

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN DIVISI
SALES DI PT X JAKARTA UTARA**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Manajemen

Oleh:

Meia Osakawati

6032001160

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi Unggul LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/IX/2023

BANDUNG

2024

**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB
SATISFACTION ON TURNOVER INTENTION EMPLOYEES
SALES DIVISION IN PT X NORTH JAKARTA**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Management

By:
Meia Osakawati
6032001160

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT
Accredited by LAMEMBA No. 720/DE/A.5/AR.10/2023
BANDUNG
2024

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN DIVISI SALES
DI PT X JAKARTA UTARA**

Oleh:
Meia Osakawati
6032001160

Bandung, Juli 2024
Ketua Program Sarjana Manajemen,

Katlea Fitriani, ST., MSM., CIPM

Pembimbing Skripsi,

A. Hadisoepadma, Drs, M.M.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Meia Osakawati
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 20 Mei 2002
NPM : 6032001160
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
TURNOVER INTENTION KARYAWAN DIVISI SALES DI PT X JAKARTA
UTARA**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan :

A. Hadisoepadma, Drs, M.M.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 8 Juli 2024

Pembuat pernyataan : Meia Osakawati



(Meia Osakawati)

ABSTRAK

Perkembangan industri makanan dan minuman terus mengalami peningkatan positif di setiap tahunnya dan mampu menjadi salah satu sektor industri yang memiliki peranan besar dalam menopang pertumbuhan ekonomi di Indonesia. PT X Jakarta Utara merupakan salah satu perusahaan distributor makanan dan minuman ringan. Berdasarkan *preliminary research*, menunjukkan bahwa iklim organisasi kurang baik dan kepuasan kerja terbilang cukup rendah, sehingga hal ini menyebabkan adanya keinginan dalam benak karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) yang ditandai dengan terus meningkatnya *turnover rate* selama 3 tahun terakhir.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana iklim organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention* kadi PT X Jakarta Utara. Metode penelitian yang digunakan adalah *applied research* dengan jenis penelitian *explanatory research* yang bersifat *cross-sectional*. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara dan menyebarkan kuesioner kepada 35 karyawan PT X Jakarta Utara. Data yang didapat kemudian diolah dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan uji regresi linear berganda.

Hasil dari penelitian ini diketahui bahwa iklim organisasi berada dalam kategori baik, kepuasan kerja tinggi, dan *turnover intention* rendah. Selanjutnya, diketahui juga bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* sebesar 64,1% dan sisanya yaitu sebesar 35,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil dari penelitian, penulis memiliki beberapa saran untuk perusahaan yaitu lebih memberikan wewenang bagi karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka sehari-sehari, memberikan imbalan dan penghargaan secara konsisten kepada karyawan, melakukan evaluasi terkait penetapan gaji karyawan, memberikan kesempatan promosi yang adil bagi seluruh karyawan, dan lebih terbuka atas saran atau masukan dari karyawan sebagai bahan evaluasi untuk perusahaan.

Kata kunci: iklim organisasi, kepuasan kerja, *turnover intention*

ABSTRACT

The development of food and beverage industry continues to increase positive growth every year and making it one of the industrial sectors that has a major role in supporting economic growth in Indonesia. PT X Jakarta Utara is one of the companies distributing food and beverages. Based on preliminary research, it shows that the organizational climate is not good and job satisfaction is relatively low, causing a desire in the minds of employees to leave the company (turnover intention) which is characterized by the steadily rising turnover rate over the last 3 years.

The aim of this study is to find out about how the organizational climate and job satisfaction influence turnover intention at PT X Jakarta Utara. The method of research used is applied research with the type of research is explanatory research that is cross-sectional. The data was collected through interviews and questionnaires that were distributed to 35 employees of PT X Jakarta Utara. The data that has been obtained is then processed using the descriptive analysis technique and multiple linear regression test.

The result of this study shows that the organizational climate is in the category of good, high job satisfaction, and low turnover intention. Furthermore, it is also known that the organizational climate and job satisfaction have a negative and significant impact on turnover intentions of 64,1%, with the remaining 35,9% explained by other variables that were not found in this study. Based on the results of the research, the author has some suggestions, namely giving more empowerment for employees in decision-making related to their day-to-day work, consistent reward and rewarding to employees, conducting evaluations related to employee salary determination, giving fair promotion opportunities for the entire employee, and more open to advice or input from employees as evaluation material for companies.

