

# **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING ( STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. INTINUSA SELAREKSA, TBK)**

**Ryan Syahgani, Widiartanto**  
Email: [Ryansyahgani@yahoo.com](mailto:Ryansyahgani@yahoo.com)

**Abstract:** *The fairly tight business competition at the global level will lead to rapid environmental change, characterized by the advancement of information, the variety of high demand, the demographic changes and economic fluctuations. That tight business requires the personnel in the organization to have a better performance. In the relation of human resources, the changes organizational environment, both internal and external, directly or indirectly, might affect employees' work motivation and organizational climate that can increase or reduce the level of job satisfaction that evoke employees' intention to move from their recent jobs (turnover intention) and it could evoke the actual turnover. In PT. Intinusa Selareksa, Tbk., there is an indication in decreasing of the level of job satisfaction, that can lead to employees' turnover intention.*

*The purpose of this research is to find out the effect of work motivation and organizational climate toward employees' turnover intention through job satisfaction at PT. Intinusa Selareksa, Tbk. The type of this research is explanatory research, with interviews and questionnaires as data collection technique. The sampling method using proportionate random sampling with 105 employees of PT. Intinusa Selareksa, Tbk. as the participants. The data analysis conducted quantitatively with SPSS version 20.*

*The result of the research indicates that work motivation and organizational climate have positive effect to job satisfaction, and the job satisfaction has negative effect to turnover intention. The organizational climate has the dominant influence, that indicated from primary data analysis using test validity, test reliability, coefficient of correlation, linear regression, coefficient of determination, t-test and two pass regression. The result of this study tells us that the company should improve and keep good work environment in order to better employees' performances, that will lead to the increase of job satisfaction, and reduce the turnover intention.*

**Keywords:** *Work Motivation, Organizational Climate, Job Satisfaction, Turnover Intention*

**Abstraksi:** Persaingan bisnis yang cukup ketat di tingkat global, akan menyebabkan perubahan lingkungan yang cepat, yang ditandai dengan kemajuan informasi, tingginya permintaan pasar yang bervariasi, perubahan demografis dan fluktuasi ekonomi. Persaingan yang ketat dalam dunia bisnis, membuat para personil dalam organisasi dituntut untuk memiliki kinerja yang lebih baik. Dengan hubungannya dengan sumber daya manusia, perubahan kondisi lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal, secara langsung maupun tidak langsung dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan dan iklim organisasi yang dapat menaikkan ataupun menurunkan tingkat kepuasan kerja yang dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi karyawan (*turnover intention*) dan pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya (*actual turnover*). Seperti yang terjadi pada PT. Intinusa Selareksa, Tbk., terdapat indikasi permasalahan menurunnya tingkat kepuasan kerja para karyawannya. Hal ini dikhawatirkan dapat mengakibatkan terjadinya *turnover intention* karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi terhadap *turnover intention* Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. Intinusa Selareksa, Tbk. Tipe penelitian ini adalah *explanatory research*, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate random sampling* dengan jumlah sampel 105 yang merupakan karyawan PT. Intinusa Selareksa, Tbk. Analisis data dilakukan secara kuantitatif menggunakan program SPSS versi 20.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang paling dominan. Hasil tersebut didapat dengan menganalisis

data primer menggunakan uji validitas, uji realibilitas, koefisien korelasi, analisis regresi sederhana, koefisien determinasi, uji signifikansi (uji t) dan regresi dua tahap. Dari hasil penelitian ini, perusahaan disarankan untuk terus memperbaiki dan menjaga iklim organisasi agar para karyawan dapat bekerja dengan baik, sehingga karyawan akan merasa kepuasan kerja dan permasalahan *turnover intention* dapat teratasi.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Niat untuk Pindah

## Pendahuluan

Persaingan bisnis dalam tingkat global saat ini dapat dikatakan cukup ketat. Persaingan yang cukup ketat tersebut akan menyebabkan perubahan lingkungan organisasi yang cepat, ditandai dengan adanya kemajuan informasi, tingginya permintaan pasar yang bervariasi, perubahan demografis dan fluktuasi ekonomi. Hal-hal tersebut menuntut organisasi bisnis untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap dapat bersaing seiring adanya efek globalisasi. Dalam merespon perubahan tersebut, organisasi terkadang dituntut untuk mengubah struktur dan bentuk organisasinya. Perubahan yang terjadi dalam organisasi tersebut juga akan memberikan dampak terhadap setiap individu atau sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sehingga dampak tersebut menjadi tantangan bagi organisasi untuk tetap menstabilkan kondisi sumber daya manusianya, dengan cara membuat sumber daya manusia tetap dapat mengembangkan potensinya sehingga organisasi dapat memberikan kesempatan bagi tiap individu untuk berkarir.

