

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini merupakan hasil dari analisis deskriptif responden, serta uji hipotesis yang dilakukan dengan uji analisis jalur menggunakan bantuan SPSS versi 21. Berikut tabel hasil dari pengolahan data dari hasil penelitian yang dilakukan :

##### 1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dari jawaban responden bertujuan untuk menggambarkan jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuisioner dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Berikut ini adalah analisis deskriptif variabel iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen afektif serta intensi *turnover*.

Tabel 31. Data Distribusi Variabel

No.	Interval Variabel	Kategori	Frekuensi	Presentase
<b>1.</b>	<b>Intensi <i>Turnover</i></b>			
a.	88 – 104	Sangat Tinggi	24	16,2 %
b.	72 – 87	Tinggi	83	79,8 %
c.	55 – 71	Cukup	8	3,9 %
d.	39 – 54	Rendah	0	0 %
e.	16 – 38	Sangat Rendah	0	0 %
<b>2.</b>	<b>Iklim Organisasi</b>			
a.	176 – 208	Sangat Tinggi	20	14,2 %
b.	143 – 175	Tinggi	84	83,8 %
c.	110 – 142	Cukup	6	2,9 %
d.	77 – 109	Rendah	0	0 %
e.	32 – 76	Sangat Rendah	0	0 %
<b>3.</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>			
a.	92-104	Sangat Tinggi	93	83,3 %
b.	79-91	Tinggi	15	12,6 %
c.	66-78	Cukup	7	3,1 %
d.	53-65	Rendah	0	0 %
e.	46-52	Sangat Rendah	0	0 %
<b>4.</b>	<b>Komitmen Afektif</b>			
a.	61-72	Sangat Tinggi	16	13,3 %

b.	50-60	Tinggi	93	82,8 %
c.	38-49	Cukup	6	2,9 %
d.	26-37	Rendah	0	0 %
e.	18-25	Sangat Rendah	0	0 %

Sumber: *Output Statistic Program SPSS 21 IBM for Windows*

Tabel 32. Rangkuman Nilai *Mean* Variabel

Variabel	Rata-rata
Intensi <i>Turnover</i>	87,17
Iklm Organisasi	163,63
Kepuasan Kerja	100,98
Komitmen Organisasi	58,63

Sumber: *Output Statistic Program SPSS 21 IBM for Windows*

Berdasarkan hasil uji statistik distribusi data variabel intensi *turnover* menunjukkan hasil 83 karyawan dengan kategori tinggi (79,8%), 24 karyawan dengan kategori sangat tinggi (16,2%), dan 8 karyawan dengan kategori cukup (3,9%). Distribusi data variabel iklim organisasi menunjukkan hasil 84 karyawan dengan kategori tinggi (83,2%), 20 karyawan dengan kategori sangat tinggi (14,2%), dan 6 karyawan dengan kategori cukup (2,9%). Distribusi data kepuasan kerja menunjukkan hasil 93 karyawan dengan kategori sangat tinggi (83,3%), 15 karyawan dengan kategori tinggi (12,6%), dan 7 karyawan dengan kategori cukup (3,1%). Distribusi data komitmen afektif menunjukkan hasil 93 karyawan dengan kategori tinggi (82,3%), 16 karyawan dengan kategori tinggi (13,6%), dan 6 karyawan dengan kategori cukup (2,9%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari keempat variabel, karyawan memiliki tingkat intensi *turnover*, iklim organisasi, komitmen afektif didominasi oleh kategori tinggi, sedangkan variabel kepuasan kerja didominasi oleh kategori sangat tinggi.

## 2. Uji Hipotesis Menggunakan Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*). Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung variabel independen, yaitu iklim organisasi dan kepuasan kerjadengan variabel dependen yaitu intensi *turnover*, dan juga menguji pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* melalui variabel *intevening* yaitu komitmen afektif. Adapun uraian mengenai hasil pengolahan data yang telah dilakukan dijelaskan sebagai berikut.

