

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**  
(Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang)

**SKRIPSI**

**Sebagai Bagian dari Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh:

**Arditya Dwi Hatmoko**

(15.0101.0088)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2020**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**  
(Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang)

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh:

**Arditya Dwi Hatmoko**

(15.0101.0088)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
TAHUN 2020**

# SKRIPSI

## PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Empiris pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

**Arditya Dwi Hatmoko**

NPM 15.0101.0088

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal **21 Februari 2020**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

**Dr. Rochiyati Murningsih, S.E., M.P**

Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji

**Dr. Rochiyati Murningsih, S.E., M.P**

Ketua

**Dra. Marlina Kurnia, MM**

Sekretaris

**Luk Luk Atul Hidayati, S.E., M.M**

Anggota



## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul :

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

**(Studi Empiris pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang)**

Disusun oleh :

Nama : Arditya Dwi Hatmoko  
NIM : 15.0101.0088  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Prodi : Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif



Magelang, 5 Maret 2020

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Rochiyati Murniningsih', is written over a faint circular stamp.

Dr. Rochiyati Murniningsih, SE.,MP  
NIDN. 987208147

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Arditya Dwi Hatmoko  
NIM : 15.0101.0088  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER*  
*INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI  
(Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang)**

Adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaanya).

Demikian surat ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 5 Maret 2020

Peneliti



Arditya Dwi Hatmoko

NIM. 15.0101.0088

## RIWAYAT HIDUP

Nama : Arditya Dwi Hatmoko  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 24 Maret 1997  
Agama : Islam  
Status : Belum Menikah  
Alamat Rumah : Wonolelo RT 01 RW 01. Wonolelo.  
Sawangan. Magelang. Jawa Tengah  
Alamat Email : ikanovi76@gmail.com

### Pendidikan Formal:

Sekolah Dasar (2004-2009) : SDIT AL-MUHAJIRIN Sawangan  
SMP (2009-2012) : SMPN 2 Sawangan  
SMA (2012-2015) : SMAN 1 Dukun  
Perguruan Tinggi (2015-2019) : SI Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Magelang

### Pengalaman Organisasi :

- Anggota Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) Musik Univeritas Muhammadiyah Magelang (2015-2016)

Magelang, 5 Maret 2020  
Peneliti



Arditya Dwi Hatmoko  
NIM. 15.0101.0088

## MOTTO

*“yaa ayyuhaldzi mujahidiin, innama tunsharuun, wa turhamuun, wa turzaquun,  
bidzuafaikum”*

( Nabi Muhammad SAW )

*“Puncak ilmu bukanlah sudut pandang, melainkan lingkaran pandang. Layaknya  
orang melingkari ka'bah untuk mendapat sudut tak terhingga, dan itulah hakikat  
hidup sebenarnya”*

( Muhammad Ainun Nadjib )

*“Bahwa keberhasilan dan kebahagiaan hidupmu tidak terutama tergantung  
pada keadaan-keadaan yang baik atau buruk diluar dirimu, melainkan tergantung  
pada kemampuan ilmu dan mentalmu menyikapi setiap keadaan tersebut”*

( Muhammad Ainun Nadjib )

*“Jangan jadi pengecut yang berprinsip badai pasti berlalu, karena hari cerah  
pun akan berlalu, maka persiapkan diri yang tangguh untuk menghadapi segala  
macam cuaca”*

( Sabrang Mowo Damar Panuluh )

*“Sarjana itu belum prestasi, baru prestasi ketika kesarjanaannya dapat  
memberikan manfaat bagi sesamamu”*

( Muhammad Ainun Nadjib )

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang tak henti-hentinya melimpahkan rahmat dan anugerah-Nya. Yang mana dengan cinta, kasih sayang, dan asas ketidaktegaanya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang)”**.

Skripsi disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Dalam proses penelitian dan penyusunan laporan penelitian ini, penulis begitu banyak menghadapi *problem* yang *kompleks*. Namun berbagai kompleksitas *problem* tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Rochiyati Murniningsih, SE., MP selaku dosen pembimbing skripsi yang tidak pernah berkurang sedikitpun memberikan waktu, pikiran, perhatian, dan kesababaran dalam membimbing penulis.
2. Dra. Marlina, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Mulato Santosa, SE.,M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Segenap Dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan ilmu dan pelayanan yang sangat baik.
5. Seluruh karyawan PD. BPR BKK Kabupaten Magelang selaku objek penelitian sehingga proses penelitian dapat terselesaikan.
6. Bapak Andri Pujiyanto dan Ibu Mujirah selaku kedua orang tua penulis sekaligus investor yang tidak menuntut return, yang selalu memberikan do'a, support, perhatian, dan segalanya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S-1 Manajemen.
7. Bapak Cokro Diharjo (alm), Ibu Jari, Suyanti, SH. Selaku keluarga dekat penulis dan juga investor tanpa tuntutan return, yang selalu memberikan do'a dan support.
8. Bapak Sudaryanto, Ibu Jini, Fery, Puji Asih, Ika Novi, Winda, Lucky, dan Richa selaku keluarga dan saudara tercinta yang selalu memberikan do'a



dan support kepada penulis, dan juga telah meminjamkan laptop untuk menyelesaikan skripsi.