Keywords: *organizational climate, job satisfaction, turnover intention*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah Swt. yang atas berkat rahmat, kasih sayang, dan karunia-Nya saya dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Divisi *Sales* di PT X Jakarta Utara”. Skripsi ini disusun dan diajukan untuk dapat melengkapi sebagian syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung. Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak dukungan, doa, bimbingan, dan juga bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung ataupun tidak langsung sehingga penulis pada akhirnya mampu menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Papa Majid, Alm. Mama Asih, dan Mama Rina selaku orang tua penulis yang sangat penulis cintai dan sayangi, terima kasih karena senantiasa mendoakan, memberikan dukungan baik secara moral dan materi, memberikan banyak cinta dan kasih sayang dalam hidup penulis, serta menemani penulis dari awal masa perkuliahan hingga penulis dapat menyelesaikan proses penyusunan skripsi dan mengakhiri masa perkuliahan pada jenjang S1 ini dengan baik.
2. Kakak-kakak dan adik penulis Mba Erni, Teh Nelly, Teh Cellie, dan Mas Daffa yang senantiasa memberikan semangat, motivasi, dukungan, dan menemani penulis dalam menyelesaikan proses penyusunan skripsi ini.
3. Bapak A. Hadisoepadma, Drs, M.M. selaku Dosen Pembimbing penulis yang telah senantiasa membimbing, memberikan arahan, masukan, dan juga bantuan kepada penulis dari awal proses penyusunan skripsi sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Regina Deti, SE, MM. selaku Dosen Wali penulis yang telah senantiasa memberikan arahan serta dukungan kepada penulis selama masa perkuliahan.

5. Ibu Katlea Fitriani, ST., MSM., CIPM. Selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan.
6. Seluruh dosen pengajar dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang senantiasa memberikan ilmu serta pembelajaran yang bermanfaat bagi penulis selama masa perkuliahan.
7. Pak Adimas dan seluruh karyawan PT X Jakarta Utara yang sudah meluangkan waktunya dan memberi banyak bantuan kepada penulis selama proses penelitian sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
8. Keluarga besar Suhandi, om dan tante, serta keponakan dan sepupu-sepupu penulis yang senantiasa memberikan semangat untuk penulis selama proses penyusunan skripsi.
9. Fathimah Athiya Rahmah, Shafwah Zylvi Azkiannisa, dan Fitri Widyaningsih selaku sahabat penulis sejak duduk dibangku SMP yang senantiasa menjadi tempat bagi penulis untuk bercerita dan berkeluh kesah, menemani penulis dalam proses penyusunan skripsi, dan menyemangati penulis dalam setiap perjalanan hidup penulis hingga saat ini.
10. Dianira Amirah Luthfia dan Reghinaa Nabiilah Raasyid, selaku sahabat penulis yang telah senantiasa memberikan dukungan, bantuan, semangat, motivasi, dan mendengarkan segala cerita-cerita penulis sejak awal masa perkuliahan hingga saat ini.
11. Syifa Nur Fadiya, Auliya Nur Fadhilah Kurniawan, Marsha Andita Salsabila, dan Nazahra Anggita Rustam selaku sahabat penulis yang telah senantiasa memberi warna dalam masa-masa perkuliahan penulis, serta memberikan dukungan, bantuan, semangat, dan menemani penulis dalam proses penyusunan skripsi.
12. Eka Nanda, Della Bella, Christin Ellysabet, dan teman-teman satu bimbingan lainnya yang senantiasa bertukar pikiran, memberikan bantuan, dan menemani penulis dari awal proses penyusunan skripsi hingga akhirnya penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
13. Seluruh keluarga besar Manajemen UNPAR angkatan 2020 yang telah berjuang bersama-sama dari awal masa perkuliahan.

14. Seluruh pihak yang penulis tidak dapat sebutkan namanya satu persatu yang telah memberikan doa dan semangat kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis terbuka untuk segala kritik dan saran yang membangun dari semua pihak. Besar harapan penulis bahwa skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak orang.

