



## Pengaruh iklim organisasi dan stress kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan bank di wilayah Surabaya

Cindy Maharani<sup>1\*</sup>, Budiono<sup>2</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

\*Email korespondensi : [cindymaharani.19079@mhs.unesa.ac.id](mailto:cindymaharani.19079@mhs.unesa.ac.id)

### Abstract

*The role of banking in the economy of a country is significant. All sectors related to finance always need bank services. Banking services in Surabaya are expected to increase economic prosperity in Surabaya. This study aims to determine and explain the effect of organizational climate and work stress on turnover intention through job satisfaction in banking employees in Surabaya. This type of causal research uses a quantitative approach with a population of all banking employees in Surabaya, both permanent and contract employees at commercial/conventional and private banks, with a sampling technique using accidental sampling with a total sample of 90 employees. The statistical analysis used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) with the help of SMART-PLS 4.0 software. The results of this study indicate that the organizational climate has a positive effect on job satisfaction, work stress does not affect job satisfaction, job satisfaction harms turnover intention, the corporate environment harms turnover intention, job stress does not affect turnover intention, job satisfaction mediates the impact of organizational climate on turnover intention, job satisfaction does not judge the effect of work stress on turnover intention. Research implies that companies are expected to reduce turnover intention; companies can implement policies that are not detrimental to the company and employees, for example, paying attention to working hours so as not to cause stress. Companies need to create a sense of fairness and objectivity in employees.*

*Keywords:* job satisfaction; organizational climate; turnover intention; work stress.

### PENDAHULUAN

Era globalisasi dan revolusi industri 4.0 telah banyak membawa perubahan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi pada aspek kehidupan manusia (Januardi & Budiono, 2021). Adanya perkembangan tersebut menuntut setiap individu dalam suatu organisasi untuk dapat mengembangkan inovasi dan kompetensi yang bertujuan untuk mencapai target perusahaan (Januardi & Budiono, 2021). Dari tuntutan tersebut, organisasi harus memanfaatkan kompetensi yang dimiliki individu untuk dapat mengembangkan karirnya (Januardi & Budiono, 2021). Banyaknya tuntutan dari perusahaan terhadap karyawan nyatanya tidak sebanding dengan kemampuan karyawan dari segi psikologi (Amrianih, 2019). Karyawan yang merasa stres dari tuntutan perusahaan yang ada tentunya akan menyulitkan perusahaan untuk mencapai target yang diharapkan (Kusumajati, 2010). Karyawan yang mampu beradaptasi dan mengembangkan kompetensinya akan mampu mempertahankan karirnya di perusahaan tersebut (Kusumajati, 2010). Namun, berbanding terbalik dengan karyawan yang tidak dapat beradaptasi, karyawan tersebut akan cenderung mengalami stres kerja di mana kepuasan kerja juga akan menurun sehingga mendorong mereka untuk melakukan *turnover* (Margaretta, 2020). Hasil Hay Group Cebr analysis tahun 2010-2018, tingkat *turnover* di dunia mengalami peningkatan yang cukup signifikan dan fluktuatif setiap tahunnya (Laporan Hasil Survei Hay Group, 2014).

*Turnover intention* dipersepsikan sebagai suatu hasrat untuk menarik diri dari pekerjaan sekarang atau beralih ke tempat kerja lain yang lebih baik (Johanes *et al.*, 2014). Ketika *turnover intention* yang dialami karyawan terjadi kenaikan secara signifikan maka akan menjadi permasalahan serius bagi setiap perusahaan yang mengalaminya (Gde Bayu Surya Pawita, Ni Nyoman Suryani, 2019). *Turnover* di dalam organisasi dapat menimbulkan kondisi organisasi yang tidak stabil dan tidak jelas terhadap karyawan dan akan meningkatkan anggaran pengeluaran (Riani & Putra, 2017). Anggaran

pengeluaran biaya perusahaan tersebut digunakan untuk perekrutan dan pelatihan karyawan baru yang membutuhkan biaya yang tidak sedikit (Riani & Putra, 2017). Maka dari itu, perusahaan hendaknya dapat menghindari peningkatan *turnover intention* dengan mengamati perilaku karyawan yang menunjuk ke gejala hasrat untuk berpindah kerja (Margaretta, 2020).