9. Teman-teman tercinta, Satrio, Willy, Hascaya, Aditya, Dicky, Rizky, Aldiyan, Moh Ganis, Megantara, Wisnu(alm), Zazan, Dwi Bolo, Aditoha, Andi.
10. Teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen angkatan 2015 yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.
11. Bapak Muhammad Ainun Nadjib (Cak Nun), Ibu Novia Kolopaking, Mas Sabrang Mowo Damar Panuluh (Noe Letto), keluarga Kiai Kanjeng, progress Caknun.com, dan seluruh keluarga maiyah nusantara yang telah memberikan cintanya, dan merupakan anugerah yang sangat indah dalam kehidupan penulis.
12. Santi Piandari, Amd.Keb yang sempat memberikan warna dalam kehidupan dan perkuliahan penulis, sehingga penulis sampai pada titik ini.

Hanya doa yang dapat peneliti panjatkan, semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Magelang, 5 Maret 2020



Arditya Dwi Hatmoko  
15.0101.0088

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
RIWAYAT HIDUP.....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
ABSTRAK.....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan.....	5
D. Manfaat.....	5
E. Sistematika Penulisan .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Tinjauan Pustaka.....	8
1. Theory of Reasoned Action.....	8
2. Turnover Intention.....	10
3. Kepuasan Kerja.....	13
4. Iklim Organisasi .....	18
B. Penelitian Terdahulu.....	22
C. Perumusan Hipotesis .....	24
D. Kerangka Pikir.....	27
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
A. Metode Penelitian .....	28
B. Analisis Data.....	32
C. Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis .....	33
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	37
A. Analisis Deskriptif.....	39
B. Hasil Uji Instrumen .....	44
C. Uji Hipotesis .....	47
D. Pembahasan .....	53
BAB V KESIMPULAN .....	62
A. Kesimpulan .....	62
B. Saran .....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	64
LAMPIRAN.....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Data Survey PwC .....	3
Gambar 2 Kerangka Pikiran.....	27

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Sampel Penelitian.....	37
Tabel 4.2	Uji Validitas Sampel Awal.....	38
Tabel 4.3	Uji Reliabilitas Sampel Awal.....	39
Tabel 4.4	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin .....	40
Tabel 4.5	Karakteristik Berdasarkan Usia.....	40
Tabel 4.6	Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	41
Tabel 4.7	Karakteristik Berdasarkan Masa Jabatan .....	42
Tabel 4.8	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	43
Tabel 4.9	Uji Validitas .....	45
Tabel 4.10	Uji Reliabilitas.....	46
Tabel 4.11	Koefisien Determinasi Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	47
Tabel 4.12	Koefisien Determinasi Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention .....	48
Tabel 4.13	Uji t .....	49
Tabel 4.14	Analisis Jalur (Path Analysis) .....	50
Tabel 4.15	Analisis Jalur (Path Analysis) .....	51

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Empiris Pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang)**

Oleh:

**Arditya Dwi Hatmoko**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PD. BPR BKK Kabupaten Magelang. Sampel yang diambil dari penelitian ini sebanyak 102 karyawan dengan metode yang digunakan yakni *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program SPSS 25.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* secara langsung (*direct effect*). Iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* secara langsung (*direct effect*). Terdapat hubungan positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja secara langsung (*direct effect*). Berdasarkan hasil ditunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap *turnover intention*, dengan kata lain *full mediation*.

***Kata kunci : Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Turnover Intention.***

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu organ vital dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) yang baik akan menghasilkan kualitas produk atau jasa yang baik. Hal ini terjadi karena tingginya peran sumber daya manusia dalam menghasilkan *output* dari suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Namun suatu persoalan dapat mempengaruhi kualitas *output* yang dihasilkan oleh sumber daya yang baik dalam suatu perusahaan, berdasarkan hal tersebut hendaknya perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia berikut lingkungan kerjanya dengan baik. Dalam sebuah organisasi etika dapat dilihat dari bagaimana karyawan berkomunikasi dengan karyawan lain. Lalu bagaimana sikap dari setiap karyawan terhadap karyawan yang lainnya. Kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh kondisi dan sikap karyawan dalam organisasi. *Turnover intention* merupakan salah satu bentuk sikap karyawan dimana sikap ini dapat menentukan kinerja dari suatu perusahaan.

Menurut Mobley (2011) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ketempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan seringkali ditemui pada suatu sektor perusahaan. Rendahnya gairah kerja

karyawan akan memicu tenaga-tenaga kerja potensial untuk berniat keluar dari organisasi. Seorang karyawan jarang berfikir ataupun berniat untuk mencari pekerjaan lainya saat suatu pekerjaan dapat memberikan kepuasan lahir dan batin karyawan tersebut.

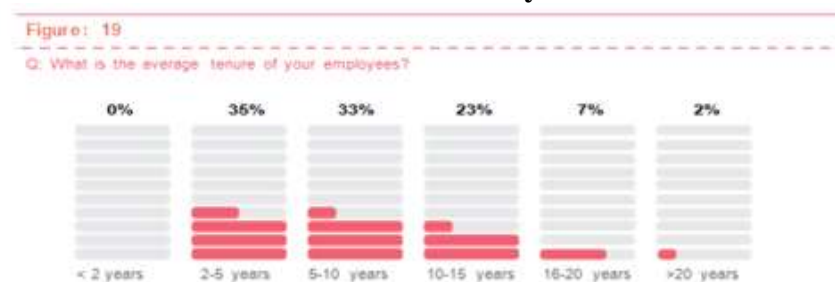
Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, salah satunya yaitu iklim organisasi. Litwin (Soetopo, 2016) menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Sifat-sifatnya dapat dirasakan atau dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan oleh mereka melalui kuesioner yang sesuai. Selain iklim organisasi, terdapat faktor lain yang juga dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan, yaitu kepuasan kerja. Rekha & Kamalanabhan (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang memengaruhi *turnover intention*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan gaji, promosi, supervisor, rekan kerja, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahsan (2012), Kadiman & Indriana (2012), serta Djamil, dkk (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun hasil yang berbeda terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Pranata & Utama (2019), Caesar et al. (2016), serta Rismayanti (2018) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Inkonsistensi hasil penelitian terdahulu juga terdapat pada

pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan oleh Rizal (2017) dan Djamil et al. (2018) menyebutkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Sedangkan hasil penelitian Pranata & Utama (2019) dan Caezar et al. (2016) menyebutkan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa masih terdapat inkonsisten atas hasil penelitian terdahulu dengan variabel iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan variabel tersebut.

