



Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Strategi Mempertahankan Karyawan: Studi Pada Perusahaan Dealer Mobil Pekanbaru

Kasmiruddin^{1,*}, Nurjanah², Ruzikna³ & Lie Othman⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

*Email: kasmiruddin@lecturer.unri.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze whether organizational climate and job satisfaction have a significant effect on employee desire to leave, and determine whether organizational climate and job satisfaction are effective as a strategy to retain employees at a car dealer company in Pekanbaru. The research method used is quantitative methods with explanatory research type, and uses primary data obtained from respondents. Data were collected through a questionnaire consisting of 32 questions. The sample consisted of 100 employee respondents from a population of 118 employees using the purposive sampling technique. Questionnaires using Likert scale measurement and data processing using multiple linear regression analysis. The findings of the research: organizational climate and job satisfaction have a significant negative effect on the desire of employees to leave the company; Organizational climate has no significant negative effect on the desire of employees to leave the company; job satisfaction has a significant effect on the desire of employees to leave the company. The implications of research results, organizational climate and job satisfaction as a strategy to retain employees are appropriate collaboratively, but not effective as a single strategy.*

Abstraksi: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan keluar karyawan, dan menentukan apakah iklim organisasi dan kepuasan kerja efektif sebagai strategi mempertahankan karyawan pada Perusahaan Dealer Mobil di Pekanbaru. Metode penelitian yang digunakan metode kuantitatif dengan tipe penelitian eksplanatori, dan menggunakan data primer yang diperoleh dari responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang terdiri dari 32 pertanyaan. Sampel terdiri dari 100 responden karyawan dari populasi sebesar 118 karyawan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Skala pengukuran menggunakan skala likert dan pengolahan data menggunakan analisis regresi liner berganda. Temuan hasil penelitian: iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan; Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan; kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan keluar perusahaan. Implikasi hasil penelitian, iklim organisasi dan kepuasan kerja sebagai strategi mempertahankan karyawan sudah tepat secara kolaborasi, tapi tidak efektif sebagai strategi tunggal.

Keywords: *Turnover Intention; Organizational Climate; Job Satisfaction*

Pendahuluan

Seorang pemimpin yang baik senantiasa mengharapkan agar setiap karyawan yang bekerja diarahkan kepada proses pencapaian tujuan perusahaan, meski setiap pekerjaan sudah memiliki *standard operasional procedure* masing-masing namun pimpinan secara terus-menerus berusaha mempengaruhi dan membina sikap dan perilaku karyawan agar melaksanakan pekerjaan secara lebih produktif dan loyal (Robbins & Judge, 2016). Kesesuaian sikap perilaku karyawan dengan pelaksanaan tugas yang produktif memerlukan kemampuan perusahaan untuk membina perilaku karyawan agar memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, jika hal ini berhasil maka perusahaan memiliki karyawan

yang siap dan berbahagia menerima pekerjaan yang akan dilaksanakan. Keinginan keluar karyawan itu harus dihindarkan jangan terjadi dalam organisasi, karena keinginan keluar karyawan dapat mengganggu jalannya perusahaan.

Keinginan keluar adalah sikap karyawan yang ingin keluar dari perusahaan tempat bekerja atau intensitas seseorang karyawan untuk berhenti dari perusahaan. Keinginan keluar itu dilakukan secara sadar untuk meninggalkan atau berhenti dari organisasi (Mobley *et al.*, 1979), sikap berhenti dilakukan secara sukarela (Purba, 2015). Keinginan keluar tersebut dilakukan melalui proses kognisi untuk mempertimbangkan keinginan keluar dan berusaha mencari

alternatif pekerjaan pengganti lainnya. Keinginan keluar karyawan dari perusahaan yang diwujudkan tindakan berhenti diibaratkan sebagai penyakit yang tidak dapat disembuhkan saat ini, karena menjadi sangat sulit bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan mereka yang berharga, yang merupakan cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Jeswani & Dave, 2012)

Karyawan yang keluar atau tidak berminat bekerja di perusahaan atau disebut *turnover intention* (keinginan keluar) pada akhirnya akan mengganggu kinerja organisasi dalam mewujudkan sebuah perusahaan yang bisa memenangkan persaingan bisnis. *Turnover intention* diibaratkan sebagai penyakit yang sulit disembuhkan oleh perusahaan sehingga menjadi tantangan perusahaan untuk berusaha mempertahankan karyawan yang berpengalaman. Dampak negatif yang dirasakan perusahaan sebagai akibat tingginya keinginan keluar karyawan dari perusahaan diantaranya; sulitnya mendapatkan pengganti karyawan yang berkualitas, dan timbulnya kesan tidak baik masyarakat terhadap reputasi perusahaan. Dampak lain yang mungkin dihadapi perusahaan ketika karyawan berkeinginan keluar diantaranya kemungkinan terjadinya penurunan produktivitas dan bahkan menyebabkan kesulitan dalam mempertahankan karyawan yang terbaik.