Dengan hubungannya dengan sumber daya manusia, perubahan kondisi lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal, secara langsung maupun tidak langsung dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan dan iklim organisasi yang dapat menaikkan ataupun menurunkan tingkat kepuasan kerja yang dapat menimbulkan niat untuk pindah bagi karyawan (*turnover intention*) dan pada akhirnya dapat menimbulkan *turnover* yang sebenarnya (*actual turnover*).

Dalam penelitian ini, motivasi kerja yang belum sesuai dengan keinginan para karyawan dan iklim organisasi yang belum memuaskan para karyawan merupakan faktor yang disinyalir sebagai penyebab keluarnya seorang karyawan dari suatu pekerjaan. Situasi kerja yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja) dan dipengaruhi oleh pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan kepuasan yang lebih baik. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya, seperti mampu memberikan balas jasa tinggi dan memahami hal-hal yang mampu membuat karyawannya kerasan untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

**Tabel 1**  
**Data Turnover karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk Tahun 2015-2016**

Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	(%)	Rata-Rata (%)
2015	Januari	171	8	3	4,67	3,09
	Februari	166	5	6	3,01	
	Maret	167	2	2	1,19	
	April	167	6	2	3,59	
	Mei	163	3	-	1.84	
	Juni	160	-	1	-	
	Juli	161	8	-	4.97	
	Agustus	153	5	2	3.27	
	September	150	4	2	2.67	
	Oktober	148	10	14	6.75	
	November	152	-	2	-	
	Desember	154	8	3	5.19	

	<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>59</b>	<b>37</b>	<b>37,15</b>
<b>2016</b>	Januari	149	14	2	8,86
	Februari	137	3		7 2,18
	Maret	139	4	9	2,87
	April	143	5	8	3,49
	Mei	140	5	3	3,57
	Juni	139	2	6	1,43
	Juli	143	7	-	4,89
	Agustus	136	6	3	4,17
	September	133	1	7	0,70
	Oktober	139	6	8	4,08
	November	141	2	4	1,34
	Desember	143	4	8	2,65
	<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>59</b>	<b>65</b>	<b>40,23</b>

**3,35**

Sumber: Departemen HRD PT. Intinusa Selareksa, Tbk. 2016

Dapat kita lihat pada Tabel 1 angka *turnover* karyawan PT. Intinusa Selareksa, Tbk tergolong fluktuatif. Rata-rata persentase *turnover* pada tahun 2015 mencapai 3,09 %, total karyawan yang keluar sepanjang tahun 2015 mencapai 59 karyawan yang terdiri dari 30 karyawan tetap dan 29 karyawan kontrak, bahkan angka ini lebih besar di bandingkan karyawan yang masuk sepanjang tahun 2015 yang hanya 37 karyawan. Angka turnover paling tinggi terjadi pada bulan oktober yaitu sebanyak 10 karyawan atau sebesar 6,57%. Sedangkan pada tahun 2016, karyawan yang keluar sepanjang tahun 2015 juga berjumlah 59 karyawan yang terdiri dari 35 karyawan tetap dan 24 karyawan kontrak sedangkan karyawan yang masuk berjumlah 65 orang. Angka keluar karyawan tertinggi terjadi pada bulan januari 2016, hal ini di sebabkan karena banyak karyawan yang tidak ingin menambah kontrak, dan ingin mencoba bekerja di perusahaan lain. Persentase karyawan pada tahun 2016 sebesar 3,35% , angka tersebut mengalami kenaikan dari jumlah persentase pada tahun 2015 sebesar 0,26%. Kenaikan tersebut memang tidak signifikan, namun perusahaan harus segera mencari tahu mengapa hal tersebut dapat terjadi. Karena permasalahan seperti ini harus segera ditangani, agar tidak semakin merugikan perusahaan.