Berdasarkan hasil survei *Price Water House Coopers* (PwC) Indonesia terhadap industri perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa pada bulan Januari hingga Februari 2014 *turnover* karyawan pada sektor ini mencapai 15%. PwC menyebutkan bahwa tingginya angka tersebut dikarenakan adanya ketimpangan antara tingginya permintaan akan SDM dengan minimnya pasokan yang tersedia. PwC mengklaim hasil survei ini menggambarkan 80% asset industri pada sektor perbankan di Indonesia. (PricewaterhouseCoopers, 2014).

**Gambar 1.1**  
**Data SurveyPwC**



Sumber : Indonesia Banking Survey PwC



Fenomena tersebut diduga juga terjadi di semua sektor perbankan di Indonesia termasuk PD. BPR BKK Kabupaten Magelang, sehingga pada penelitian ini, peneliti menunjuk PD. BPR BKK Kabupaten Magelang sebagai obyek penelitian. Hal ini didasarkan karena tingkat *turnover* pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang berbeda dengan hasil survei yang dilakukan oleh Price waterhouse Coopers (PwC), dimana rata-rata *turnover* karyawan PD. BPR BKK Kabupaten Magelang dalam tiga tahun terakhir berkisar pada angka 9%. Selain itu, tingkat perputaran penempatan kerja karyawan pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang terbilang tinggi. Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan *research gap* dan fenomena bisnis yang ada, maka dapat dirumuskan rumusan masalah penelitian pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*?

### **C. Tujuan**

Adapun tujuan dari penelitian pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*.

### **D. Manfaat**

Adapun manfaat yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Manfaat dari penelitian ini bagi pribadi peneliti yaitu untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan individu peneliti, selain itu juga dapat digunakan sebagai kontribusi dalam mengembangkan penelitian mengenai variabel-variabel terkait, dan dapat menjadi salah satu dasar, acuan, dan masukan dalam mengembangkan penelitian-penelitian selanjutnya.

## 2. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan dalam mengelola faktor-faktor *turnover intention* karyawan dengan harapan dapat menekan angka karyawan keluar dari perusahaan, dan menambah informasi akan pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

## 3. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa wawasan dan pengetahuan dan juga informasi mengenai pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

### **E. Sistematika Penulisan**

Dalam penyusunannya, skripsi ini terdiri dari tiga bagian dan pada bagian inti terdapat lima bab, dimana dari kelima bab ini terdapat keterkaitan antara satu bab dengan bab yang lainnya. Berikut merupakan gambaran sistematika dari penyusunan skripsi ini :

#### 1. Bagian Awal

Pada bagian ini, terdapat halaman judul, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, halaman riwayat hidup, moto, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar lampiran dan abstrak.

#### 2. Bagian Isi

Bagian isi merupakan bagian inti dari penulisan penelitian ini. pada bagian ini, terdapat lima bab inti penelitian sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini diberikan informasi kepada pembaca mengenai latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini penulis mengemukakan hasil penelitian terdahulu diantaranya teori-teori yang mendasari analisis data yang diambil dari beberapa literatur, dan pustaka, serta kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan hipotesis.

#### Bab III : Metode Penelitian

Bab ini memberikan informasi mengenai metode yang digunakan dalam penelitian. Dalam metode penelitian akan diuraikan mengenai objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, uji data dan metode analisis data.

#### Bab IV : Hasil dan Pembahasan

Bagian ini memaparkan hasil penelitian dan pembahasan masalah penelitian dengan menggunakan alat analisis jalur (*path analysis*).

#### Bab V : Penutup

Bagian ini merupakan bagian pungkas dari penyusunan skripsi dimana bab ini terdiri kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

3. Pada bagian akhir ini, berisikan daftar pustaka dan lampiran-lampiran penelitian.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Tinjauan Pustaka

#### 1. *Theory of Reasoned Action*

*Theory of reasoned action* atau teori tindakan beralasan dikemukakan oleh Ajzen (1980). Teori ini menghubungkan antara keyakinan atau kepercayaan (*belief*), sikap (*attitude*), kehendak (*intention*) dan perilaku (*behavior*). Kehendak merupakan prediktor atau parameter terbaik dalam mengukur perilaku, artinya jika ingin mengetahui apa yang akan dilakukan seseorang, cara terbaik adalah dengan mengetahui kehendak orang tersebut. Namun, seseorang dapat membuat pertimbangan dan mengambil keputusan berdasarkan alasan-alasan yang sama sekali berbeda, hal ini dapat diartikan bahwa pertimbangan tidak selalu berdasarkan kehendak. Konsep penting dalam teori ini adalah fokus perhatian (*salience*), yaitu mempertimbangkan sesuatu yang dianggap penting. Kehendak (*intention*) ditentukan oleh sikap dan norma subyektif.