### a. Uji Hipotesis Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi *Turnover*

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji hipotesis hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Hasil analisis yang telah dilakukan ditunjukkan melalui tabel berikut.

Tabel 33. Hasil Uji F Analisis Jalur Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi *Turnover*

Variabel	F	p	Keterangan
Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi <i>Turnover</i>	114,571	0,000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Output Statistic Program SPSS 21 IBM for Windows

Hasil uji F analisis jalur diperoleh nilai F hitung = 114,571 > nilai F tabel yaitu 3.13 dengan *sig* 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara simultan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi *turnover*. Oleh karena itu, dapat dijelaskan bahwa hipotesis 1 (H1) yang diajukan pada penelitian ini diterima.

Tabel 34. Hasil Uji t Analisis Jalur Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi *Turnover*

Variabel	t	p	Keterangan
Iklim Organisasi dengan Intensi <i>Turnover</i>	-1,141	0,256	Tidak Berpengaruh
Kepuasan Kerja dengan Intensi <i>Turnover</i>	14,433	0,000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Output Statistic Program SPSS 21 IBM for Windows

Hasil uji t analisis jalur diperoleh nilai t hitung = -1,141 < nilai F tabel yaitu 3.13 dengan sig 0,256 ( $p > 0,05$ ) yang berarti menunjukkan bahwa tidak ada hubungan secara parsial antara iklim organisasi dengan intensi *turnover*. Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa hipotesis 2 (H2) yang diajukan pada penelitian ini ditolak. Selanjutnya nilai t hitung = 14,433 > nilai F tabel yaitu 3.13 dengan sig 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara parsial antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*. Oleh karena itu, dapat dijelaskan bahwa hipotesis 3 (H3) yang diajukan pada penelitian ini diterima.

#### **b. Uji Hipotesis Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi *Turnover* melalui Komitmen Afektif**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji hipotesis hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* melalui komitmen afektif. Hasil analisis yang telah dilakukan ditunjukkan melalui tabel berikut.

Tabel 35. Hasil Uji F Analisis Jalur Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi *Turnover* melalui Komitmen Afektif

Variabel	F	p	Keterangan
Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi <i>Turnover</i> melalui Komitmen Afektif	319,042	0,000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Output Statistic Program SPSS 21 IBM for Windows

Hasil uji F analisis jalur diperoleh nilai F hitung = 319,042 > nilai F tabel yaitu 3.13 dengan *sig* 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara simultan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh dengan intensi *turnover* melalui komitmen afektif. Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa hipotesis 4 (H4) yang diajukan pada penelitian ini diterima.

Tabel 36. Hasil Uji t Analisis Jalur Hubungan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensitas *Turnover* melalui Komitmen Afektif

Variabel	t	p	Keterangan
Iklim Organisasi dengan komitmen afektif	2,618	0,010	Berpengaruh Signifikan
Kepuasan Kerja dengan Komitmen Afektif	9,324	0,000	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Output Statistic Program SPSS 21 IBM for Windows

Hasil uji t analisis jalur diperoleh nilai t hitung = 2,618 < nilai F tabel yaitu 3.13 dengan *sig* 0,010 ( $p > 0,05$ ) yang berarti menunjukkan bahwa ada hubungan secara parsial antara Iklim organisasi dengan komitmen afektif. Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa hipotesis 5 (H5) yang diajukan pada penelitian ini diterima. Selanjutnya nilai t hitung = 9,324 > nilai F tabel yaitu 3.13 dengan *sig* 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara parsial antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif. Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa hipotesis 6 (H6) yang diajukan pada penelitian ini diterima.

## B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 1 (H1) yang berbunyi “ada hubungan secara simultan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover*” yang diajukan pada penelitian ini diterima, yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara simultan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh dengan intensi *turnover*, yaitu

iklim organisasi dan kepuasan kerja yang tinggi, akan menurunkan intensi *turnover* pada karyawan.