Untuk memprediksi adanya kemungkinan keinginan keluar karyawan di suatu perusahaan dapat menggunakan beberapa indikasi sebagai acuan, antara lain: peningkatan absensi karyawan secara terus menerus, munculnya sikap malas bekerja, pelanggaran tata tertib kerja, munculnya sikap protes terhadap atasan dan munculnya perilaku positif yang berbeda-beda (Rismayanti, Al Musadieq & Aini, 2018). Atas dasar keinginan perusahaan agar karyawan tetap bekerja khususnya karyawan yang berprestasi, maka perlu strategi mempertahankan karyawan atau strategi untuk menghindari timbulnya keinginan keluar karyawan melalui penciptaan iklim organisasi yang lebih kondusif dan peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Mobley *et al.* (1979) membagi indikator keinginan keluar menjadi tiga bagian, yaitu mencari pekerjaan baru, berpikir untuk berhenti, dan impian karyawan tentang masa depan mereka di perusahaan. Indikator variabel keinginan keluar karyawan diantaranya adalah kemungkinan karyawan untuk berpikir berhenti, keinginan karyawan untuk keluar, dan keinginan karyawan untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Keller (2012) mengatakan indikator yang mempengaruhi keinginan keluar karyawan dipengaruhi oleh tiga aspek utama yaitu kognitif, berkaitan dengan pemikiran untuk berhenti; afektif, berkaitan dengan sisi emosional karyawan, seperti amarah dan ketakutan; dan aspek perilaku, berkaitan dengan respon karyawan. Pada dasarnya pemikiran Keller (2012) dan Mobley *et al.* (1979) berpandangan sama menggunakan indikator variabel keinginan keluar karyawan, yakni; berpikir untuk berhenti (*sense and think*), keinginan untuk berhenti (*feel*), dan bertindak untuk meninggalkan perusahaan. Komponen-komponen ini saling berkorelasi karena tindakan untuk berhenti dipengaruhi oleh pemikiran dan perasaan karyawan.

Salah satu variabel organisasi yang berpotensi mempengaruhi timbulnya niat karyawan berhenti kerja adalah iklim organisasi. Keberhasilan menciptakan suasana organisasi yang kondusif dapat menjadi faktor pertimbangan karyawan untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan atau tidak ada niat untuk berhenti bekerja. Bekerja dalam suasana iklim organisasi yang kondusif menyebabkan karyawan merasa lebih bersemangat melaksanakan pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepadanya (Kreitner dan Kinicki, 2014). Pimpinan harus bisa menciptakan iklim organisasi kondusif agar dapat memberikan kesan menyenangkan bagi karyawan dan pada akhirnya karyawan tetap ingin bekerja di perusahaan.

Iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik lingkungan kerja yang dirasakan dapat mempengaruhi dan memotivasi perilaku karyawan yang bekerja, baik langsung maupun tidak langsung dalam lingkungan organisasi tersebut. Iklim organisasi menyangkut semua lingkungan dalam suatu organisasi tempat bekerja yang dihadapi oleh karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya

(Davis & Newstrom, 1985) Iklim organisasi adalah persepsi yang dirasakan dan diterima oleh individu karyawan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi (Schneider & Reichers, 1983). Lingkungan kerja itu bersifat objektif dan memiliki standard, apabila standard atau ukuran dinilai tidak baik oleh anggota organisasi belum tentu baik bagi anggota organisasi yang lain. Moghimi dan Subramaniam (2013) secara substantive menyatakan iklim organisasi itu merupakan nilai dan keyakinan yang terwujud dalam perilaku dan tindakan karyawan. Menurut Wirawan (2007), persepsi inilah yang menentukan sikap perilaku dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan menentukan kinerja organisasi. Sejumlah definisi iklim organisasi telah dirumuskan dalam berbagai studi tentang konsep tersebut dan meskipun definisi iklim yang tepat dan terpadu tidak ada, para peneliti sepakat bahwa karakteristik tertentu yang harus dimiliki untuk menggambarkan dan membedakan iklim organisasi dari konsep lain, yakni; Struktur organisasi, Standar, Tanggung jawab dan komitmen kerja.