Bandung, Juni 2024

Meia Osakawati

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Kerangka Pemikiran	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Iklim Organisasi	11
2.1.1 Pengertian Iklim Organisasi	11
2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi	11
2.1.3 Dimensi Iklim Organisasi	12
2.2 Kepuasan Kerja	14
2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja	14
2.2.2 Teori Kepuasan Kerja	15
2.2.3 Dimensi Kepuasan Kerja	17
2.2.4 Respon Terhadap Ketidakpuasan	18
2.3 Turnover Intention	19
2.3.1 Pengertian Turnover Intention	19
2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention	20
2.3.3 Dimensi Turnover Intention	21
2.4 Penelitian Terdahulu	22
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	25
3.1 Metode Penelitian	25
3.1.1 Sumber Data	25

3.1.2 Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.1.3 Populasi dan Sampel Penelitian	27
3.1.4 Operasionalisasi Variabel.....	27
3.1.5 Pengukuran Variabel.....	33
3.1.6 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	33
3.1.7 Teknik Analisis Data.....	37
3.1.8 Uji Asumsi Klasik.....	38
3.1.9 Analisis Regresi Linear Berganda.....	39
3.1.10 Uji Koefisien Determinasi.....	41
3.2 Objek Penelitian	41
3.2.1 Profil Perusahaan	41
3.2.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	42
3.2.3 Bagan Organisasi	42
3.2.4 Job Description.....	43
3.2.5 Profil Responden.....	46
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Iklim Organisasi di PT X Jakarta Utara	49
4.1.1 Dimensi Struktur	49
4.1.2 Dimensi Standar-standar	52
4.1.3 Dimensi Tanggung Jawab	55
4.1.4 Dimensi Penghargaan.....	58
4.1.5 Dimensi Dukungan.....	61
4.1.6 Dimensi Komitmen	63
4.1.7 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Iklim Organisasi	66
4.2 Kepuasan Kerja di PT X Jakarta Utara	67
4.2.1 Dimensi Pekerjaan Itu Sendiri	67
4.2.2 Dimensi Upah.....	69
4.2.3 Dimensi Kesempatan Promosi	71
4.2.4 Dimensi Pengawasan	74
4.2.5 Dimensi Rekan Kerja	76

4.2.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	78
4.3 Turnover Intention di PT X Jakarta Utara.....	79
4.3.1 Dimensi Thinking of Quitting.....	80
4.3.2 Dimensi Intent to Search.....	83
4.3.3 Dimensi Intent to Quit.....	85
4.3.4 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Turnover Intention	87
4.4 Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention di PT X Jakarta Utara	88
4.4.1 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	88
4.4.2 Hasil Uji Normalitas	89
4.4.3 Hasil Uji Multikolinieritas	90
4.4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas	91
4.4.5 Analisis Regresi Linear Berganda.....	91
4.4.6 Hasil Uji Koefisien Determinasi	96
4.5 Ringkasan Latar Belakang dan Hasil Penelitian	96
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	98
5.1 Kesimpulan	98
5.2 Saran.....	100
LAMPIRAN.....	106

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Turnover Karyawan Divisi Sales PT X Jakarta Utara.....	4
Tabel 2.1 Respon Terhadap Ketidakpuasan.....	19
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel X1.....	28
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel X2.....	30
Tabel 3.4 Skala Pengukuran Variabel.....	33
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi	34
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	35
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Turnover Intention</i>	35
Tabel 3.8 Kriteria <i>Cronbach's Alpha</i>	36
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas	37
Tabel 3.6 Interpretasi Rata-rata Hitung.....	38
Tabel 3.7 Jenis Kelamin Responden	46
Tabel 3.8 Usia Responden.....	47
Tabel 3.9 Lama Bekerja Responden	47
Tabel 3.10 Tingkat Pendidikan Responden	48
Tabel 4.1 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Struktur (P1).....	50
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Struktur (P2).....	51
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Struktur (P3).....	51
Tabel 4.4 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Struktur.....	52
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Standar-standar (P4).....	53
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Standar-standar (P5).....	53
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Standar-standar (P6).....	54
Tabel 4.8 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Standar-Standar	55
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Tanggung Jawab (P7).....	56
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Tanggung Jawab (P8).....	56
Tabel 4.11 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Tanggung Jawab	57
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Penghargaan (P9)	58