Ajzen (1980) menyebutkan bahwa sikap mempengaruhi perilaku melalui suatu proses pengambilan keputusan yang teliti dan beralasan dengan dampaknya yang terbatas hanya pada tiga hal yaitu, perilaku tidak banyak ditentukan oleh sikap umum tapi oleh sikap yang spesifik terhadap sesuatu, perilaku dipengaruhi tidak hanya oleh sikap tapi juga oleh norma-norma subyektif (*subjective norms*) yaitu

keyakinan kita mengenai apa yang orang lain inginkan agar kita perbuat, dan sikap terhadap suatu perilaku dengan norma-norma subyektif membentuk suatu intensi atau niat berperilaku tertentu. Dalam perkembangannya, TRA diperluas lagi menjadi teori perilaku terencana (*theory of planned behavior*). Pada dasarnya teori ini mencakup tiga hal, pertama keyakinan tentang kemungkinan hasil dan evaluasi dari perilaku tersebut (*behavioral beliefs*). Kedua, keyakinan tentang norma yang diharapkan dan motivasi untuk memenuhi harapan tersebut (*normative beliefs*). Ketiga, keyakinan tentang adanya faktor yang dapat mendukung atau menghalangi perilaku dan kesadaran akan kekuatan faktor tersebut (*control beliefs*).

Dalam penelitian ini, *Theory of Reasoned Action* (TRA) digunakan sebagai *grand theory* dan atau definisi operasional variabel penelitian. Hal ini dikarenakan terdapat korelasi antara *Theory of Reasoned Action* (TRA) dengan variabel iklim organisasi, kepuasan kerja serta *turnover intention*. Pada intinya, niat (*intention*) seseorang sangat bergantung pada sikap (*attitude*) dan norma subyektif atas perilaku tersebut. Dalam penelitian ini, iklim organisasi adalah “norma subyektif” dalam *Theory of Reasoned Action* (TRA), dan kepuasan kerja karyawan merupakan “sikap” dalam teori tersebut, dimana dengan hal itu intensi dari seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan atau mencari pekerjaan di perusahaan lain dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan iklim organisasi.

## 2. *Turnover Intention*

### a. Definisi *Turnover Intention*

Menurut Tett & Meyer (1993) *turnover intention* merupakan hasrat keinginan sadar dan terencana untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan menurut Lacityet. al. (Bothma & Rood, 2013) menyatakan *turnover intention* adalah sejauh mana seorang karyawan berencana untuk meninggalkan organisasi. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Lee (Varshney, 2014) *turnover intention* adalah persepsi subjektif dari anggota organisasi untuk keluar dari pekerjaan saat ini untuk kesempatan lain.

Mobley (2011) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari suatu tempat ke tempat kerja lain menurut pilihannya sendiri. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan *turnover intention* mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri dari organisasi, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

**b. Indikator *Turnover Intention***

Menurut Michaels dan Spector (Lee, Huang, & Zhao, 2010) indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas :

1) *Thinking of quitting*

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di tempat kerjanya. Diawali dengan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.

2) *Intention to search for alternative*

Indikator ini mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di tempat kerjanya. Diawali dengan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berpikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini.

3) *Intention to quit*

Pada indikator ini mencerminkan individu yang berniat untuk keluar dari organisasi. Karyawan berniat untuk keluar meninggalkan organisasi apabila telah mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik dari organisasi saat ini dan selanjutnya akan diakhiri dengan keputusan karyawan untuk tetap tinggal diorganisasi atau keluar dari pekerjaannya dan memilih alternatif baru.



**c. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention***

Menurut Pasewark & Strawser (1996) setidaknya terdapat empat faktor yang menjadi penyebab keinginan karyawan untuk berpindah kerja dari perusahaan (*turnover intention*) adalah sebagai berikut:

1.) Kepuasan kerja

Merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya.

2.) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat berupa lingkungan fisik ataupun lingkungan nonfisik. Lingkungan fisik diantaranya keadaan suhu, cuaca, bangunan, konstruksi, dan lokasi pekerjaan. Untuk lingkungan non fisik meliputi kualitas kehidupan kerjanya dan sosial budaya dalam lingkungan kerja.

3.) Kepercayaan organisasi

Kepercayaan organisasi disini merupakan gambaran dari kemampuan yang diperlihatkan oleh organisasi untuk memenuhi komitmen organisasi terhadap karyawannya.

4.) Komitmen organisasi

Karakteristik komitmen organisasi antara lain adalah loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian

antara tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi.

### **3. Kepuasan Kerja**

#### **a. Definisi Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2014), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik.

Menurut Luthans (2012) kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Selanjutnya dikatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang dapat terlihat dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi pada lingkungan kerja.

**b. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Alshitri (2013) terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja :

1) *Pay*

Kepuasan terhadap gaji merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja. Gaji adalah upah yang diperoleh seorang karyawan, sebanding dengan usaha yang dilakukannya terhadap organisasi, dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi dan organisasi yang sama.

2) *Promotion*

Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis, dan keinginan untuk rasa keadilan.

3) *Coworkers*

Rekan kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4) *Control of Work*

Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas

tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. *Nature of work* juga menjadi salah satu indikator kepuasan kerja.

5) *Supervision*

Dalam hal ini parameter yang digunakan untuk mengukur yaitu dengan melihat sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan karyawan, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

**c. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Mangkunegara (2015) mengemukakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada dalam diri karyawan dan faktor pekerjaannya.

- 1) Faktor pegawai yaitu kecedasan intelektual (IQ), kecapakan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Faktor pegawai ini merupakan faktor-faktor yang berasal dari seorang karyawan itu sendiri.

- 2) Faktor pekerjaan yaitu faktor yang berasal dari luar diri seorang karyawan. Terdapat beberapa faktor pekerjaan seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, interaksisosial, dan hubungan kerja.