Hasil studi empiris Jeswani & Dave (2012) mengatakan keinginan keluar dosen dari kampus dipengaruhi oleh persepsi dosen terhadap iklim organisasi, memahami dengan jelas tujuan organisasi dan pemberian penghargaan menyebabkan intensitas keinginan keluar semakin berkurang. Al-Khasawneh (2013) mendukung penelitian Jeswani & Dave bahwa komponen iklim organisasi yang mempengaruhi timbulnya keinginan untuk berhenti dari pekerjaan Hotel di Jordan adalah sifat pekerjaan, hubungan atasan-karyawan dan gaya penghargaan. Penelitian Tadampali, Hadi & Salam (2016) dan Jovita & Mangundjaya (2019) mendukung penelitian sebelumnya bahwa iklim organisasi berkorelasi negatif dengan keinginan karyawan meninggalkan perusahaan. Keberhasilan organisasi membangun iklim organisasi menimbulkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi, dan pada akhirnya menurunkan intensitas karyawan meninggalkan perusahaan. Hasil penelitian berbeda Setyanto, Suharnomo dan Sugiono (2013) mengungkapkan iklim organisasi tidak terbukti signifikan mempengaruhi keinginan keluar karyawan di

Teladan Prima Group. Mamewe (2015) juga menemukan iklim organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap keinginan keluar dari perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi tingkat keinginan keluar adalah kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins & Judge (2016) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan, sebagai hasil evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaan yang ditugaskan (Robbins, 2006). Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan, apakah tersedia kebutuhan penting karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan tersebut (Luthans, 2006). Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah sebuah sikap afektif atau respons emosional karyawan terhadap berbagai aspek yang terkait dengan pekerjaan. Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan berdampak positif terhadap produktivitas karyawan (Habib *et al.*, 2014). Menurut Luthans (2006), respon sikap karyawan terhadap lingkungan pekerjaannya yang dianggap dapat menimbulkan kepuasan karyawan adalah pekerjaan itu sendiri harus menarik, dukungan atasan, rekan kerja yang mendukung, kesempatan promosi yang terbuka dan gaji/upah yang dibayar sesuai dengan kinerja.

Beberapa peneliti sudah menjelaskan bahwa iklim organisasi berhubungan negatif terhadap keinginan keluar karyawan dari perusahaan. Hasil penelitian Karomah (2020) menyatakan kepuasan kerja pegawai berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar dari Sekolah. Hasil penelitian Ghayas & Siddiqui (2012) dan Rismayanti *et al.* (2018) menyimpulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan, apabila karyawan merasa puas maka keinginan karyawan untuk berhenti dari perusahaan semakin berkurang. Penelitian Rahman (2020) menemukan bahwa faktor kepuasan yang mempengaruhi keinginan keluar secara signifikan negatif adalah dimensi keamanan kerja, gaji dan promosi. Devyanti & Satrya (2020), kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi

intensitas keinginan keluar secara negatif dan signifikan, untuk menurunkan tingkat intensi keinginan keluar karyawan maka perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

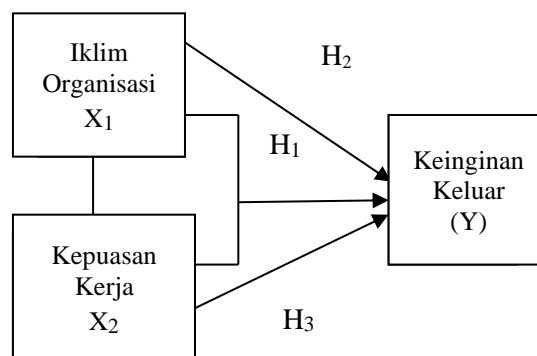
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan Dealer Mobil di Pekanbaru. Objek penelitian bergerak di bidang penjualan mobil truk merek Hino. Bisnis dealer mobil semakin kompetitif, telah terjadi peningkatan produksi mobil truk sebagai konsekuensi kenaikan permintaan produk mobil (kemenperin.go.id/) yang menyebabkan masing-masing dealer berusaha memenangkan persaingan bisnis penjualan mobil. Untuk memenangkan persaingan bisnis, pengusaha dealer mobil terus melakukan perubahan sehingga membawa dampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan penjualan pada masing-masing dealer mobil di Pekanbaru. Keberhasilan meningkatkan kualitas pelayanan penjualan mobil ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia perusahaan dealer mobil di Pekanbaru. Kunci kemenangan persaingan penjualan produk mobil terletak pada keunggulan SDM yang dimiliki, dan kemampuan perusahaan mempertahankan keunggulan dengan cara mempertahankan karyawan-karyawan yang unggul agar tidak berkeinginan berhenti dari perusahaan dealer.