Walaupun belum mencapai angka yang mengkhawatirkan, angka *turnover* fluktuatif yang terjadi pada perusahaan sebesar PT. Intinusa Selareksa, Tbk dengan standar kerja yang baik, ini cukup mengundang perhatian. Padahal yang diharapkan pada perusahaan sebesar PT. Intinusa Selareksa seharusnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan angka *turnover* yang terbilang tidak ada atau sangat kecil. Apalagi PT. Intinusa Selareksa merupakan salah satu pelopor perusahaan industri pengolahan batu alam selama 20 tahun yang dimana perusahaan mampu menciptakan program-program menarik yang dapat mendukung kebutuhan karyawannya.

Motivasi kerja dan iklim organisasi adalah dua variabel yang menjadi prediksi variabel yang mempengaruhi *turnover intention*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel penghubung (intervening) yang akan dikaji dalam penelitian ini. Hasil penelitian Prof. S.K Singh & Tiwari (2011) menjelaskan, terdapat korelasi positif yang kuat antara motivasi dan kepuasan kerja. Begitupula dengan hasil penelitian Elqadri (2015) yang menjelaskan, faktor yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja adalah iklim organisasi. Dan Mahdi (2012) menjelaskan, kepuasan kerja pada karyawan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, memiliki hubungan berkebalikan dengan *turnover intention*.

## **Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya, terdapat indikasi bahwa yang menjadi permasalahan utama pada PT. Intinusa Selareksa, Tbk adalah ada masalah pada kepuasan kerja karyawan sehingga terjadi fluktuasi tingkat turnover karyawan pada dua tahun terakhir yaitu tahun 2015 dan 2016. Hal ini dilihat dari data rata-rata turnover karyawan yang terbilang cukup besar dan tingkat karyawan yang

keluar sangat fluktuatif pada tahun 2015 dan 2016. Dari informasi yang didapat, peningkatan turnover tersebut diduga terjadi karena motivasi kerja yang kurang stabil dan iklim organisasi yang kurang kondusif, serta adanya keluhan mengenai aturan-aturan yang ditetapkan PT. Intinusa Selareksa, Tbk, sehingga mereka cenderung melirik adanya peluang pekerjaan yang lain di luar.. Mengacu uraian di atas, maka perumusan masalah yang diajukan adalah:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Intinusa Selareksa, Tbk?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Intinusa Selareksa, Tbk?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan PT. Intinusa Selareksa, Tbk?

## **Kerangka Teori**

*Turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Carsten dan Spector (1987) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover dan intention to quit. Penelitian serupa dilakukan oleh Mahdi, (2012) memberi kesimpulan bahwa kepuasan kerja pada karyawan, memiliki hubungan negative yang signifikan terhadap turnover intention. Seorang karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, akan menunjukkan sikap yang baik secara keseluruhan di tempat kerja dan menyebabkan meningkatnya komitmen terhadap organisasi yang akhirnya menyebabkan rendahnya niat untuk keluar dari organisasi (intention to quit) (Raabe dan Beehr, 2003; Ramaswami dan Singh, 2003).

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (As'ad, 1987:103, dalam Sunyoto, 2015:23). Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari pengalaman kerja (Locke, 1993). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya

Menurut Wayne F. Cascio, motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya, misal; rasa lapar, haus, dan dahaga (Malayu SP. Hasibuan, 1996:95).

Menurut Herzberg, orang (karyawan) menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu: 1. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik (dari dalam diri karyawan), kepuasan pekerjaan (job content) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan satisfier atau motivators yang meliputi :Prestasi (Achievment), Pengakuan (Recognitoin), Pekerjaan itu sendiri (The work it self), Tanggungjawab (Responsibility), Kemajuan (Advancement), Pengembangan Potensi Individu (The Possibility of Growth). 2. Kebutuhan akan kesehatan atau akan pemeliharaan (maintenance factors). Maintenance factors berhubungan dengan memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (dissatified = faktor higienis) dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

Iklim Organisasi dijelaskan oleh Davis dan Newstrom (1996:21) iklim organisasi adalah lingkungan manusia di mana karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Sementara itu, menurut

Owen (Wirawan, 2007, p. 122 dalam Elqadri dan Priyono, 2015) Iklim organisasi adalah studi tentang kesan-kesan bahwa orang-orang yang memiliki berbagai aspek-aspek lingkungan dalam organisasi.