**d. Faktor yang Dipengaruhi Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2014) menyatakan beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, diantaranya :

2. Dampak terhadap produktivitas

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Jika kepuasan dan produktivitas digabungkan untuk sebuah perusahaan secara keseluruhan, maka perusahaan yang banyak memiliki karyawan yang puas cenderung lebih efektif dalam melakukan pekerjaanyadaripada yang memiliki sedikit karyawan yang tidak puas. Pekerja yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi karyawan yang produktif.

3. Dampak terhadap konsumen

Dalam hal dampak yang akan ditimbulkan terhadap konsumen, kepuasan kerja karyawan dapat membuat kepuasan konsumen meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana karyawan berurusan dengan konsumen. Karyawan yang puas akan lebih bersahabat,

ramah, dan responsif dalam menghargai konsumen, sehingga konsumen akan memberikan kepercayaan terhadap organisasi dan hasilnya pendapatan akan semakin meningkat.

4. Dampak terhadap kepuasan hidup

Kepuasan kerja memiliki korelasi positif cukup kuat dengan kepuasan hidup secara keseluruhan seseorang. Hal ini digambarkan dengan bagaimana seseorang merasa atau berpikir tentang suatu pekerjaan dan seseorang cenderung untuk memengaruhi bagaimana kita merasa atau berpikir lebih luas.

5. Dampak terhadap absensi

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri property organisasi, atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka.

6. Dampak terhadap *turnover*

Dampak dari tingginya ketidakpuasan karyawan pada perusahaan bisa dengan cara keluar atau meninggalkan perusahaan dan mencari pekerjaan diperusahaan lain. Keluar dari perusahaan besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

#### **4. Iklim Organisasi**

##### **a. Definisi Iklim Organisasi**

Menurut Taguiri dan Litwin (Soetopo, 2016) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu kualitas lingkungan organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Lebih lanjut, iklim organisasi merupakan lingkungan disekitar organisasi yang mempengaruhi individu yang ada didalam organisasi. Saungweme & Gwandure (2011) menyebutkan iklim organisasi merupakan kumpulan karakteristik yang membuat lingkungan kerja organisasi berbeda dari yang lain dimana dapat mempengaruhi perilaku seorang karyawan dalam organisasi. Iklim organisasi tidak hanya berkenaan dengan aspek sosial saja melainkan juga aspek fisik dalam organisasi itu sendiri.

Sedangkan Wirawan (2015) mengartikan iklim organisasi sebagai persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen,dll) mengenai apa yang dan terjadi dilingkungan organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Owens & Valesky (2014) mengemukakan iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek tentang lingkungan organisasinya.

## **b. Pendekatan Iklim Organisasi**

Toulson & Mike (1994 : 455) membagi pendekatan iklim organisasi kedalam tiga bagian yaitu :

### 1) *Multiple Measurement – Organizational Approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

### 2) *Perseptual Measurement – Organizational Attribute Approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

### 3) *Perseptual Measurement – Individual Approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini



menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu.

**c. Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Dalam sebuah perusahaan, ada faktor-faktor yang dapat membentuk sebuah iklim organisasi. Menurut Moekijat (2010) terdapat tujuh faktor yang dapat membentuk iklim organisasi pada suatu perusahaan yaitu :

1) Struktur organisasi

Formalitas dalam pembagian, pengelompokkan, dan pengkoordinasian tugas pekerjaan akan mempengaruhi iklim organisasi. Hal ini dikarenakan setiap karyawan mempunyai minat dan bakat sendiri dalam melakukan suatu pekerjaan.

2) Metode pengarahan dan pengawas karyawan

Metode yang digunakan oleh manajer dan pengawas untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawannya merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang menjadi tanggungjawab mereka.

3) Hakikat hubungan antar individu dan kelompok

Kepemimpinan kelompok kerja yang berkuliatas dan dengan pendekatan situasional, peranan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur, hubungan antar individu yang hangat, dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan

menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan anggotanya.

4) Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan

Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif.

5) Hakikat pekerjaan

Kedudukan, makna, dan susunan pekerjaan dalam sebuah organisasi dapat menentukan hakikat hubungan diantara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi.

6) Luas organisasi

Luasnya organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar, misalnya pengawasan dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif.

7) Mutu lingkungan fisik

Mutu lingkungan fisik dalam sebuah perusahaan akan mempengaruhi iklim organisasi, dimana mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif bagi setiap anggota didalamnya.

## B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti menyajikan tabel penelitian terdahulu yang terkait dengan variabel-variabel penelitian ini dengan latar belakang dan fenomena yang hampir sama. Namun tidak semua penelitian terdahulu yang disajikan mempunyai hasil yang sama, melainkan terdapat beberapa hasil yang berbeda dan hal tersebut yang menjadi *research gap* dalam penelitian ini sehingga mendorong penulis untuk melakukan penelitian ini. penyajian data atau tabel penelitian terdahulu ini bertujuan untuk melengkapi segala aspek yang mendukung dilakukannya sebuah penelitian.

Berikut merupakan hasil penelitian-penelitian terdahulu dengan variabel terkait :

1. Penelitian yang dilakukan Pranata dan Utama (2019) dengan judul pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan karyawan Kuta Seaview Boutique Resort and Spa Bali yang berjumlah 106 orang sebagai objek penelitian. Teknik pengambilan sampel yakni dengan *non probability sampling*. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Masydzulhak, dkk (2018) terkait pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan di *Distribution Center Cakung* dengan jumlah sampel yakni 125 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini yakni dengan teknik *probability sampling*. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.
3. Putra dan Utama (2018) meneliti tentang iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan sampel yang digunakan yakni karyawan Jayakarta Balindo yang berjumlah 95 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yakni *simple random sampling*. Dari penelitian ini dihasilkan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Revilia, dkk (2018) dengan judul pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Objek dari penelitian ini adalah karyawan tetap Pg Kebon Agung Malang. Teknik pengambilan sampel yakni dengan *simple random sampling*. Berdasarkan penelitian ini dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan.
5. Syamsul dan Badaruddin (2017) meneliti terkait dengan pengaruh iklim organisasi terhadap keinginan karyawan untuk berpindah.