Sebagai unit bisnis tentu perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan penjualan produk mobil. Oleh karena itu, perusahaan dealer membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi di bidang teknik kendaraan dan kemampuan menjual produk mobil.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe *explanatory research* (penelitian penjelasan). Penelitian bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan (independen) dengan variabel keinginan keluar karyawan (variabel dependen). Dari variabel-variabel penelitian tersebut diturunkan indikator penelitian untuk dijadikan rujukan pembuatan instrumen

penelitian. Lokasi penelitian di perusahaan Dealer Mobil di Pekanbaru.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

H₁: Diduga ada pengaruh signifikan Iklim Organisasi (X₁) dan Kepuasan kerja (X₂) secara simultan terhadap keinginan keluar karyawan (Y).

H₂: Diduga ada pengaruh signifikan Iklim Organisasi (X₁) secara parsial terhadap keinginan keluar karyawan (Y).

H₃: Diduga ada pengaruh signifikan kepuasan kerja (X₂) secara parsial terhadap keinginan keluar karyawan (Y).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan keluar karyawan Dealer Mobil di Pekanbaru. Semua karyawan yang terdaftar bekerja di perusahaan Dealer Mobil pada tahun 2020 menjadi objek penelitian. Apabila populasi ≤ 100 disarankan seluruhnya dijadikan responden, dan jika populasi > 100 disarankan besaran sampel di ambil 10%-15% atau 20%-25% dari populasi (Arikunto, 2010). Oleh karena populasi hanya berjumlah 118, maka ditetapkan sampel sebesar 100 orang dengan teknik *purposive sampling*. Karakteristik sampel yang dipilih adalah semua karyawan perusahaan Dealer Mobil yang sudah bekerja di atas 3 tahun.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuesioner (angket). Pertimbangan menggunakan angket adalah responden dapat memahami substansi pernyataan dalam kuesioner dan tergolong karyawan profesional yang memiliki waktu terbatas untuk diwawancarai. Selanjutnya, data ini dianalisis menggunakan Statistik Regresi Linier Berganda melalui SPSS versi 22.0.

Hasil

Uji Instrumen Penelitian

Untuk menentukan valid atau tidak item kuesioner penelitian, dapat menggunakan table *r product moment*.

Tabel 1. Koefisien Korelasi Variabel Penelitian

NO.	Iklim Org.	Kepuasan Kerja	Keinginan Keluar	R Tab	Ket.
Items	R hit	R hit	R hit		
1	0,655	0,736	0,601	0,195	Valid
2	0,596	0,674	0,639	0,195	Valid
3	0,335	0,635	0,454	0,195	Valid
4	0,486	0,646	0,537	0,195	Valid
5	0,578	0,598	0,646	0,195	Valid
6	0,599	0,699	0,604	0,195	Valid
7	0,507	0,632		0,195	Valid
8	0,642	0,619		0,195	Valid
9	0,582	0,692		0,195	Valid
10	0,483	0,737		0,195	Valid
11	0,560	0,483		0,195	Valid
12	0,691	0,664		0,195	Valid
13		0,681		0,195	Valid
14		0,161		0,195	Tidak Valid

Sumber: Data Olahan (2020)

Kriteria penilaian; jika r hitung $>$ r tabel, berarti item kuesioner tersebut valid dan jika r hitung $<$ r tabel, berarti item kuesioner tersebut tidak valid (Sugiyono, 2017). Berdasarkan hasil uji diketahui dari 32 items pernyataan, ditemukan 31 items memiliki r hitung $>$ r tabel 0,194, namun pada 1 items pernyataan yakni nomor 14 dari variabel kepuasan kerja tidak valid karena nilainya r hitung $<$ r tabel. Ini berarti items nomor 14 tidak dapat digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja, dengan demikian total pernyataan (item) yang dianalisis dalam penelitian 31 items.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronb. Alpha	Alpha
1.	Iklim Organisasi (X_1)	0,807	0,6
2.	Kepuasan Kerja (X_2)	0,879	0,6
3.	Keinginan Keluar (Y)	0,605	0,6

Sumber: Data Olahan (2020)

Hasil uji instrumen reliabilitas diperoleh nilai koefisien Cronbach's Alpha $>$ nilai kritis 0,6, ini berarti item pernyataan (31 item) untuk mengukur dimensi variabel penelitian dinyatakan handal (Sugiyono, 2017).