Salah satu faktor yang memengaruhi *turnover intention* adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menumbuhkan perasaan nyaman di dalam perusahaan sehingga semakin kondusif iklim organisasi maka tingkat *turnover intention* atau keinginan untuk keluar dari karyawan tentu akan berkurang (Tadampali *et al.*, 2016). Suwandana (2017) menyatakan iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Selanjutnya Nurjannah *et al.* (2019) juga menyatakan iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sedangkan Damar & Yasa (2018) menyatakan hasil penelitian yang berbeda yakni iklim organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan *turnover* masih dapat terjadi meskipun iklim organisasi telah kondusif.

Selain dipengaruhi oleh iklim organisasi, *turnover intention* juga dipengaruhi oleh stres kerja. Stres kerja ialah perasaan stres yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan (Clinton *et al.*, 2019). Ningsih *et al.* (2019) menyatakan variabel stres kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti, semakin meningkat stres kerja di karyawan maka semakin tinggi juga keinginan pegawai untuk keluar pada perusahaan lain (Ningsih *et al.*, 2019). Sedangkan sesuai penelitian Izzah *et al.* (2021) menunjukkan stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Namun, hasil penelitian berbeda dinyatakan oleh Damar & Yasa (2018) bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

*Turnover intention* selain dipengaruhi oleh iklim organisasi dan stres kerja juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas maka ia akan cenderung tidak ingin keluar dari perusahaan (Pawesti & Wikansari, 2016). Tadampali *et al.* (2016) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan pegawai, maka pegawai semakin betah dengan pekerjaannya dan tingkat *turnover* menjadi rendah. Namun, penelitian Damar & Yasa (2018), menunjukkan hasil yang berbeda yakni kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Jadi meskipun karyawan merasa puas terhadap pekerjaan belum tentu mereka akan tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Selain memengaruhi *turnover intention*, iklim organisasi juga dapat memengaruhi kepuasan kerja. Pada hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai, Tadampali *et al.* (2016) menyatakan variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja yang dilakukan di karyawan PT. Bank Sulselbar. Ini menunjukkan bahwa semakin aman iklim organisasi maka meningkat juga kepuasan kerja karyawan bank tadi. Selain itu penelitian lainnya juga dilakukan oleh Nurjannah *et al.* (2019) menyatakan hasil yang sama juga pada PT Gita Riau Makmur bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain dipengaruhi oleh iklim organisasi, kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh stres kerja. Pada penelitian Saputra (2021) pada karyawan PT. Kapal Api Cabang Kebumen menunjukkan hasil bahwa pengaruh variabel stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Kapal Api Kebumen. Hal itu berarti semakin tinggi stres kerja karyawan maka kepuasan yang dirasakan juga tentu akan rendah. Sedangkan penelitian Izzah *et al.* (2021) menyatakan hasil penelitian yang berbeda yaitu stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi stres kerja maka akan semakin memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan beberapa fenomena yang ada pada sektor perbankan di wilayah Surabaya dan perbedaan penelitian (*research gap*), maka pada penelitian ini bertujuan untuk meneliti tentang pengaruh iklim organisasi dan stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### ***Turnover intention***

*Turnover intention* menunjukkan niat seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi secara sukarela (Shafique *et al.*, 2018). *Turnover intention* diartikan sebagai perputaran karyawan yang menyebabkan penurunan kinerja individu dan peningkatan biaya untuk organisasi (Li *et al.*, 2019). Olawale & Olanrewaju (2016) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kemauan seorang pekerja untuk mempercepat keluar perusahaan dengan mencari pekerjaan baru. Niat *turnover* adalah fase kronologis dimulai dengan pencarian tidak aktif karyawan untuk mencari pekerjaan lain dan diakhiri dengan pilihan untuk keluar dari organisasi (Oluwaseun, 2016). Intensi yakni hasrat ataupun harapan yang timbul pada orang buat melaksanakan suatu (Damar & Yasa, 2018). Sedangkan *turnover* ialah berhentinya ataupun pemisahan diri seseorang karyawan dari tempat kerja (Damar & Yasa, 2018). Serupa dengan itu, *turnover intention* (*turnover intention*) yakni kecondongan ataupun hasrat karyawan buat menyudahi aktivitas dari pekerjaannya (Damar & Yasa, 2018).