Karyawan PT OTO Finance Cabang Banda Aceh yang berjumlah 42 orang digunakan sebagai sampel pada penelitian ini, dengan sampel jenuh sebagai teknik pengambilannya. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan karyawan untuk berpindah.

6. Tadampali, dkk (2016) meneliti tentang iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Objek dari penelitian ini yakni karyawan Bank Sulselbar. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sampel jenuh. Penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

### **C. Perumusan Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Robbins dan Judge (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keinginan untuk keluarnya karyawan (*turnover intention*) dari perusahaan. Pendapat tersebut senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pranata & Utama (2019), Rismayanti (2018), dan Dewi (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka didapatkan sebuah hipotesis :

**H1 : Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah *turnover intention***

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

Menurut Wirawan (2015) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. 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. Penelitian yang dilakukan Pranata & Utama (2019) dan Caesar et al. (2016) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan Kuta Seaview Boutique Resort and Spa Bali. Berdasarkan hal tersebut maka didapatkan sebuah hipotesis :

**H2 : Semakin baik iklim organisasi maka semakin rendah *turnover intention***

## **3. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Wirawan (2015) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Sedangkan korelasinya dengan

kepuasan kerja, Burke (Caesar et al., 2016) mengemukakan bahwa manajemen persepsi pegawai melalui perubahan untuk menyatukan budaya, sistem penghargaan, iklim kelompok kerja, dan perilaku manajerial adalah masalah penting dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan sistematis serta fungsi manajemen sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan oleh Caesar et al. (2016), Kustianto (2015), serta Pranata & Utama (2019) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan sebuah hipotesis :

**H3 : Semakin baik iklim organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan**

#### **4. Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention***

*Theory of Reasoned Action* (TRA) yang dikemukakan oleh Ajzen (1980) menyatakan bahwa niat (*intention*) seseorang sangat bergantung pada sikap (*attitude*) dan norma subyektif atas perilaku tersebut. Dalam penelitian ini, iklim organisasi adalah “norma subyektif” dalam *Theory of Reasoned Action* (TRA), dan kepuasan kerja karyawan merupakan “sikap” dalam teori tersebut, dimana dengan hal itu intensi dari seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan atau mencari pekerjaan di perusahaan lain dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan iklim organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mudiarta, dkk (2015), Pranata & Utama, (2019), Caesar et al. (2016), serta Arnanta (2017) menyebutkan

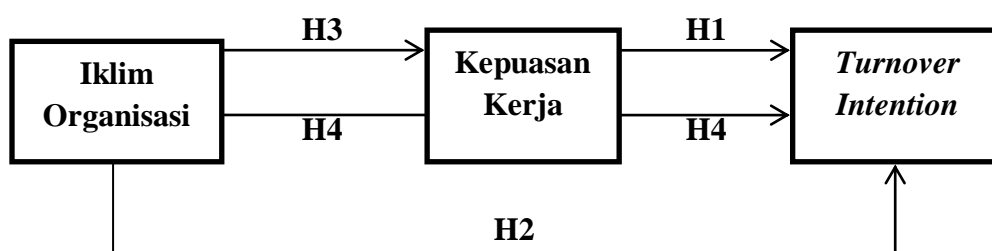
bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada rendahnya *turnover intention*. Sehingga dalam penelitian tersebut dinyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention***

#### D. Kerangka Pikir

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sejumlah tiga variabel yaitu *turnover intention*, kepuasan kerja, dan iklim organisasi, dimana peneliti mencoba menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang akan mempengaruhi secara tidak langsung variabel iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Hal ini berdasarkan *research gap* dan fenomena bisnis yang ditemukan oleh peneliti. Inkonsistensi hasil penelitian terdahulu dengan variabel iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan variabel tersebut, sehingga dalam penelitian ini dirumuskan kerangka pikiran sebagai berikut :

**Gambar 2**  
**Kerangka Pikir**





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan pada PD. BPR BKK Kabupaten Magelang. Hal ini dikarenakan tingginya tingkat perputaran tempat kerja karyawan dan belum adanya penelitian terkait yang meneliti sektor perbankan wilayah Kabupaten Magelang. Dalam pemilihan lokasi penelitian, peneliti juga mempertimbangkan aspek biaya dan waktu supaya lebih efisien.

##### **2. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan *explanatory research* atau penelitian penjelasan untuk membuktikan hubungan kausal antar variabel. Penelitian ini memiliki tujuan untuk memberikan gambaran akan hubungan antara iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

##### **3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah jumlah dari seluruh objek penelitian yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PD. BPR BKK Kabupaten Magelang yang berjumlah 120 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, dimana dalam teknik ini pengambilan sampel dari populasi dilakukan berdasarkan suatu kriteria

tertentu. Adapun kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel yaitu karyawan yang sudah bekerja minimal enam bulan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sejumlah 108 karyawan dari PD. BPR BKK Kabupaten Magelang yang dianggap memenuhi kriteria.