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji apakah variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja berdistribusi normal atau tidak

dalam model regresi linear. Menggunakan kriteria uji Kolmogorov-Smirnov; jika nilai probabilitas (sig) $>$ 0,05 berarti distribusi data normal, dan jika nilai probabilitas (sig) $<$ 0,05 berarti distribusi data tidak normal. Dari hasil uji menggunakan SPSS, diperoleh nilai signifikansi *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,152 $>$ 0,05, ini berarti data penelitian X_1 dan X_2 berdistribusi normal.

Tabel 3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
Unstandardized Residual		
N		100
Normal	Mean	.0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	2.28851774
Most	Absolute	.077
Extreme	Positive	.077
Differences	Negative	-.040
Test Statistic		.077
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.152

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil Uji Multikolinearitas dapat diketahui dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*, jika nilai *Tolerance* $>$ 0,10 dan *VIF* $<$ 10 berarti tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2016). Berdasarkan hasil uji variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja diperoleh nilai *tolerance* $>$ 0,1 dan nilai *VIF* $<$ 10. Hasil ini menunjukkan tidak terjadinya korelasi yang kuat antar variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja dalam model regresi atau model regresi terbebas dari masalah multikolinieritas.

Tabel 4. Uji Multikolinearitas

No	Variabel Penelitian	Tolerance	VIF
1	Iklim Organisasi (X_1)	0,227	4,413
2	Kepuasan Kerja (X_2)	0,227	4,413
3	Keinginan Keluar (Y)	1,000	1,000

Sumber: Data Olahan (2020)

Analisis Regresi Linier Berganda

Model analisis regresi linier berganda adalah model regresi yang mengkaitkan beberapa variabel independen dengan variabel dependen. Model hubungan ke dua variabel tersebut akan menjelaskan persamaan regresi (Sugiyono, 2017). Uji hipotesis dan koefisien determinasi. Berikut disajikan hasil

perhitungan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 22.0.

Model persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$Y = 30,693 + (-0,083X_1) + (-0,134X_2)$$

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	30.693	1.195		25.694	.000
Iklim Organisasi (X1)	-.083	.081	-.178	-1.020	.310
Kepuasan Kerja (X2)	-.134	.057	-.409	-2.340	.021

Dependent Variable: Keinginan_Keluar (Y)
Sumber: Data Olahan (2020)

Koefisien regresi untuk variabel keinginan keluar bernilai negatif, artinya jika iklim organisasi dan kepuasan kerja meningkat maka keinginan keluar karyawan menurun. Apabila diasumsikan variabel X1 dan X2 konstan maka variabel keinginan keluar karyawan memperoleh nilai sebesar 30,693. Jika variabel X1 (Iklim organisasi) dianggap tetap maka nilai variabel kepuasan kerja (X2) secara signifikan mempengaruhi terjadinya penurunan keinginan keluar karyawan dari perusahaan sebesar 13,40% (0,134). Apabila variabel kepuasan kerja (X2) diasumsikan konstan maka secara signifikan variabel iklim organisasi dapat mempengaruhi penurunan keinginan karyawan keluar dari perusahaan sebesar 8,30% (0,083).

Koefisien determinasi (*R Square*) ditunjukkan pada Tabel 6. Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi hubungan variabel iklim organisasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) dengan keinginan keluar (Y) sebesar 0,314 atau 31,40%. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel keinginan keluar karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel iklim organisasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) sebesar 31,40%. Nilai R^2 menyimpulkan bahwa secara bersama-sama iklim organisasi dan kepuasan kerja ditingkatkan, maka keinginan keluar karyawan semakin berkurang sebesar 31,40%, sedangkan sisanya sebesar 68,60% merupakan kontribusi dari faktor lainnya.