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Penghargaan (P10)	59
Tabel 4.14 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Penghargaan ..	60
Tabel 4.15 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Dukungan (P11)	61
Tabel 4.16 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Dukungan (P12)	62
Tabel 4.17 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Dukungan (P13)	62
Tabel 4.18 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Dukungan	63
Tabel 4.19 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Komitmen (P14)	63
Tabel 4.20 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Komitmen (P15)	64
Tabel 4.21 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Komitmen	65
Tabel 4.22 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Iklim Organisasi	66
Tabel 4.23 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Pekerjaan Itu Sendiri (P16)	67
Tabel 4.24 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Pekerjaan Itu Sendiri (P17)	68
Tabel 4.25 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Pekerjaan Itu Sendiri	69
Tabel 4.26 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Upah (P18)	70
Tabel 4.27 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Upah (P19)	70
Tabel 4.28 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Upah	71
Tabel 4.29 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Kesempatan Promosi (P19)	72
Tabel 4.30 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Kesempatan Promosi (P20)	72
Tabel 4.31 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Kesempatan Promosi	73
Tabel 4.32 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Pengawasan (P21)	74
Tabel 4.33 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Pengawasan (P22)	75
Tabel 4.34 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Pengawasan ...	75
Tabel 4.35 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Rekan Kerja (P23)	76
Tabel 4.36 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Rekan Kerja (P24)	77
Tabel 4.37 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Rekan	77
Tabel 4.38 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Rekan Kerja ...	78
Tabel 4.39 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja	79
Tabel 4.40 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Thinking of Quitting (P25).	80

Tabel 4.41 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Thinking of Quitting (P26).	81
Tabel 4.42 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Thinking of Quitting (P27).	81
Tabel 4.43 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Thinking of Quitting	82
Tabel 4.44 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Intent to Search (P28).....	83
Tabel 4.45 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Intent to Search (P29).....	84
Tabel 4.46 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Intent to Search	84
Tabel 4.47 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Intent to Quit (P30).....	85
Tabel 4.48 Tanggapan Responden Terkait Dimensi Intent to Quit (P31).....	86
Tabel 4.49 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Dimensi Intent to Quit .	87
Tabel 4.50 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Turnover Intention	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran.....	10
Gambar 3.1 Bagan Organisasi PT X Jakarta Utara.....	43
Gambar 4.1 Hasil Histogram Uji Normalitas.....	89
Gambar 4.2 Hasil P-Plot Uji Normalitas.....	89
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas.....	90
Gambar 4.4 Hasil Uji Multikolinieritas	90
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas	91
Gambar 4.6 Hasil Uji F	93
Gambar 4.7 Hasil Uji t	94
Gambar 4.8 Hasil Regresi	95
Gambar 4.9 Hasil Uji Koefisien Determinasi	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	106
Lampiran 2. Jawaban Responden Variabel Iklim Organisasi	114
Lampiran 3. Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja	115
Lampiran 4. Jawaban Responden Variabel <i>Turnover Intention</i>	116
Lampiran 5. Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi	117
Lampiran 6. Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	118
Lampiran 7. Uji Validitas Variabel <i>Turnover Intention</i>	119
Lampiran 8. Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi	119
Lampiran 9. Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	119
Lampiran 10. Uji Reliabilitas Variabel <i>Turnover Intention</i>	119

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri makanan dan minuman di Indonesia setiap tahunnya tidak pernah kehilangan penggemar. Disebutkan bahwa perkembangan industri makanan dan minuman di Indonesia terus mengalami peningkatan yang cukup pesat dan menjadi salah satu sektor industri yang mampu bertahan pada masa pandemi COVID-19 (Mujiyani & Oktaviani, 2021). Industri makanan dan minuman juga hingga saat ini masih menjadi salah satu sektor industri yang memiliki peranan besar dalam menopang pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan dari Gabungan Produsen Makanan dan Minuman yang menyebutkan bahwa pertumbuhan kinerja industri makanan dan minuman di Indonesia pada tahun 2024 diproyeksikan akan mencapai sekitar 7 hingga 10 persen (Islamiati, 2023). Pertumbuhan industri yang terus meningkat ini dikarenakan industri makanan dan minuman itu sendiri merupakan salah satu kebutuhan pokok masyarakat Indonesia, dimana kebutuhan ini adalah kebutuhan dasar manusia yang wajib terpenuhi (Khoriah & US, 2021). Selain itu, seiring berkembangnya teknologi dan juga tren, masyarakat Indonesia saat ini memiliki kecenderungan untuk membeli makanan siap saji. Maka dari itu, perkembangan industri makanan dan minuman di Indonesia dianggap tidak lekang oleh waktu, karena pada dasarnya makanan merupakan salah satu kebutuhan utama masyarakat yang harus selalu terpenuhi.