#### **4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah suatu cara yang dilakukan oleh seorang peneliti untuk mendapatkan data dan menganalisis data yang akan dianalisis atau diolah sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan. Pada penelitian ini data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data primer dari penelitian ini dilakukan dengan kuesioner dan studi pustaka. Kuesioner ditujukan kepada karyawan perusahaan untuk mengisinya. Angket atau kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data secara tidak langsung (peneliti tidak langsung bertanya jawab dengan responden). Studi pustaka merupakan sumber informasi yang relevan yang berkaitan dengan pembahasan atau topik yang sedang diteliti yang diperoleh dari laporan penelitian, karya ilmiah, jurnal, tesis, skripsi dan lain sebagainya.

#### **5. Definisi Operasional**

Variabel bebas (variabel independen) yang digunakan dalam penelitian ini yaitu iklim organisasi dan, variabel terikat (variabel dependen) yang digunakan adalah *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi pada penelitian ini.

Dalam penelitian ini *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang dikemukakan oleh Ajzen (1980) digunakan sebagai teori dasar atau definisi operasional variabel. Teori ini menyatakan bahwa niat (*intention*) seseorang sangat bergantung pada sikap (*attitude*) dan norma subyektif atas perilaku tersebut. Dalam penelitian ini, iklim organisasi adalah “norma subyektif” dalam *Theory of Reasoned Action* (TRA), dan kepuasan kerja karyawan merupakan “sikap” dalam teori tersebut, dimana dengan hal itu intensi dari seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan atau mencari pekerjaan di perusahaan lain dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan iklim organisasi.

**a. *Turnover Intention***

*Turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela, dengan pengukuran sebagai berikut :

- 1) Memikirkan untuk keluar, mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan.
- 2) Pencarian alternatif pekerjaan, mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain.
- 3) Niat untuk keluar, mencerminkan individu yang berniat keluar.

**b. **Kepuasan Kerja****

Kepuasan kerja adalah sikap umum atau perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang yang merupakan dampak atau hasil

evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Pengukuran dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kesempatan belajar, berkaitan dengan perasaan senang atas kesempatan belajar hal baru dalam pekerjaan
- 2) Kemajuan diri, adanya rasa puas dengan tingkat kemajuan diri pada perusahaan.
- 3) Pekerjaan menarik, adanya persepsi bahwa pekerjaan yang diberikan menarik.

**c. Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan kualitas dari lingkungan sebuah organisasi atau persepsi anggota organisasi mengenai apa yang dan terjadi dilingkungan organisasi secara rutin. Pengukuran dari sebuah iklim organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Tanggungjawab, berkaitan dengan perasaan tentang adanya kepercayaan ketika terlibat dalam pekerjaan yang penting.
- 2) Kehangatan, adanya kehangatan atau keramahan dalam kelompok sosial informal.
- 3) Dukungan, perasaan berkaitan dengan pemberian dukungan baik dari atasan maupun rekan kerja.
- 4) Identitas, perasaan karyawan mengenai keberadaannya dalam perusahaan.

## **B. Analisis Data**

### **1. Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif berfungsi untuk memaparkan atau menggambarkan atau memberi deskripsi terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum Sugiyono (2017). Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan kuisioner.

### **2. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan (valid). Uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner, apakah item pada kuesioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur. Dalam rangka mengetahui uji validitas, dapat digunakan korelasi *bivariate pearson* atau *product moment* jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka instrument atau item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid). Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka instrumen atau item pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- a. *Repeated measure* atau pengukuran ulang: disini seseorang akan diberi pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
- b. *One shot* atau pengukuran sekali saja: disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan atau membandingkan *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ). Koefisien *Alpha Cronbach* merupakan statistik uji yang paling umum yang digunakan para peneliti untuk menguji reliabilitas suatu instrument penelitian. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$  (Sugiyono, 2017).

### C. Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis

#### 1. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Secara matematis jika nilai  $R^2 = 1$ , maka  $adjustedR^2 = R^2 = 1$  sedangkan jika  $R^2 = 0$ , maka  $adjustedR^2 = (1-k)(n-k)$ . Jika  $k > 1$ , maka  $adjusted R^2$  akan bernilai negatif.

## 2. Uji t (parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, dikatakan berpengaruh signifikan apabila  $sig. < \alpha$  dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Bila nilai signifikan  $t > 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap dependen.
- b) Apabila nilai signifikan  $t < 0,05$ , maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji-t dapat dilihat pada output *coefficient* dari hasil analisis berganda.

## 3. Uji F

Uji F atau uji serentak digunakan untuk mengetahui bagaimanakah pengaruh dari semua variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama. Selain itu uji F digunakan untuk melihat

tingkat signifikansi dari pengaruh semua variabel bebas terhadap variabel terikat.

Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan F tabel dengan F hitung dari perhitungan tabel anova. Atau dengan kata lain, jika F hitung lebih besar dari F tabel (  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ) maka hipotesis diterima. Dan sebaliknya jika (  $F_{hitung} < F_{tabel}$  ) maka hipotesis ditolak.