### **Iklim Organisasi**

Iklim organisasi bersumber dari Gheisari *et al.* (2014) merupakan aspek yang menciptakan kondisi yang mendorong karyawan untuk melakukan perilaku kerja tertentu. Bersumber dari Damar & Yasa (2018) mengatakan iklim organisasi ialah sesuatu konsep maupun gagasan multi aspek sebagai pencerminan dari fungsi guna kunci organisasi maupun tujuan tujuan organisasi, mirip iklim yang hangat dan aman. Iklim organisasi artinya suatu set dari sifat-watak terukur (*measurable properties*) dari zona kerja yang dirasakan maupun ditinjau secara langsung maupun tidak langsung oleh orang hidup yang bekerja dilingkungan tersebut serta diasumsikan memengaruhi motivasi serta perilaku mereka (Hardjana, 2013). Iklim organisasi terjadi di setiap organisasi dan akan mensugesti sikap organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi (Hardjana, 2013).

### **Stres Kerja**

Stres kerja dapat diartikan sebagai respon adaptif yang dihubungkan oleh perbedaan antara tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan pada seseorang (Harrisma & Witjaksono, 2013). Stres kerja didefinisikan sebagai respons psikologis atau fisiologis seseorang terhadap kekuatan lingkungan yang menyebabkan ketegangan tubuh dan mental (Dodanwala & Santoso, 2022). Stres dapat didefinisikan suatu respon yang dibawa oleh berbagai peristiwa eksternal dan berbentuk pengalaman positif atau pengalaman negatif (Damar & Yasa, 2018). Selain itu, definisi stres kerja menurut Izzah *et al.* (2021) adalah suatu ketegangan atau tekanan yang dialami ketika tuntutan yang dihadapkan melebihi kekuatan yang ada pada diri kita. Setelah itu, Dodanwala & Santoso (2022) menyatakan stres kerja merupakan sesuatu keadaan kegundahan yang menghasilkan ketidakstabilan jasmani, serta psikis, yangengaruhi emosi, tata cara berpikir, serta keadaan seseorang pegawai.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja bisa dianggap perasaan individu terhadap segmen pekerjaan dan pekerjaan secara keseluruhan (Oluwaseun, 2016). Kepuasan kerja bisa didefinisikan selaku perasaan ataupun perilaku emosional yang mengasyikkan yang dihasilkan dari rasa terima kasih orang atas pekerjaan mereka sendiri, atmosfer kerja, serta pembayaran yang diperoleh penghargaan bersumber pada pengalaman (Yousef, 2017). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan memandang pekerjaan mereka (Wiliandari, 2019). Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan menyenangkan dari hasil persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas tatau memenuhi kebutuhannya dalam memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya (Purnama & Riana, 2020).

### **Hubungan antar Variabel**

Iklim organisasi juga didefinisikan menjadi suatu keadaan atau sifat-sifat yang mendeskripsikan suatu lingkungan psikologis organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada pada lingkungan organisasi tersebut (Tadampali *et al.*, 2016). Pada hubungannya dengan kepuasan kerja pegawai, Tadampali *et al.* (2016) menyatakan variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan semakin aman iklim organisasi maka meningkat juga kepuasan kerja karyawan bank tadi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Suwandana (2017) menyatakan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Lebih lanjut

Suwandana (2017) beropini bahwa iklim organisasi yang kondusif erat kaitannya dengan kepuasan kerja melalui persepsi terhadap pekerjaan itu sendiri.

H1: Iklim organisasi (*organizational climate*) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*)

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mensugesti emosi, proses berfikir, serta kondisi seorang (Clinton *et al.*, 2019). Damar & Yasa (2018) menyatakan bahwa stres dapat mengakibatkan ketidakpuasan dalam bekerja. Salah satu dampak stres secara psikologis dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya Ayu *et al.* (2016), mengemukakan bila stres kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Bagi banyak orang stres kerja rendah hingga sedang membuat karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, karena karyawan lebih produktif dan waspada dalam bekerja (Ayu *et al.*, 2016). Tetapi, taraf stres yang tinggi, atau bahkan tingkat sedang yang berlangsung lama akhirnya akan menyebabkan kinerja yang merosot (Ayu *et al.*, 2016). Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Saputra, (2021) menunjukkan bahwa pengaruh variabel stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Kapal Api Kebumen.