Dari aspek gaya kepemimpinan, kondisi rekan kerja, motivasi kerja, kompetensi karyawan yang melakukan pembinaan secara berkelanjutan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan penghargaan terhadap prestasi kerja serta promosi kerja merupakan faktor utama dari kondisi yang ada. Seperti teori yang telah dikemukakan oleh Glisson & Durrick (1988) yang menjelaskan tentang kepuasan kerja berhubungan dengan intensi *turnover* diikuti dengan iklim organisasi yang ada pada perusahaan (Nugraha & Listiara, 2017) sehingga pada pegawai atau karyawan, di mana apabila iklim organisasi dan kepuasan kerja pada karyawan semakin tinggi, maka akan semakin menurunkan intensi *turnover* akan semakin rendah (Ajzen, 2008; Robbins & Judge, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Sianipar & Haryanti (2014), Aisya (2019), Satriya & Hadi (2016), Melky (2018), Nisa, Suharyono & Ingarianti (2012) dalam hal mengaitkan variabel komitmen organisasi dengan intensi *turnover*. Sebagaimana diungkapkan oleh Helimstiono (2014) bahwa pada dasarnya komitmen berkaitan erat dengan aspek-aspek psikologis dalam menerima dan memercayai nilai-nilai dan tujuan organisasi yang muncul sebagai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Permasalahan yang sering dikaitkan dengan rendahnya komitmen adalah pindah kerja (*turnover*). Masalah ini memiliki dampak yang merugikan organisasi karena dapat menghambat efektivitas dan efisiensi kerja yang selanjutnya akan menurunkan tingkat produktivitas organisasi. Oleh karena itu, untuk mencegah tingginya *turnover* karyawan, organisasi perlu meningkatkan komitmen setiap karyawannya. Sejalan dengan itu, Maryani (2018) juga mengungkapkan bahwa komitmen karyawan yang tinggi mampu mengurangi

potensi atau niatan karyawan untuk berpindah pekerjaan atau keluar dari organisasi dimana tempatnya bekerja sekarang. Dapat dilihat dari hasil pengamatan lapangan yang ada, bahwa karyawan pada PT. Wisang Utama Mandiri memilih untuk tetap bekerja dengan semangat dan tetap pada perusahaan, dan tidak segan bahkan beberapa karyawan membawa pekerjaan ke rumah, agar dapat diselesaikan sesuai dengan *deadline* dan berkerja dengan profesional sebagaimana mestinya sebelum pandemi.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 2 (H2) yang berbunyi “ada hubungan negatif secara parsial iklim organisasi dengan intensi *turnover*” yang diajukan pada penelitian ini diterima, yang berarti menunjukkan bahwa ada hubungan negatif secara parsial antara iklim organisasi dengan intensi *turnover* yaitu semakin tinggi iklim organisasi maka akan semakin rendah intensi *turnover*.

Dari hasil data distribusi variabel intensi *turnover* memiliki nilai hasil uji yang tinggi, para karyawan masih tetap bertahan dengan kondisi masa pandemi yang belum berakhir, dan kondisi perusahaan lainnya yang masih banyak melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawannya, walaupun didukung oleh iklim organisasi yang baik tidak menjamin karyawan untuk bertahan. Namun, dari hasil pengamatan yang ada pada lapangan karyawan masih tetap memilih untuk bekerja dan memenuhi target *deadline* sesuai dengan target kerja. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dijabarkan oleh Wirawan (2007), di mana Wirawan menjelaskan bahwa secara individual maupun kelompok, anggota organisasi akan mempengaruhi iklim organisasi di mana hal ini menjadi salah satu faktor yang mendukung atau mencegah dari perilaku intensi *turnover* itu sendiri. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Nugraha dan Listiara (2017), Nurjanah (2019) Putra & Utama (2018) bahwa tidak terdapat hubungan antara iklim organisasi

dengan intensi *turnover*. Lebih lanjut Zeytinoglu *et al.* (2007) menyatakan bahwa keinginan keluar karyawan dari perusahaan juga dipengaruhi oleh iklim perusahaan, karena secara tidak langsung iklim perusahaan memiliki dampak yang besar terhadap psikologis seorang karyawan.