Persaingan industri makanan dan minuman di Indonesia juga saat ini semakin ketat, hal ini dikarenakan kinerja industri makanan dan minuman terus menunjukkan peningkatan yang positif, baik dari segi peningkatan investasi, hingga terbukanya lapangan usaha yang menyerap banyak sumber daya manusia (Kominfo, 2021). Sumber daya manusia inilah yang nantinya akan menunjang keunggulan kompetitif perusahaan dan juga membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuan keberhasilan yang diharapkan dapat tercapai. Selain itu, setiap perusahaan juga harus memberikan perhatian penuh pada faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat memicu pertumbuhan kinerja dari perusahaan itu

sendiri, salah satunya adalah dengan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia dan keseimbangan praktik-praktik sumber daya manusia dengan pilihan strategi SDM di dalam perusahaan (Setiawan, 2017). Karyawan merupakan aset berharga yang dimiliki perusahaan, karena pada dasarnya karyawan akan mengambil banyak peran dalam kelangsungan bisnis agar dapat bersaing di pasaran. Maka dari itu, sumber daya manusia harus dipertahankan oleh perusahaan melalui perencanaan, pengorganisasian, dan juga pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Aula, Hanoum, & Prihananto, 2022). Selayaknya aset berharga, karyawan juga harus dijaga keberadaannya, misalnya dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam memberikan kontribusinya pada perusahaan, salah satunya adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang baik dan nyaman bagi karyawan.

Menurut Newstorm & Davis (2007), iklim organisasi adalah suasana internal yang terjadi dalam lingkungan organisasi dan dirasakan oleh setiap karyawan selama mereka bekerja dalam upaya tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diartikan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan karena iklim organisasi menjelaskan terkait hal-hal yang terjadi di dalam suatu organisasi dan dapat mempengaruhi perspektif karyawan dalam menilai baik buruknya suatu perusahaan. Iklim organisasi yang positif tentunya akan menciptakan sudut pandang yang positif juga dalam benak karyawan, hal ini tentu berdampak pada usaha yang diberikan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka sebaik mungkin. Namun, jika iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan cenderung negatif maka akan menyebabkan kemungkinan terjadinya tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagaimana yang disebutkan oleh Robbins & Judge (2022:66), didefinisikan sebagai sebuah perasaan yang positif terkait pekerjaan dan merupakan suatu hal yang tergambar dari hasil evaluasi karakteristiknya. Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi umumnya juga memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang sedang mereka jalani saat ini, sedangkan untuk seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah umumnya memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang sifatnya individualis, dimana setiap individu tentunya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Namun, perlu diperhatikan juga bahwasanya tingkat kepuasan kerja ini dapat menjadi faktor dalam penentuan prestasi kerja, serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, jika kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan kurang baik, hal ini tentu dapat berdampak pada efektivitas perusahaan. Kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan tumbuhnya perasaan tidak nyaman dalam diri karyawan dan juga keinginan untuk keluar dari perusahaan atau disebut juga dengan *turnover intention* (Nasution & Hidayat, 2019).

Turnover intention pada umumnya didefinisikan dengan keinginan karyawan untuk berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya ataupun keinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Bigliardi et al., (2005) disebutkan bahwa *turnover intention* adalah niat seseorang untuk berhenti bekerja. *Turnover intention* merupakan keinginan dari hasil berpikir karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau berpindah tempat kerja dengan pertimbangan mencari pekerjaan lain yang jauh lebih baik. Dengan adanya tingkat *turnover* yang cukup tinggi di dalam satu perusahaan, hal ini dapat memberikan dampak buruk bagi perusahaan itu sendiri. Sebagaimana yang disebutkan oleh Luthans (2011), ketika terjadi *turnover*, maka hal tersebut dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan, baik dari segi materi maupun pertumbuhan perusahaan dalam mengoptimalkan kinerjanya, hal ini dikarenakan dengan adanya karyawan yang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan dapat menghambat perusahaan dalam melaksanakan program-program yang telah disusun guna mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan perlu untuk mengerahkan segala cara guna meminimalisir tingkat *turnover* yang tinggi.

PT X merupakan salah satu perusahaan yang berfokus pada pendistribusian makanan dan minuman ringan yang telah melakukan kerja sama dengan beberapa produsen makanan dan minuman ringan di Indonesia. Didirikan pada tahun 1992, PT X saat ini telah memiliki 52 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satu kantor cabang yang akan dijadikan objek penelitian adalah PT X yang berlokasi di Jakarta Utara. Guna menjaga kredibilitas di tengah padatnya persaingan dalam industri distributor makanan dan minuman ringan, PT X

berupaya untuk tetap menjunjung tinggi nilai-nilai perusahaan sebagai pedoman bagi setiap karyawan dalam bersikap dan juga menjalankan tanggung jawab mereka dalam bekerja. Salah satu dari nilai-nilai perusahaan tersebut ialah PT X sangat mengutamakan kepuasan pelanggan dengan mengoptimalkan pelayanan yang dapat diberikan melalui sumber daya manusia yang dimiliki sebagai perantaranya.