H2: Stres kerja (*job stres*) mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*)

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai pada perusahaan (Fortuna, 2016). Faktor kompensasi juga dicermati turut memengaruhi produktivitas atau prestasi pekerja (Yudhistira, 2016). Yudhistira (2016) menyatakan pemberian kompensasi seharusnya dikaitkan dengan prestasi kerja (*performance*). Bila kompensasi tidak sesuai dengan banyaknya tenaga kerja maka prestasi kerja juga akan rendah dan *turnover (absenteeism)* akan meningkat (Yudhistira, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Tadampali *et al.* (2016) menyatakan variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Pendapat yang sama disampaikan oleh Ningsih *et al.* (2019), yang mengungkapkan bahwa seseorang yang cukup puas terhadap pekerjaannya akan tetap tinggal pada perusahaan lebih lama, serta dapat menurunkan tingkat keluar masuk karyawan dan mengurangi keabsenan. Ketidakpuasan pekerja akan membentuk karyawan lebih senang untuk keluar dari perusahaan serta mencari pekerjaan lain (Ningsih *et al.*, 2019).

H3: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap niat untuk pindah (*turnover intention*)

Iklim organisasi terjadi di setiap organisasi dan akan memengaruhi sikap organisasi serta diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi (Hardjana, 2013). Sedangkan *turnover* ialah berhentinya seorang karyawan dan (*intention*) artinya niat yang ada pada individu untuk melakukan sesuatu (Pawesti & Wikansari, 2016). *Turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja diperusahaan tadi (Aditya *et al.*, 2021). Menurut Suwandana (2017), iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal itu memperkuat Tadampali *et al.* (2016) bahwa secara langsung iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Selanjutnya Nurjannah *et al.* (2019) juga menyatakan hasil yang sama yakni iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin baik iklim organisasi akan meningkatkan rasa puas pada kinerja karyawan, yang mana dengan hal ini dapat berdampak terhadap menurunnya angka *turnover intention* karyawan.

H4: Iklim organisasi (*organizational climate*) mempunyai pengaruh negatif terhadap niat untuk pindah (*turnover intention*)

Stres kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang membangun adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mensugesti emosi, proses berpikir, serta syarat seorang karyawan (Clinton *et al.*, 2019). Sedangkan *Turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan (Damar & Yasa, 2018). Stres kerja berkepanjangan juga sebagai salah satu faktor paling utama yang mengakibatkan tingginya angka *turnover* karyawan (Damar & Yasa, 2018). Ningsih *et al.* (2019) menyatakan bahwa variabel stres kerja berpengaruh positif serta signifikan terhadap *turnover*

*intention*. Hal ini berarti, semakin meningkat dan tingginya stres kerja pada karyawan maka akan semakin tinggi juga tingkat perpindahan pegawai pada perusahaan. Penelitian lainnya oleh Saputra (2021) yang menyatakan bahwa variabel stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* karyawan.

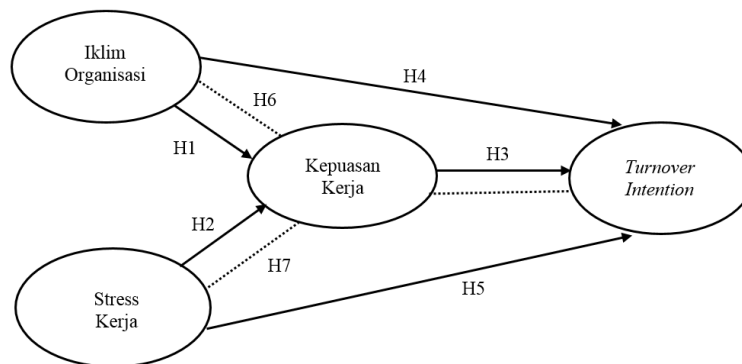
H5: Stres kerja (*job stres*) mempunyai pengaruh positif terhadap niat untuk pindah (*turnover intention*)

Menurut Prahastho & Satwika (2020) iklim organisasi artinya persepsi pegawai tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang secara cukup dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mensugesti perilaku mereka berikutnya. Sedangkan, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Gde Bayu Surya Pawita, Ni Nyoman Suryani, 2019). Kemudian, *turnover intention* didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari suatu organisasi/perusahaan (Riani & Putra, 2017). Pada penelitian yang dilakukan oleh Tadampali *et al.* (2016) menyatakan bahwa secara tidak langsung iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa iklim organisasi yang nyaman dapat menjadi kepuasan kerja karyawan, sehingga mengurungkan niat karyawan untuk pindah (*turnover intention*). Sementara pada penelitian Ningsih *et al.* (2019) menyatakan bahwa secara tidak langsung iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian oleh Suwandana (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan.