Sejalan dengan hal itu, Herman dkk. (2014) menyatakan iklim organisasi adalah kondisi lingkungan kerja, baik bersifat fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. Russel *et al.* (2010) berpendapat bahwa, iklim organisasi merupakan indikator signifikan dari niat terjadinya perputaran karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suliman & Obaidli (2011) menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Sama halnya dengan penelitian Jyoti (2013) iklim organisasi dengan *turnover intention* memiliki hubungan negatif.

Diterimanya hipotesis ketiga (H3) yang berbunyi “ada hubungan negatif secara antara kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*” yang diajukan pada, menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover*, yaitu kepuasan kerja yang tinggi maka akan semakin rendah intensi *turnover* pada karyawan.

Hasil penelitian ini dari pengamatan peneliti adalah adanya kesempatan promosi dan gaji yang besar mempengaruhi persepsi karyawan untuk tidak melakukan pengunduran diri atau intensi *turnover* dengan pertimbangan kondisi pandemi, sesuai dengan teori yang telah dijelaskan oleh Melky (2015) di mana untuk menghindari intensi *turnover* pada karyawan diperlukan upaya pengelolaan dan juga peningkatan untuk meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Penemuan penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Wikansari (2016), Gumilang (2016), serta oleh Sianipar dan Haryanti (2014) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover* karyawan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan dengan yang diungkapkan Megawati & Syahna (2018) bahwa kepuasan karyawan akan menimbulkan suatu perasaan senang terhadap organisasi tempatnya bekerja sehingga timbul perasaan ingin mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi dan tidak tepikirkan untuk meninggalkan pekerjaannya ataupun menerima tawaran pekerjaan lain. Sejalan dnegan itu Susanty (2012) juga menyatakan bahwa salah satu faktor utama karyawan bertahan dalam suatu organisasi ialah kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa hipotesis 4 (H4) yang berbunyi “ada hubungan positif secara simultan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* melalui komitmen afektif” yang diajukan pada penelitian ini diterima, yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara simultan anatara iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi *turnover* melalui komitmen afektif. Cashman, Dansereau, Graen & Haga (1976), kualitas hubungan yang menjadi salah satu dasar pada interaksi antara atasan dan bawahan, dapat menjadi hubungan yang baik maupun buruk dilihat dari bagaimana iklim organisasi dan penerapan selama proses pekerjaan berlangsung menjadikan salah satu faktor penentu adanya perilaku intensi *turnover* pada karyawan. Hal tersebut perlu diperhatikan di mana karyawan atau anggota juga merupakan aset penting dalam keberlangsungan berdirinya suatu organisasi ataupun perusahaan. Pada hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, pada hasil lapangan ditemukan hasil bahwa intensi *turnover* pada perusahaan menjadi rendah dikarenakan adanya iklim organisasi yang terstruktur dan baik serta kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Hasil penelitian ini didukung oleh Sianipar dan Haryanti (2014), Aisyah (2019), Satriya & Hadi (2016), Melky

(2018) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja, iklim organisasi dan komitmen afektif dengan intensi *turnover*.

Hasil penelitian ini, juga didukung oleh pernyataan Putra & Suwanda (2017) bahwa kepuasan kerja merupakan hal penting dalam suatu perusahaan agar dapat menekan munculnya *turnover intention* dengan mempertimbangkan iklim organisasi sebagai aspek pembentuk kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan tingkat iklim organisasi maka semakin kuat komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga rendah tingkat *turnover intention* karyawan pada perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan Putradiarta & Rahardja (2016) bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan serta semakin positif iklim organisasi dalam perusahaan akan menciptakan suasana yang kondusif sehingga perasaan nyaman dan komitmen karyawan dapat muncul sehingga mengurangi potensi niatan karyawan untuk mencari pekerjaan lain (*turnover*).