## Hipotesis

Berdasarkan pokok permasalahan dan tujuan penelitian maka hipotesisnya adalah:

1. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Intinusa Selareksa, Tbk.
2. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Intinusa Selareksa, Tbk.
3. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT. Intinusa Selareksa, Tbk.

## Metode Penelitian

Riset ini menggunakan tipe penelitian eksplanatori, menjelaskan kedudukan variabel dengan variabel lain. Penelitian ini korelasinya berfokus pada hubungan antar variabel motivasi kerja (X1) dan variabel iklim organisasi (X2) terhadap variabel *turnover intention* (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel intervening.

Penelitian ini dilakukan di PT. Intinusa Selareksa, Tbk dan yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan tetap dan karyawan kontrak dari semua divisi yang ada di PT. Intinusa Selareksa, Tbk. Berdasarkan hal tersebut, jumlah populasi tidak diketahui secara pasti.

Dalam penelitian ini, penentuan sampel menggunakan teori yang dikemukakan oleh Slovin dengan kelonggaran ketidak-telitian karena kesalahan pengambilan sampel sebesar 5% (0,05). Dan dari total 147 karyawan, didapatkan dari penghitungan rumus yang dikemukakan oleh slovin adalah sebesar 105 orang.

Untuk menentukan obyek penelitian, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *Probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2012:121). Serta untuk jenis *probability sampling* peneliti menggunakan teknik *proportionate random sampling*, yakni teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu atau tingkatan tertentu.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. (Ghozali, 2005). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$  dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel dalam penelitian ini, yaitu ( $n$ ) = 105. Maka besarnya  $df$  dapat dihitung dengan  $105-2 = 103$ . Dengan  $df = 103$  dan  $\alpha = 0,05$  didapat  $r$  tabel = 0,191 (dengan melihat  $r$  tabel pada  $df$  103 dengan uji dua sisi). Adapun kaidah yang berlaku adalah apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,191) maka butir pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat dinyatakan valid. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,191), dengan demikian seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid.

Reliabel apabila terdapat kesamaan data dalam waktu berbeda (Sugiyono, 2010 : 172). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0,60 (Ghozali, 2005 : 47). Adapun seluruh hasil uji reliabilitas menunjukkan *Cronbach Alpha* ketiga variabel  $>$  dari 0,6, sehingga dapat dikatakan semua variabel pada kuesioner dinyatakan reliabel sehingga kuesioner dapat menghasilkan data yang sama dalam waktu berbeda, dengan demikian untuk selanjutnya seluruh butir pertanyaan pada masing-masing variabel penelitian tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

Hasil penelitian mengenai motivasi kerja diperoleh kesimpulan bahwa motivasi kerja termasuk kategori kuat dalam mendorong perilaku karyawan, dengan rata – rata nilai variabel sebesar 3,79. Sedangkan hasil analisis data, diperoleh koefisien determinasi faktor motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk sebesar 0,080 atau 8,0%. Hal tersebut berarti sumbangan pengaruh yang diberikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk sebesar 8,0%, sedangkan sisanya sebesar 92,0% diperoleh dari variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian. Diketahui juga bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,356, yang berarti bahwa semakin baik Motivasi Kerja Karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk, maka semakin tinggi Keputusan Kerja karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk.Selain itu diperoleh nilai  $t$  hitung (2,983) >  $t$  tabel (1,983) sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk.