Tabel 6. Koefisien Determinasi (R²)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.573 ^a	.328	.314	2.302

a. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja (X2), dan Iklim_Organisasi (X1)

b. Dependent Variable: Keinginan_Keluar (Y)

Sumber: Data Olahan (2020)

Pengujian Hipotesis

Uji simultan menggunakan Uji F ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Perhitungan F_{hitung}

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	250.598	2	125.299	23.648	.000 ^b
Residual	513.962	97	5.299		
Total	764.560	99			

a. Dependent Variable: Keinginan_Keluar (Y)

b. Predictors: (Constant), Kepuasan_Kerja (X2), Iklim_Organisasi (X1)

Sumber: Data Olahan (2020)

Uji F digunakan untuk membuktikan apakah perubahan variabel iklim organisasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap perubahan variabel keinginan keluar (Y) secara simultan, dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} pada tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha = 0,05$. Dari hasil Uji F menggunakan SPSS menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 23,017. Berdasarkan F_{tabel} diketahui derajat kebebasan (df_1) = k = 2, sedangkan $df_2 = (n-k) = 100-3 = 97$ dengan $\alpha = 5\%$ (0,05) maka dapat diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,20. Kesimpulan H_0 ditolak, karena nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, berarti iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap keinginan keluar karyawan. Hasil ini menyimpulkan bahwa penciptaan iklim organisasi yang kondusif dan diikuti peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat mengurangi keinginan keluar karyawan dari perusahaan Dealer Mobil.

Uji pengaruh parsial menggunakan Uji t ditunjukkan pada Tabel 8. Pengaruh variabel iklim organisasi (X1) terhadap variabel keinginan keluar (Y) menghasilkan nilai t hitung 1,02, dan nilai t tabel 1,94 ($\alpha = 0,05$; db residual = 97). Oleh karena nilai t hitung < t tabel, yaitu $1,02 < 1,94$ atau nilai sig t (0,310) > $\alpha = 0,05$ berarti hipotesis nol (H_0) diterima atau H_2 ditolak. Dapat disimpulkan bahwa

iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap penurunan keinginan keluar karyawan. Peningkatan iklim organisasi yang kondusif tidak membawa pengaruh yang berarti pada penurunan keinginan karyawan keluar dari perusahaan Dealer Mobil.

Tabel 8. Hasil Perhitungan Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	30.693	1.195		25.694	.000
Iklim Organisasi (X1)	-.083	.081	-.178	-1.020	.310
Kepuasan Kerja (X2)	-.134	.057	-.409	-2.340	.021

a. Dependent Variable: Keinginan_Keluar (Y)
Sumber: Data Olahan (2020)

Dari hasil uji pengaruh variabel kepuasan kerja (X2) terhadap variabel keinginan karyawan keluar dari perusahaan (Y) diperoleh nilai t hitung 4,09 dan nilai t tabel 1,94 ($\alpha = 0.05$; db residual = 97), maka Hipotesis nol (H_0) ditolak atau H_3 diterima. Hasil ini menyimpulkan bahwa keinginan keluar karyawan dapat dikurangi dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan, semakin puas karyawan terhadap pekerjaan maka semakin berkurang keinginan keluar karyawan dari perusahaan Dealer Mobil.

Pembahasan

Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Keluar

Dari hasil penelitian membuktikan iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Ketika perusahaan berusaha menciptakan suasana iklim organisasi yang diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja menyebabkan keinginan keluar karyawan semakin berkurang sebesar 31,40% sedangkan sisanya sebesar 68,60% disebabkan oleh faktor lain. Penciptaan suasana iklim organisasi yang kondusif dan berusaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara bersamaan dapat mengurangi keinginan keluar karyawan dari perusahaan Dealer Mobil. Dengan demikian, strategi perusahaan Dealer Mobil mempertahankan karyawan melalui usaha penciptaan iklim organisasi dan disertai usaha

peningkatan kepuasan kerja karyawan sudah berjalan tepat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Lineker *et al.* (2016) yang menggunakan variabel dependen “kinerja karyawan”, mengungkapkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan kuat dengan kinerja karyawan. Menurut Asmara (2017), keinginan keluar menentukan tingkat kinerja yang dihasilkan.