H6: Iklim organisasi (*organizational climate*) mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Stres kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi ketegangan yang membangun adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mensugesti emosi, proses berpikir seorang karyawan (Kusumajati, 2010). Kepuasan kerja adalah selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja serta banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Damar & Yasa, 2018). *Turnover intention* adalah pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi (Purnomo *et al.*, 2020). Pada penelitian yang dilakukan oleh Basri (2017), menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga memperkuat penelitian Sofia *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa secara signifikan kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*. *Turnover intention* dipengaruhi oleh stres dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Noeary (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan sebagai variabel mediasi antara stres kerja terhadap *turnover intention*. Artinya, adanya rasa nyaman dan semangat bekerja inilah yang menunjukkan kepuasan kerja karyawan. Adanya kepuasan kerja membuat karyawan bersemangat dalam bekerja dan mengurangi niat untuk keluar (*turnover intention*) meningkatkan kinerja serta mengurangi stres pada karyawan.

H7: Stres kerja (*job stres*) mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai variabel mediasi



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di kantor perbankan di wilayah Surabaya, variabel penelitian terdiri dari iklim organisasi, stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan teknik pengambilan sampelnya menggunakan *accidental sampling* dengan ukuran sampel penelitian berjumlah 90 orang yang merupakan jumlah sampel yang mewakili populasi karyawan perbankan di wilayah Surabaya. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara serta kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan secara *online* menggunakan *google form*, pengukuran menggunakan skala *likert* 1-5. Teknik analisis data, memakai *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) memakai aplikasi *SmartPLS 4.0*. Pengujian terdiri dari: uji validitas, uji reliabilitas, penilaian *outer model*, dan penilaian *inner model*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