Setelah melakukan wawancara tidak terstruktur dengan salah satu jajaran pimpinan di PT X Jakarta Utara, penulis mendapatkan informasi terkait nilai-nilai yang dijunjung oleh perusahaan sebagai pedoman bagi karyawan dalam bersikap dan melakukan pekerjaan mereka. Salah satu di antaranya adalah perusahaan sangat mengutamakan kepuasan pelanggan serta berorientasi pada *outlet* dan hasil yang mana perusahaan umumnya menetapkan target penjualan sebagai salah satu standar kerja bagi para karyawan, khususnya karyawan divisi *sales*. Selain itu, penulis juga mendapatkan informasi terkait tingkat *turnover* karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara selama 3 tahun terakhir yang terus mengalami kenaikan. *Branch manager* dari PT X Jakarta Utara menyebutkan bahwa beberapa karyawan yang pada akhirnya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan menunjukkan tanda-tanda seperti sering absen bekerja tanpa alasan yang jelas dan juga performa kinerjanya menurun. Selain itu, alasan dari karyawan meninggalkan perusahaan antara lain mayoritas karena masalah keluarga, gaji yang tidak sesuai dengan beban kerja, mendapatkan tawaran pekerjaan di tempat lain, dan juga *work-life balance* yang dirasa tidak seimbang. Berikut data jumlah karyawan divisi *sales* yang memutuskan untuk keluar dari PT X Jakarta Utara selama 3 tahun terakhir:

Tabel 1.1

Data Turnover Karyawan Divisi Sales PT X Jakarta Utara

Periode	Jumlah Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir	Turnover Rate
2021	47	3	5	45	10,87%
2022	45	8	6	47	13,04%
2023	47	3	8	42	17,78%

Sumber: Data PT X Jakarta Utara

Menurut Dessler (2019), rumus yang digunakan untuk menghitung tingkat turnover karyawan tahunan adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{jumlah karyawan yang keluar dalam setahun}}{\text{rata – rata jumlah karyawan selama setahun}} \times 100\%$$

Dengan menghitung berdasarkan rumus tersebut, penulis mendapatkan informasi terkait *turnover rate* karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara untuk setiap tahunnya terhitung sejak tahun 2021 yang memang menunjukkan adanya peningkatan secara terus menerus. Mengutip dari laman Gallup disebutkan bahwa tingkat *turnover rate* sebuah perusahaan masih dapat ditoleransi jika berada dalam batas 10% per tahunnya (Smith & Rutigliano, 2002). Sedangkan pada data di atas, *turnover rate* karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara terus mengalami kenaikan di setiap tahunnya bahkan mencapai angka 17,78% pada tahun 2023 yang mana dapat dikatakan bahwa hal ini merupakan masalah serius yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. *Turnover rate* yang tinggi tentunya dapat memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan, salah satunya adalah perusahaan perlu mengeluarkan biaya perekrutan dan pelatihan yang berlebih untuk karyawan baru (Mobley et al., 2011). Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dimana disebutkan bahwa naiknya tingkat perputaran karyawan memberikan dampak kerugian secara finansial bagi perusahaan, khususnya dalam pengeluaran biaya perekrutan dan pelatihan. Umumnya, seluruh karyawan baru di PT X Jakarta Utara akan melakukan *training* terlebih dahulu selama kurang lebih 1 bulan, hal ini dimaksudkan agar seluruh karyawan dapat memahami sistem kerja yang diterapkan oleh PT X Jakarta Utara.