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Keinginan Keluar

Pengujian hipotesis membuktikan iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keinginan keluar karyawan. Intensitas keinginan keluar atau meninggalkan perusahaan tidak dipengaruhi oleh iklim organisasi yang diciptakan perusahaan di tempat kerja, meskipun berhasil menciptakan iklim organisasi yang baik, tetap saja karyawan ingin meninggalkan pekerjaan di perusahaan Dealer Mobil. Lemahnya korelasi iklim organisasi dan keinginan keluar ini merupakan akibat rendahnya persepsi karyawan terhadap dimensi tanggungjawab dan penghargaan prestasi dalam pengelolaan iklim organisasi. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Al-Khasawneh (2013), Tadampali, *et al.* (2016) dan Jovita (2019) yang mengungkapkan iklim organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan karyawan mempengaruhi sikap untuk keluar dari perusahaan semakin berkurang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Setyanto *et al.* (2013) dan Mamewe (2016) yang menyatakan iklim organisasi tidak signifikan mempengaruhi keinginan keluar karyawan. Secara parsial, organisasi dianggap tidak efektif sebagai strategi tunggal untuk mempertahankan karyawan, namun berbeda hasilnya jika iklim organisasi dikolaborasi bersama peningkatan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Keluar

Dari hasil uji hipotesis membuktikan bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaan berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, sebagian besar tidak berkeinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas, sebagian

besar berkeinginan untuk berhenti bekerja di perusahaan. Kepuasan kerja karyawan dapat membangkitkan kegairahan dan semangat kerja dalam diri karyawan, sehingga pada akhirnya keinginan keluar karyawan dari perusahaan dapat diturunkan. Sebagian kecil karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan tetapi tetap memutuskan keinginan keluar perusahaan, karena harapan mendapatkan pekerjaan di luar perusahaan yang lebih baik. Sebagian kecil karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaan di perusahaan tetapi tidak ada keinginan keluar meninggalkan pekerjaannya, karena alasan kesulitan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di luar perusahaan Dealer Mobil. Usaha peningkatan kepuasan kerja karyawan sebagai strategi tunggal perusahaan sudah berjalan efektif untuk mengurangi intensitas keinginan keluar karyawan dari perusahaan, meski pengaruhnya kecil secara parsial. Hasil penelitian ini sesuai dan mendukung penelitian Ghayas (2012), dan Rismayanti, et al (2018) yang mengatakan bahwa intensitas keinginan karyawan keluar dari perusahaan dapat diturunkan dengan melaksanakan peningkatan kepuasan kerja karyawan, karena kepuasan kerja tersebut menyebabkan karyawan merasa nyaman dan bahagia bekerja di perusahaan ini.

Kesimpulan dan Saran

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat menurunkan keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Ini berarti iklim organisasi dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan merupakan strategi yang tepat untuk mempertahankan dan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Keinginan keluar karyawan semakin berkurang apabila perusahaan Dealer Mobil melakukan peningkatan iklim organisasi yang kondusif dan disertai peningkatan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan di perusahaan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan keluar karyawan. Sebaik apapun pengelolaan iklim organisasi yang direspon positif oleh karyawan, namun keinginan keluar karyawan tidak mengalami perubahan secara signifikan, tetapi dipengaruhi oleh faktor kemudahan

mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Iklim organisasi dinilai tidak tepat sebagai strategi tunggal untuk mempertahankan karyawan di perusahaan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dapat mempengaruhi terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan tidak berkeinginan keluar perusahaan dan karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaan berkeinginan keluar dari perusahaan. Karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan di Dealer Mobil tapi tidak berkeinginan keluar perusahaan. Mereka menilai adanya kesulitan mengganti atau mencari pekerjaan yang lebih baik di luar perusahaan. Peningkatan kepuasan kerja karyawan dinilai tepat sebagai strategi tunggal untuk mempertahankan karyawan dari perusahaan, namun pengaruhnya kecil.

Agar strategi mempertahankan karyawan berjalan efektif, diharapkan pimpinan perusahaan Dealer Mobil mempertimbangkan aspek kebutuhan karyawan terhadap lingkungan organisasi agar tercipta respon positif terhadap iklim organisasi dan diikuti peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui pekerjaan yang lebih menarik dan dukungan fasilitas kerja bagi karyawan agar dapat membangkitkan semangat dan kegairahan bekerja karyawan.

Iklim organisasi sebagai strategi tunggal dinilai tidak berjalan efektif untuk mempertahankan atau mengurangi keinginan keluar karyawan, karena pengaruhnya tidak signifikan. Meskipun pengaruhnya kecil terhadap keinginan keluar karyawan secara langsung, namun iklim organisasi dapat mempengaruhi variabel lain sebagai intervening. Perusahaan perlu memperbaiki suasana iklim organisasi yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan karyawan dalam bekerja agar tercipta persepsi positif karyawan terhadap iklim organisasi.