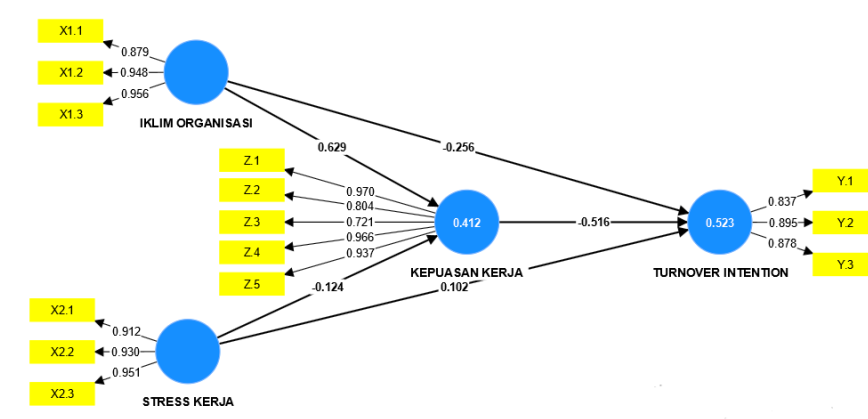
### Karakteristik Responden

Objek pada penelitian ini berjumlah 90 responden, yang terdiri dari laki-laki sebanyak 42 karyawan (44,4%) dan sebanyak 48 karyawan (55,6%) berjenis kelamin perempuan. Sebanyak 50% atau 45 karyawan berstatus belum menikah, kemudian sebanyak 34,4 % atau 31 karyawan berstatus sudah menikah, dan sebanyak 15,6% atau 14 karyawan dengan status pernah menikah. Karyawan dengan rentang usia 20-25 tahun sebanyak 2 orang (3,3%), rentang usia 26-30 tahun sebanyak 23 karyawan (25,6%), rentang usia 31-35 tahun sebanyak 38 karyawan (42,2%), dan untuk rentang usia 36-40 tahun sebanyak 27 karyawan (28,9%). Kemudian, sebanyak 14 karyawan (16,7%) memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK, tingkat pendidikan D3 terdapat 19 karyawan (21,1%), tingkat pendidikan S1 sebanyak 51 karyawan (55,6%), dan untuk tingkat pendidikan S2 sebanyak 6 karyawan (6,6%). Kemudian, sebanyak 26 karyawan (28,9%) bekerja pada perbankan sektor BUMN, sebanyak 18 karyawan (21,1%) bekerja pada perbankan sektor BUMD, sebanyak 41 karyawan (44,4%) bekerja pada perbankan sektor Swasta Nasional, dan sebanyak 5 karyawan (5,6%) bekerja pada perbankan sektor campuran. Kemudian, karyawan bekerja pada rentang masa kerja 1-5 tahun sebanyak 22 karyawan (23,3%), rentang masa kerja 6-10 tahun sebanyak 42 karyawan (46,7%), rentang masa kerja 11-15 tahun sebanyak 26 karyawan (30%). Kemudian, karyawan dengan jabatan staff sebanyak 70 karyawan (77,8%), jabatan manajer sebanyak 16 karyawan (17,8%), jabatan lain sebanyak 4 karyawan (4,4%).

### Hasil Uji *Convergent Validity*

Indikator dianggap valid apabila hubungan yang dimilikinya lebih dari 0,7 (Nadhiroh & Budiono, 2022). Hasil *outer loading* dalam masing-masing indikator kuesioner ini membuktikan angka yang sesuai dengan kriteria lebih dari 0,7, jika terdapat nilai *outer loading* yang lebih besar, peranan *loading* memiliki pengaruh yang lebih besar pada penginterpretasian matriks faktor, sehingga mengindikasikan jika indikator *turnover intention* (y) adalah benar dan logis.





Sumber : *Output SmartPLS 4.0. (2023, data diolah)*

**Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL**

### Hasil *Composite Reliability*

**Tabel 1.**  
**COMPOSITE RELIABILITY**

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Iklm Organisasi	0,949
Stres Kerja	0,947
Kepuasan Kerja	0,951
<i>Turnover intention</i>	0,904

Sumber : *Output SmartPLS 4.0. (2023, data diolah)*

*Composite Reliability* dikatakan baik apabila nilainya di atas 0,70 (Nadhiroh & Budiono, 2022). Pada tabel 1. di atas terlihat bahwa nilai *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70. Maka demikian variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik.

### Hasil *Cronbach's Alpha*

**Tabel 2.**  
**CRONBACH'S ALPHA**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Iklm Organisasi	0,920
Stres Kerja	0,927
Kepuasan Kerja	0,926
<i>Turnover intention</i>	0,840

Sumber : *Output SmartPLS 4.0. (2023, data diolah)*

Nilai *cronbach's alpha* bisa dipakai jika lebih besar dari 0,60 (Januardi & Budiono, 2021). Berdasarkan tabel 2. di atas menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* berada di atas 0,60. Dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *cronbach's alpha* atau memiliki reliabilitas yang kuat.

### Analisis *R-Square*

Model pengaruh iklim organisasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja memberikan nilai *r-square* sebesar 0,412. Hal ini dapat menjelaskan bahwa variabel konstruk kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh variabel iklim organisasi dan stres kerja sebesar 41,2%, sedangkan sebesar 58,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Kemudian pengaruh iklim organisasi dan stres kerja terhadap *turnover intention* memberikan nilai *r-square* sebesar 0,523 yang menunjukkan bahwa variabel konstruk *turnover intention* dapat dijelaskan oleh variabel iklim organisasi dan stres kerja sebesar 52,3% sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam

penelitian ini mampu menjelaskan *turnover intention* pada karyawan perbankan wilayah Surabaya sebesar 47,7%.

### **Hasil Uji Path Coefficients dan Indirect Effect**

Dari hasil pengujian diketahui besarnya koefisien pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,629 dan nilai *t-statistics* sebesar 9,739. Dari hasil ini dinyatakan *t-statistics* signifikan, karena  $>1,96$  dengan  $p\text{-value} < 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan bank di wilayah Surabaya. Kemudian, besarnya koefisien pengaruh langsung stres kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar -0,124 dan *t-statistics* sebesar 1,550. Dari hasil ini dinyatakan *t-statistics* tidak signifikan, karena  $<1,96$  dengan  $p\text{-value} > 0,05$  sehingga hipotesis ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa stres kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan bank di wilayah Surabaya.