Hasil penelitian mengenai Iklim Organisasi diperoleh kesimpulan bahwa Iklim Organisasi termasuk kategori kurang baik bagi karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk , dengan rata – rata nilai variabel sebesar 2,90. Sedangkan hasil analisis data diperoleh koefisien determinasi Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,125 atau 12,5%. Hal tersebut berarti sumbangan yang diberikan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 12,5%, sedangkan sisanya sebesar 87,5% diperoleh dari variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian. Diketahui juga bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja sebesar 0,492, yang berarti bahwa semakin baik Iklim Organisasi yang tercipta di PT. Intinusa Selareksa,Tbk, maka semakin baik pula Kepuasan Kerja karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk. Selain itu diperoleh nilai  $t$  hitung (3,842) >  $t$  tabel (1,983), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil penelitian mengenai Kepuasan Kerja diperoleh kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja termasuk kategori tidak puas bagi karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk , dengan rata – rata nilai variabel sebesar 3,00. Sedangkan hasil analisis data, diperoleh koefisien determinasi Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,060 atau 6,0%. Hal tersebut berarti sumbangan yang diberikan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* sebesar 6,0%, sedangkan sisanya sebesar 94,0% diperoleh dari variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian. Diketahui juga bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,115, yang berarti bahwa semakin baik Kepuasan Kerja yang tercipta di PT. Intinusa Selareksa,Tbk, maka semakin rendah *Turnover Intention* karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk. Selain itu diperoleh nilai  $t$  hitung (2,572) >  $t$  tabel (1,983),sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil uji hipotesis model regresi pertama menunjukkan nilai koefisien regresi variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja bernilai positif yaitu sebesar 0,228. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berhubungan positif dengan variabel kepuasan kerja, atau dapat dikatakan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang ditangkap, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Begitu pula dengan nilai koefisien regresi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja yang juga bernilai positif sebesar 0,315. Hal ini menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi berhubungan positif dengan variabel kepuasan kerja karyawan , atau dapat dikatakan bahwa semakin baik Iklim organisasi yang tercipta, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan hasil uji hipotesis model regresi kedua menunjukkan nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja terhadap turnover intention sebesar 0,246. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan berhubungan negatif dengan variabel turnover intention atau dapat dikatakan bahwa semakin buruk kepuasan kerja karyawan, maka akan meningkatkan turnover intention karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai koefisien regresi yang lebih rendah dari variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja (0,228 < 0,315), yang berarti variabel iklim organisasi lebih mendominasi kepuasan kerja karyawan.

## Saran

1. Motivasi kerja termasuk dalam kategori baik dalam mendorong motivasi kerja karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk. Meskipun termasuk dalam kategori baik, namun masih ada beberapa indikator motivasi kerja yang di bawah rata-rata penilaian dan perlu lebih ditingkatkan agar karyawan lebih termotivasi lagi dalam bekerja. Indikator tersebut adalah dorongan untuk bekerja dengan baik agar mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari rekan kerja maupun pimpinan dalam perusahaan, karyawan merasa termotivasi dengan kebijakan dan sistem administrasi yang diterapkan oleh perusahaan sangat berpihak kepada karyawan, karyawan merasa bersemangat dan nyaman dengan kondisi suasana kerja dalam perusahaan, dan karyawan merasa keselamatannya terjamin ketika sedang bekerja dalam. Penulis menyarankan kepada perusahaan untuk lebih memperhatikan indikator-indikator ini, dengan cara menambahkan program-program yang bersifat apresiasi untuk para pekerja maupun pimpinan perusahaan, agar mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik. Selain itu perusahaan diharapkan memperbaiki kebijakan dan sistem administrasi perusahaan yang tidak memberatkan para karyawan, dengan cara memeberikan toleransi kepada karyawan yang melakukan kesalahan dan diberikan punishment yang setimpal, sistem administrasi juga diharapkan lebih mudah dipahami dan dijalankan oleh para karyawan. Perusahaan juga diharapkan dapat menciptakan kondisi suasana kerja yang lebih nyaman bagi karyawan, hal ini harus didukung pula oleh semua bagian dari perusahaan. Selanjutnya, perusahaan juga diharapkan untuk lebih memperhatikan faktor keamanan dan keselamatan karyawan, hal yang dimaksud disini adalah seluruh keryawan dapat merasa terjamin keselamatannya, begitu pula dengan keluarganya.

2. Iklim organisasi termasuk dalam kategori tidak baik yang dirasakan karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk. Perusahaan disarankan untuk lebih memerhatikan indikator gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin dan lingkungan kerja yang tercipta masih dibawah rata-rata, para pemimpin yang dimaksud dalam hal ini dapat berupa direksi, manajer, supervisor, proyek manajer dan lain-lain. Pemimpin diharapkan dapat melakukan interaksi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan cara menilai gaya kepemimpinan apa yang dibutuhkan oleh para bawahannya. Hal ini bertujuan agar para karyawan lebih nyaman dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Selanjutnya perusahaan diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dengan cara membuat budaya kerja yang positif, yang terutama yang perlu dipehatikan adalah sumberdaya manusia yang terlibat supaya dapat saling kerjasama dan faktor yang dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja. 3. Untuk penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian dengan meneliti kemungkinan variabel lain, salah satunya mencari tahu pengaruh variabel pesan iklan melalui media iklan online terhadap variabel loyalitas konsumen. Dikarenakan masih belum diketahuinya keefektisan iklan online di tengah maraknya pemanfaatan media online sebagai media beriklan oleh para produsen produk.