Kepuasan kerja karyawan sebagai strategi tunggal untuk mempertahankan karyawan dinilai sudah tepat karena efektif untuk mengurangi keinginan keluar karyawan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, diharapkan penentuan pekerjaan karyawan disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan kerja karyawan agar dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas populasi penelitian agar menghasilkan temuan yang lebih valid, dengan mengambil seluruh perusahaan dealer mobil di Pekanbaru. Selanjutnya perlu mengeksplorasi hubungan antara dimensi iklim organisasi dengan variabel keinginan keluar karyawan dan akan lebih bermanfaat untuk menambah variabel lain sebagai intervening dalam mempengaruhi keinginan karyawan keluar meninggalkan perusahaan.

Daftar Referensi

- Al-khasawneh, A. L. (2013). Effect of Organizational Climate on Job Turnover of Employees at Tourism Hotels in Petra Region of Jordan. *American Journal of Social and Management Sciences*, 4(2), 54–62.
<https://doi.org/10.5251/ajsms.2013.4.2.54.62>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmara, A. P. (2017). Pengaruh turnover intention terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Bedah Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 5(2), 123-129.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Perilaku dalam Organisasi* (A. Dharma (ed.)). Jakarta: Erlangga.
- Devyanti, N. L. P. L., & Satrya, I. G. B. H. (2020). Open Access Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention with Organizational Commitment as a Mediating Variable. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(3), 293–298.
- Ghayas, M. M., & Siddiqui, S. J. (2012). Impact of Job Satisfaction on Turnover Intentions in the Pharmaceutical Industry of Karachi. *South Asian Journal of Management Sciences (SAJMS)*, 6(2), 42–49.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215–222.
<https://doi.org/10.13189/aeb.2014.020601>
- Jovita, G. W., & Mangundjaya, W. (2019). How to Make You Stay Longer with Me? The Effect of Organizational Climate on Turnover Intention Mediating by Job Satisfaction in Information Technology Company. *Psikodimensia*, 18(1), 74.
<https://doi.org/10.24167/psidim.v18i1.1880>
- Karomah. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Pada Pegawai Kontrak Sekolah X. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(1), 98–108.
- Keller, J. (2012). *Attitude is Everything*. London. International Network Training Institute.
https://www.academia.edu/31391117/Attitude_is_Everything_Jeff_Keller_pdf
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Sembilan). Jakarta: Salemba Empat.
- Lineker, A. G., Hidayati, T., & Maria, S. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Serta Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *INOVASI: Jurnal Ekonomi Keuangan, dan Manajemen*, 12(2), 250–269.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (A. Yuwono (ed.); Sepuluh). ANDI.
<https://doi.org/21:302.35>
- Mamewe, L. (2015). Stres Kerja Dan Iklim Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 3(4), 358–371.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.

- <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Moghimi, S., & Devi Subramaniam, I. (2013). Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p1>
- Purba, Y. D. (2015). The Effect of Job Satisfaction on the Turnover Intention of Employee in Cimahi Textile Company in West Java. *SSRN Electronic Journal*, 1–38. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2546714>
- Rahman, shaikh M. (2020). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: Evidence from Bangladesh. *Asian Business Review*, 10(2), 99–108. <https://doi.org/https://doi.org/10.18034/abr.v10i2.470>
- Rismayanti, R. D., Musadieuq, M. Al, & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(2), 127–136.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi, terjemahan*. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P.; Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Salemba empat. <http://digilib.fisipol.ugm.ac.id/handle/15717717/16168>
- Jeswani, Saket & Dave, S. (2012). Impact of Organizational Climate on Turnover Intention: An Empirical Analysis on Faculty Members of Technical Education of India. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*, 2(3), 26–44. http://www.tjprc.org/view_archives.php?year=2012&id=32&jtype=2&page=2
- Schneider, B. and Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 19–39. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Setyanto, A., Suharnomo, dan Sugiono. (2013). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Keinginan Keluar (Intention to quit) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. (Studi Pada Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Teladan Prima Group). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 10(1). http://eprints.undip.ac.id/47804/1/Tesis_Adhi_Setyanto_MM_37_E_MSDM.pdf
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tadampali, A. C. T., Hadi, A., & Salam, R. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Sulselbar. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 6(2), 35. <https://doi.org/10.26858/jiap.v6i2.2479>
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.