Selanjutnya, penulis juga berkesempatan untuk melakukan wawancara dengan perwakilan karyawan di PT X Jakarta Utara dan mendapatkan informasi terkait apa yang terjadi di PT X Jakarta Utara berdasarkan persepsi karyawan selama bekerja di PT X Jakarta Utara. Menurut hasil wawancara dengan perwakilan karyawan, disebutkan bahwa karyawan sudah memahami dengan jelas terkait detail pekerjaan dan tugas yang harus dilakukan sebagaimana yang telah diberikan oleh perusahaan. Karyawan memahami bahwa pada dasarnya PT X Jakarta Utara memiliki standar kerja tersendiri yang harus diikuti oleh seluruh karyawan, namun

ternyata hal ini dirasa terlalu kaku oleh karyawan dan terkadang hal ini menjadi beban tersendiri bagi karyawan, karena setiap hal yang dilakukan oleh karyawan di perusahaan harus sangat berfokus pada tuntutan yang ada. Selain itu, terkait perusahaan yang menetapkan target penjualan bagi karyawan, terkadang karyawan merasa lelah karena hal tersebut sering kali mengharuskan karyawan untuk bekerja *overtime*, sehingga karyawan memiliki waktu istirahat yang sedikit. Karyawan merasa bahwa imbalan dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan masih kurang sesuai terlebih ketika karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, karyawan juga menyebutkan bahwa di dalam perusahaan mereka tidak sepenuhnya memiliki wewenang untuk mengambil keputusan semisal terjadi masalah, hal ini dikarenakan segala keputusan yang akan diambil harus dilaporkan terlebih dahulu kepada atasan dan atasan memiliki wewenang penuh terkait pengambilan keputusan untuk segala hal yang terjadi di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terdapat masalah-masalah yang erat kaitannya dengan variabel iklim organisasi menurut teori Stringer (2002).

Penulis melanjutkan wawancara dengan perwakilan karyawan PT X Jakarta Utara dan mendapatkan informasi bahwa pihak perusahaan tidak memberikan upah lembur semisal karyawan melakukan pekerjaan mereka secara *overtime* di hari kerja yaitu Senin - Jumat, terkait permasalahan ini ternyata karyawan merasa kurang puas atas kebijakan tersebut, karyawan juga menjelaskan bahwa jika perusahaan sedang sibuk dan *launching* produk baru, mereka bisa saja bekerja lembur hampir setiap hari dan pulang sangat larut, biasanya karyawan bekerja lembur selama 5 jam sehari dihitung mulai pukul 17.00 sesuai dengan jam pulang kantor. Lalu karyawan juga mengatakan bahwa kesempatan promosi di PT X Jakarta Utara ini cenderung tidak jelas dan jenjang karirnya lama, selain itu karyawan merasa bahwa terkadang promosi yang diberikan oleh perusahaan tidak semata-mata diberikan atas dasar prestasi, melainkan karena ada hubungan dekat antara atasan dan bawahan. Selanjutnya, karyawan juga menyebutkan bahwa para manajer bersikap suportif meskipun terkadang ada kalanya manajer kurang membantu karyawan dan cenderung bersikap acuh tak acuh jika karyawan sedang kesulitan terkait pekerjaan mereka. Namun, meskipun begitu karyawan merasa bahwa pihak perusahaan memberikan kesempatan yang cukup baik bagi karyawan

untuk bisa berkembang dan melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat serta kemampuan karyawan, PT X Jakarta Utara juga menyediakan program pelatihan dan kursus-kursus yang dapat diikuti oleh karyawan dan dapat diakses melalui *website* LMS (*Learning Management System*) perusahaan yang hanya bisa diakses oleh karyawan. Selain itu, karyawan juga menyebutkan bahwa hubungan antar karyawan terjalin dengan sangat baik dan kompak layaknya keluarga. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terdapat masalah-masalah yang erat kaitannya dengan variabel kepuasan kerja menurut teori Luthans (2011). Jika ditarik kesimpulan secara garis besar maka dapat diketahui bahwa iklim organisasi di PT X Jakarta Utara dirasa kurang baik dalam beberapa aspek, sehingga hal ini menimbulkan adanya rasa kurang puas dari karyawan terkait pekerjaan mereka saat ini yang mengakibatkan adanya keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).

Berdasarkan uraian-uraian dan masalah di atas, maka penulis akan membahas topik dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Divisi Sales di PT X Jakarta Utara”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana iklim organisasi divisi *sales* di PT X Jakarta Utara?
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara?
3. Bagaimana *turnover intention* karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara?
4. Bagaimana pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui iklim organisasi divisi *sales* di PT X Jakarta Utara.
2. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara.
3. Untuk mengetahui *turnover intention* karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara.
4. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi banyak pihak yang terlibat, antara lain:

1. Bagi penulis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis, serta memberikan pengalaman yang baru bagi penulis dalam mengaplikasikan teori yang didapat ke dalam praktik secara langsung di lapangan.
2. Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui terkait pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan, sehingga sedikit banyaknya hasil dari penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengurangi *turnover intention* yang terjadi di perusahaan, serta memperbaiki kekurangan-kekurangan yang mungkin berkaitan dengan iklim organisasi dan kepuasan kerja.
3. Bagi pihak lain, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai wadah referensi dan perbandingan untuk penelitian selanjutnya terkait iklim organisasi dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap *turnover intention* karyawan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi adalah potensi-potensi yang dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai kesuksesan dalam mencapai tujuan, baik secara pribadi maupun dalam organisasi. Faktor utama dan paling penting dalam proses membangun dan mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia itu sendiri. Dalam upaya mencapai keberhasilan organisasi, tentunya perusahaan juga perlu memperhatikan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menghasilkan *output* yang sesuai dengan harapan perusahaan. Salah satunya adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang positif bagi karyawan selama bekerja, karena iklim organisasi bisa saja menjadi jawaban utama terkait pertanyaan apakah organisasi tersebut merupakan tempat yang nyaman bagi karyawan atau tidak. Sebagaimana didefinisikan oleh Stringer (2002), iklim

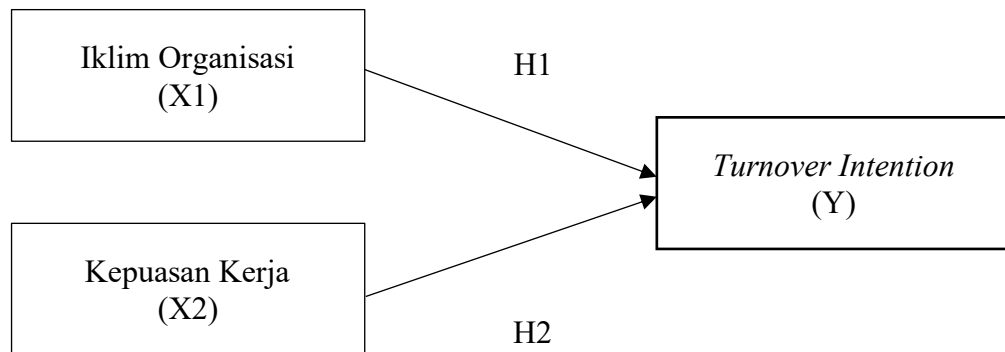
organisasi adalah suatu konsep yang menggambarkan sifat subjektif ataupun kualitas dari lingkungan organisasi dan sifat-sifat tersebut dapat dirasakan atau dialami oleh anggota organisasi. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan iklim organisasi yang positif dan kondusif guna meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Iklim organisasi sebagaimana disebutkan oleh Stringer (2002) organisasi memiliki enam dimensi, antara lain: (1) Struktur, (2) Standar-standar, (3) Tanggung jawab, (4) Penghargaan, (5) Dukungan, dan (6) Komitmen.

Terciptanya iklim organisasi yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Sebagaimana dijelaskan Luthans (2011) bahwa kepuasan kerja adalah hasil yang berdasar pada persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka saat ini sehingga dapat menumbuhkan pemikiran di benak karyawan bahwa pekerjaan tersebut merupakan hal yang penting. Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi umumnya juga memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang sedang mereka jalani saat ini, sedangkan untuk seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah umumnya memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja juga merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena jika karyawan merasa puas atas pekerjaan mereka maka hal ini dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Menurut Luthans (2011), menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki lima dimensi, antara lain: (1) Pekerjaan itu sendiri, (2) Upah, (3) Kesempatan promosi, (4) Pengawasan dari atasan, dan (5) Rekan kerja.

Rendahnya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan sering kali berhubungan dengan tingginya tingkat *turnover intention* suatu perusahaan. Ketika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, maka mereka cenderung akan mencari peluang dan memiliki niatan untuk meninggalkan perusahaan. Menurut Mobley et al., (2011) tingginya tingkat *turnover* dapat memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan, seperti meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan terkait perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Turnover intention itu sendiri didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Mobley, et a.,

2011). Mobley et al., (2011) menyebutkan bahwa *turnover intention* memiliki tiga dimensi, yaitu: (1) *Thinking of quitting*, (2) *Intention to search for alternatives*, dan (3) *Intention to quit*.

Gambar 1.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan Penulis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah digambarkan, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara.
2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan divisi *sales* di PT X Jakarta Utara.