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa Hipotesis 5 (H5) yang berbunyi “ada hubungan positif secara parsial antara iklim organisasi kerja terhadap komitmen afektif” yang diajukan pada penelitian ini diterima, yang berarti menunjukkan bahwa ada hubungan secara parsial antara iklim organisasi dengan komitmen afektif, yaitu adanya hubungan secara bersama-sama antara iklim organisasi yang tinggi maka akan meningkatkan komitmen afektif pada karyawan. Komitmen afektif dapat memberikan dampak positif dengan menekan *burnout* atau kelelahan secara emosional, namun untuk itu diperlukan adanya iklim organisasi yang mendukung agar perilaku komitmen sendiri dapat muncul dari anggota organisasi yang bersangkutan (Schmidt, 2007). Brown & Leigh (1996) mengemukakan bahwa iklim organisasi didasarkan pada bagaimana

karyawan memandang aspek lingkungan organisasi dan mempersepsikan lingkungan tersebut dengan kesejahteraan individu. Seperti hasil yang didapatkan peneliti pada awal penelitian, hasil tersebut didukung pada wawancara dan observasi yang telah dilakukan pada karyawan, dimana karyawan pada PT. Wisan Utama Mandiri telah merasa cukup sejahtera dan juga nyaman dengan iklim serta lingkungan kerja, sehingga komitmen afektif yang dilakukan baik pada karyawan maupun oleh pemilik perusahaan dapat dijadikan dasar pada perilaku karyawan di mana iklim organisasi mempengaruhi komitmen afektif pada karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati & Prasetyo (2017), Khairunnisa & Kusumawardhani (2014), Mauna & Sari (2016), Widya & Izzati (2017), Widyastuti, dkk (2014), Hanafi & Sanosra (2019) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Sutrisno (2009) yang menyatakan bahwa semakin kuat iklim organisasi yang ada dan dirasakan oleh individu maka komitmen afektif yang ditunjukkan anggota organisasi juga akan semakin tinggi. Sejalan dengan itu, Hasibuan (2010) menyatakan bahwa karyawan akan memiliki komitmen afektif yang optimal apabila memiliki iklim organisasi tinggi.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa hipotesis 6 (H6) yang berbunyi “ada hubungan secara parsial antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif” yang diajukan pada penelitian ini diterima, yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara parsial antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif. Perilaku yang nampak pada karyawan pada kepuasan kerja yang tinggi adalah pada tertariknya karyawan pada pekerjaan yang dilakoni, adanya kesempatan belajar yang didapat karyawan selama bekerja di perusahaan, mendapat gaji yang sepadan dengan pekerjaan yang

diemban, adanya kenaikan jabatan atau jenjang karir yang jelas, interaksi dengan atasan maupun rekan kerja yang baik, serta lingkungan yang baik dan mendukung kondisi karyawan selama menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Jika hal-hal yang disebutkan di atas dapat dipenuhi dan menjadi kepuasan pada karyawan yang bekerja, tentunya akan meningkatkan secara parsial atau beringingan dengan komitmen afektif karyawan pada perusahaan atau organisasi yang ditempati. Hal tersebut sesuai dengan teori Locke (1970) di mana menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang diukur dengan imbalan dengan upah yang sesuai.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Susiawan dan Muhid (2015), Maryani (2018), Megawati & Syahna (2018), Puspita, skk (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan oleh Hasibuan (2010) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang memiliki rasa senang serta cinta terhadap pekerjaannya, sehingga munculnya kepuasan akan mampu memunculkan perasaan memiliki terhadap organisasi sehingga cenderung mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Sejalan dengan itu Susiawan & Muhid (2015), menyatakan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan berusaha mempertahankan pekerjaannya berusaha menyelesaikan kesulitan apapun yang dihadapi untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.