3. Kepuasan kerja termasuk dalam kategori tidak puas yang dirasakan oleh karyawan , PT. Intinusa Selareksa,Tbk. Perusahaan diharapkan kedepannya dapat lebih mempebaiki faktor motivasi kerja dan iklim organisasi yang tercipta. Selain itu indikator yang harus lebih diperhatikan karena masih dibawah rata-rata adalah kepuasan terhadap gaji, tunjangan dan bonus untuk para karyawan mungkin dapat diperhatikan secara merata. Dan yang kedua adalah kepuasan terhadap kesempatan untuk maju dan berkembang, perusahaan disarankan dapat membuat program-program yang mendukung peningkatan pengetahuan dan kualitas kerja karyawan, dengan cara memberi pelatihan pelatihan softskill, K3, kepemimpinan dan lain-lain. Hal ini secara tidak sadar dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk.

4. *Turnover intention* termasuk dalam kategori tinggi yang dirasakan karyawan PT. Intinusa Selareksa,Tbk. Hal ini dapat dilihat dari indikator kemungkinan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat dan kemungkinan meninggalkan organisasi bila ada kesempatan pekerjaan yang lebih baik berada di atas rata-rata, sehingga disarankan bagi PT. Intinusa Selareksa,Tbk untuk lebih komunikatif dengan para karyawan, sehingga dapat diketahui penyebab kemungkinan para karyawan untuk meninggalkan organisasi, dan selanjutnya dapat diminimalisir dan meningkatkan kesan positif, serta dapat menurunkan tingkat turnover intention yang cukup tinggi.

## Daftar Referensi

- Ableson, M.A., (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.3,382-386.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi Kelima. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Augusty, Ferdinand, (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- B. Siswanto Sastrohadiwiryono, (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Carmeli, Abraham & Weisberg, Jacob. (2006). Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employee. *Human Resource Development International*, Vol. 9, No.2, 191-206.
- Cotton, John L. Dan Jeffrey M. Tuttle,(1986).Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, Vol.11,No.1, 55-70.
- Elqadri, Zaenal Mustafa dan Priyono. (2015). The Influence of Organizational Culture, Organizational Climate, and the Promotion of The Position of Employee Job Satisfaction in PT. Surabaya Graphics Media Temprina. *Asian Social Science*; Vol. 11, No. 22; 2015.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unitlevel Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol.87: 268-79.
- Hasibuan, Malayu SP, 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Hasrian, Nanda. (2009). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, *Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia*.
- Husein Umar, (2003). *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Mahdi, Ahmad Faisal, dkk. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover intention. *American Journal of Applied Sciences* 9 (9): 1518-1526, 2012.
- Raabe, Babette and Terry A. Beehr (2003), Formal Mentoring versus supervisor and coworker relationship: differencess in perceptions and impact, *Journal of Organizational Behavior*, 24,271-293.
- Ramaswami, Sridhar N. Dan Jagdip Singh, (2003). Antecedents and Consequences of Merity Pay Fairness for Industrial Salespeople, *Journal Of Marketinf*, Vol. 67,46-66.
- Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singh, S. K. dan Viviek Tiwari. (2011). Relationship Between Motivation and Job Satisfaction of The White Collar Employees: A Case Study. *Management Insight* Vol. VII, No. 2; Dec., 2011.
- Siregar, Adil. (16 Mei 2014). Keluar-Masuk Karyawan di Sektor Perbankan Capai 15 Persen. *Financeroll.co.id*. Diakses pada tanggal 23 Desember 2015 pada pukul 18.45 WIB dari <http://financeroll.co.id/news/keluar-masuk-karyawan-di-sektor-perbankan-capai-15-persen/>



- Sugiyono. (1998). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.
- Suhanto, Edi. (2009). Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro*.
- Sunyoto, Danang. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Tett, Robert P. Dan John P. Meyer, (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*,46.
- Widyastuti, E.N, (2004). Analisi Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja. *Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro*.
- Witasari, Lia. (2009). Analisi Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention. *Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro*.
- Yucel, Ilhami. (2012). Examining The Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Empirical Study. *International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20; 201*
- Annual Report*, (2015). PT. Intinusa Selareksa.Tbk