez *et al*, 2016:110).

## **6. Pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil dari penjelasan sebelumnya maka dapat diketahui bahwa variabel eksogen Stres Kerja dengan dimediasi oleh variabel mediasi Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan ( $O = 0.13$ ) dengan nilai t-statistik  $2.14 > 1.96$ ,  $p\text{-value } 0.033 < 0.05$  terhadap variabel endogen *Turnover*

*Intention*. Maka hipotesis keenam yaitu hubungan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja **terbukti**.

Pengaruh dari negatif tersebut menunjukkan bahwa ketika ketika Stres Kerja meningkat maka akan menurunkan Kepuasan Kerja dan meningkatkan tingkat *Turnover Intention*. Begitupun sebaliknya ketika Stres Kerja menurun maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja dan menurunkan tingkat *Turnover Intention*. Pada setiap organisasi harus dapat memahami adanya berbagai gejala yang dapat menyebabkan stress kerja. Stres timbul karena adanya tuntutan fisik atau lingkungan dan situasi sosial yang menyebabkan perubahan psikologis dan perilaku individu. Sumber-sumber yang menyebabkan stres kerja ada yang berhubungan dengan pekerjaan dan di luar pekerjaan. Sumber-sumber stres kerja yang berhubungan dengan pekerjaan adalah organisasi, kelompok kerja, keamanan kerja, *relocation*, *remuneration*, *career*, dan *workload*. Sumber-sumber yang berhubungan di luar pekerjaan adalah individu, *change in life structure*, *stress and behavior*, dan *environment factors*. Dari berbagai sumber stress yang muncul dari setiap individu, maka diharapkan organisasi atau pemilik perusahaan dapat membantu karyawan untuk mengatasi stress yang dihadapi dengan berbagai teknik (Kusumajati, 2010:799). Ketika karyawan memiliki tingkat stres kerja pada kriteria tinggi maka sesuatu hal sedang terjadi, perusahaan semestinya cekatan mengidentifikasi yang sedang dialami karyawan, banyak hal yang dapat menyebabkan stres kerja seperti masalah lingkungan kerja yang kurang baik, hubungan antara karyawan atau hubungan karyawan dengan atasan, kebijakan-kebijakan perusahaan yang memberatkan para karyawannya, maupun masalah

beban kerja yang berlebihan ataupun factor-faktor lainnya. Tidak dapat dipungkiri bahwasanya stres kerja yang tinggi akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Secara sederhananya ketika stres kerja tinggi maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan karena merasa stres atau kelelahan emosional bekerja dalam perusahaan, maka jalan terbaiknya adalah mencari pekerjaan baru di perusahaan baru sehingga timbulnya rasa ingin berpindah (*turnover intention*). Sebelum memasuki fase dimana karyawan memiliki rasa ingin berpindah (*turnover intention*) yang akan mengakibatkan perpindahan karyawan (*turnover*), perusahaan perlu mengidentifikasi apa penyebabnya lalu mengelola stres kerja karyawan tersebut sehingga *turnover* tidak akan terjadi. Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan stres. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan stres menurun atau sebaliknya. Kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi. Mereka akan lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Hubungan serupa berlaku juga untuk stres kerja. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering mengalami stres (Handoko, 2014:197).

Hasil penelitian ini sama dengan dengan hasil penelitian sebelumnya. Kepuasan Kerja memberikan efek mediasi antara Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* (Chung, 2017:94). Variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* secara simultan dan parsial. Dapat diketahui bahwa kedua

variabel bebas yang paling dominan pengaruhnya terhadap *turnover intention* adalah stres kerja (Syahronica *et al*, 2015:5).

## **7. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil dari penjelasan sebelumnya maka dapat diketahui bahwa variabel eksogen Iklim Organisasi dengan dimediasi oleh variabel mediasi Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan ( $O = -0.136$ ) dengan nilai t-statistik  $2.289 > 1.96$ ,  $p\text{-value } 0.022 < 0.05$  terhadap variabel endogen *Turnover Intention*. Maka hipotesis ketujuh yaitu hubungan Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja **terbukti**.

Pengaruh dari negatif tersebut menunjukkan bahwa ketika Iklim Organisasi di dalam perusahaan baik maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja dan akan menurunkan tingkat *Turnover Intention*. Begitupun sebaliknya ketika Iklim Organisasi di dalam perusahaan buruk maka akan menurunkan Kepuasan Kerja dan akan meningkatkan tingkat *Turnover Intention*. Iklim Organisasi yang kondusif dapat meningkatkan Kepuasan Kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan niat untuk pindah karyawan (Suhanto, 2009:86). Semakin baik iklim organisasi yang tercipta maka suasana dalam organisasi tersebut akan semakin kondusif sehingga akan mempengaruhi niat seseorang untuk tidak meninggalkan organisasi tersebut dalam waktu dekat (Pranata *et al*, 2019:7499). Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan aspek-aspek yang dinilai dapat meningkatkan iklim organisasi saat ini, dengan adanya sosialisasi yang berkesinambungan terhadap tujuan, visi dan misi perusahaan sangat diperlukan agar karyawan dapat mengetahui dengan

jelas arah dan tujuan perusahaan kedepan. Adanya pengelolaan personalia dan promosi karyawan yang berdasarkan kompetensi akan semakin memacu karyawan dalam berprestasi dan dapat meningkatkan kinerjanya. Membina saling percaya antar karyawan, karyawan dengan *manager*, *manager* dengan *top management*, saling mendukung antar anggota organisasi, adanya komunikasi yang sehat dalam organisasi, lingkungan organisasi yang kondusif adalah parameter-parameter yang harus secara terus menerus harus dibina oleh seluruh *stakeholders* perusahaan dalam rangka mencapai iklim organisasi yang sehat dan baik (Tadampali, 2016:43). Hal-hal yang menyangkut iklim organisasi patut untuk disosialisasikan dan diidentifikasi, agar tetap terjaga iklim organisasi yang baik dan sehat, ketika pesan itu sampai kepada karyawan dan perusahaan dapat mengelola iklim organisasi dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan karyawan, karyawan yang puas dengan lingkungan kerjanya akan menjadikan dirinya loyal terhadap perusahaan yang secara sendirinya para karyawan akan mengurungkan niat untuk berpindah (*turnover intention*). Untuk mendapatkan lebih banyak kepuasan dan kinerja yang lebih baik biasanya diperlukan perbaikan dalam iklim organisasi (Francis & Milbourn, 1980:94).

Hasil penelitian ini sama dengan dengan hasil penelitian sebelumnya. Adanya hubungan yang negatif dan signifikan antara Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja (Tadampali, 2016:42). Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan dalam memediasi iklim organisasi terhadap *turnover intention* (Putra *et al*, 2017:2440). Kepuasan kerja mampu memediasi

pengaruh iklim organisasi pada *turnover intention* karyawan (Pranata *et al*, 2019:7513).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Hasil penelitian ini meliputi 7 hal, yaitu : pertama, Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Kedua, Iklim Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Ketiga, Stres Kerja