#### 4. *Path Analysis* (Analisis Jalur)

Pada penelitian ini metode analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*). Imam (2016) menyatakan bahwa analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari analisis linear berganda, atau dengan kata lain analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variable bebas (*eksogen*) terhadap variable terikat (*endogen*). Persamaan matematis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Langsung

$$Z = a + \beta_1 X$$

- 2) Pengaruh Tidak Langsung

$$Z = a + \beta_1 X + \beta_2 Y$$



Langkah-langkah yang diperlukan untuk menganalisis jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut:

- a) Membuat diagram jalur, hubungan jalur digunakan untuk mengetahui model penelitian yang akan disusun, diagram jalur disusun berdasarkan kerangka teori yang digunakan.
- b) Menghitung koefisien jalur, hubungan jalur antar variable dalam diagram jalur yaitu suatu hubungan korelasi, oleh karena itu perhitungan angka koefisien jalur menggunakan standar skor z. Pengujian model/hipotesis, untuk dapat menguji model/ hipotesis maka korelasi antar variabel dalam diagram jalur tersebut terlebih dahulu disusun ke dalam matrik korelasi. Jika matrik korelasi yang dihitung mendekati dari R, maka diagram jalur yang dihipotesiskan tersebut diterima, tetapi apabila matrik korelasi yang dihitung jauh dari R, maka diagram jalur yang dihipotesiskan ditolak dan diganti model lain. Matrik yang dihipotesiskan dan matrik hasil perhitungan dikatakan tidak menyimpang apabila korelasi yang ada pada diagram jalur perbedaan antara yang dihipotesiskan dengan perhitungannya yaitu tidak lebih dari 0,05.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*, pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, dan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* pada PD BPR BKK Kabupaten Magelang. Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan maka dapat dihasilkan kesimpulan bahwa:

1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini menandakan bahwa rasa puas dalam kerja oleh karyawan dapat meminimalkan tingkat *turnover intention*.
2. Iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat diartikan bahwa iklim organisasi dalam sebuah perusahaan dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.
3. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dapat bermakna bahwa iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
4. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan *turnover intention*. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik iklim organisasi akan meningkatkan rasa puas dalam bekerja karyawan, yang mana dengan hal ini dapat berdampak pada minimalnya angka *turnover intention* karyawan.

## **B. Saran**

1. Bagi PD BPR BKK Kabupaten Magelang
  - a. Perusahaan perlu memperhatikan iklim organisasi yang berlangsung dan dirasakan oleh anggota organisasi seperti pemberian kepercayaan, kehangatan, keramahan, dan dukungan, sehingga perusahaan dapat meminimalisir tingkat *turnover* karyawan.
  - b. Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan yang diinginkan oleh para karyawan saat melaksanakan pekerjaan seperti memberikan kesempatan belajar, kesempatan eksplorasi hal baru, dan promosi, sehingga mendapatkan apa yang ingin dicapai sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya
  - a. Bagi penelitian selanjutnya, seyogyanya dapat menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan, seperti kompensasi, komitmen organisasi, dan lain sebagainya .
  - b. Hasil penelitian ini mungkin dapat dimanfaatkan sebagai bahan tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, P., Kusuma, J., & Utama, M. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention pada PT. Jayakarta Balindo. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(2), 555–583.
- Ahsan, M. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stress Kerja, Variabel Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Ajzen. (1980). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Alshitri, K. I. (2013). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction among R&D Center Employees in Saudi Arabia. *Journal of Human Resources Management Research*, 10, 1–10.
- Arnanta, Putra, & Mudiarta, U. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6).
- Bothma, C. F. ., & Rood, G. (2013). The Validation of the Turnover Intention Scale. *Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–12.
- Caesar, A., Tadampali, T., Hadi, A., Salam, R., Universitas, D., Makassar, M., & Makassar, U. N. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Publik*, 6.
- Dewi, R. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT PSA Kabupaten Rokan Hulu. *JOM Fekon*, Vol. 4., 67–72.
- Djamil, M., Sutawijaya, A. H., & Irawan, S. (2018). The Influence of Climate Organization and Job Satisfaction for Turnover Intention through Work Stress of Employees Pt . American President Line Logistics ( Distribution Center Cakung ). *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 6(1), 42–48.
- Imam, G. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kadiman, & Indriana, D. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover intention Karyawan. *Juraksi*, 1(1), 57–72.

- Kustianto, F. A. A. I. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada. *Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*, 1(1), 42–55.
- Lee, Huang, & Zhao. (2010). A Study On Factors Affecting Turnover Intention of Hotel Empolyees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866–875.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Yogyakarta: Mandar.
- Mangkunegara, A., & Anwar Prabu, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (6th ed.). Bandung: Mandar Maju.
- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab-Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Moekijat. (2010). *Asas-Asas Perilaku Organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Mudhiarta Utama, W., Ardana, K., & Kartika, S. (2015). Pengaruh Keamanan Kerja pada Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediiasi. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 9(1), 42–56.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2014). *Organizational Behavior in Education : Leadership and School Reform* (11th ed.). London: Pearson.
- Pasewark, W. R., & Strawser, J. R. (1996). The Determinants and Outcomes Associated With Job Insecurity in a Professional Accounting Environtmen. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 91–110.
- Pranata, N., & Utama, M. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi . *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 8, No. 1, 2019: 7486 – 7518*, 8(1), 7486–7518.
- Rekha, K., & Kamalanabhan. (2012). A Study on The Employee Turnover Intention in Ites/Bpo Sector. *A Study on The Employee Turnover Intention in Ites/Bpo Sector*, 18–22.
- Rismayanti, R. D. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(2), 127–136.
- Rizal, Syamsul, & Badaruddin. (2017). Pengaruh Kelelahan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Keinginan Karyawan untuk Berpindah pada PT. OTO Finance Cabang Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akutansi*, 3(1), 32–43.
- Robbins dan Judge. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Saungweme, R., & Gwandure, C. (2011). Organisational Climate and Intent to Leave among Recruitmen Consultan in Johannesburg. *Journal Hum Ecol*, 3(34), 145–153.
- Soetopo, H. (2016). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Rosda.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings*. *Personnel Pshycology*.
- Toulson, P., & Mike, S. (1994). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perception of Personnel Management Practices. *Journal of Public Personnel Management*, 23(3), 453–469.
- Varshney, D. (2014). Impact of Self -Concept on Turnover Intention: An Empirical Study. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(10), 87–96.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.