Kemudian, besarnya koefisien pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* adalah sebesar -0,516 dan *t-statistics* sebesar 4,904. Dari hasil ini dinyatakan *t-statistics* signifikan, karena  $>1,96$  dengan  $p\text{-value} < 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan bank di wilayah Surabaya. Koefisien pengaruh langsung iklim organisasi terhadap *turnover intention* adalah sebesar -0,256 dan *t-statistics* sebesar 2,196. Dari hasil ini dinyatakan *t-statistics* signifikan, karena  $>1,96$  dengan  $p\text{-value} < 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan Bank di wilayah Surabaya. Kemudian, pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja yaitu -0,325 dan *t-statistics* sebesar 4,232. Dari hasil ini dinyatakan *t-statistics* signifikan karena  $>1,96$  dengan  $p\text{-value} < 0,05$  sehingga hipotesis diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan perbankan di wilayah Surabaya.

Kemudian, diketahui besarnya koefisien pengaruh langsung stres kerja terhadap *turnover intention* adalah sebesar 0,102 dan *t-statistics* sebesar 1,115. Dari hasil ini dinyatakan *t-statistics* tidak signifikan, karena  $<1,96$  dengan  $p\text{-value} > 0,05$  sehingga hipotesis ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa stres kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan bank wilayah Surabaya. Kemudian, pengaruh tidak langsung antara stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja yaitu 0,064 dan *t-statistics* sebesar 1,425. Dari hasil ini dinyatakan *t-statistics* tidak signifikan karena  $<1,96$  dengan  $p\text{-value} > 0,05$  sehingga hipotesis ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan bank di wilayah Surabaya.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan perbankan di Surabaya sehingga H1 diterima. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Thakre (2020), yang menyatakan iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin baik iklim organisasi maka semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan. Danish *et al.* (2015) pula menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, peningkatan kualitas iklim organisasi akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja artinya semakin baik iklim organisasi akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil kuesioner pada indikator kehangatan (*warmth*) dan dukungan (*support*). Keseluruhan karyawan merasakan kenyamanan dan merasa aman saat bekerja. Seperti halnya yang disampaikan oleh karyawan perbankan bahwa mereka setuju bahwa di tempat mereka bekerja memiliki iklim organisasi yang suportif dan profesional dan karyawan tetap dapat bekerja dengan aman dan kondusif karena didukung oleh aspek kepribadian dan *teamwork* yang baik dari karyawan. Karena karyawan menyadari mereka tidak dapat berjalan sendiri tanpa adanya *teamwork* yang baik dan tanggung jawab serta didukung oleh perusahaan yang dapat mendorong dan menciptakan suasana



kerja yang aman dan nyaman pada karyawannya. Oleh karena itu bukan tidak mungkin hal itulah yang meningkatkan kepuasan karyawan di mana karyawan terbiasa dan nyaman dengan suasana yang mereka dapatkan di perusahaan perbankan di Surabaya.

Pada penelitian ini iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan bahwa adanya iklim organisasi sebagai gambaran yang terjadi dalam organisasi dan apabila keadaannya baik maka akan tergambar perasaan puas yang dimiliki oleh karyawan bank di Surabaya. Semakin baik rasa akan tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*reward*), serta kehangatan (*warmth*) dan dukungan (*support*) yang nyaman tentu karyawan semakin puas dalam bekerja. Maka dapat diartikan bahwa iklim organisasi yang diterapkan perusahaan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan di Surabaya. Implikasinya ialah kondisi iklim organisasi yang mendukung seperti adanya tanggung jawab (*responsibility*) dalam penyelesaian tugas, adanya sistem *reward* berupa kenaikan jabatan atau promosi yang perlu ditingkatkan perusahaan perbankan di Surabaya, serta adanya iklim yang hangat dan mendukung (*warmth and support*) di mana hubungan antara rekan kerja maupun atasan terjalin dengan baik, adanya dukungan dan bantuan dari rekan dan atasan perlu dipertahankan perusahaan perbankan di Surabaya, sehingga mampu mendorong suasana kerja yang nyaman dan mampu meningkatkan kepuasan karyawan perbankan di wilayah Surabaya dalam bekerja.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian diketahui bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan di Surabaya sehingga H2 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya stres kerja tersebut tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Perilaku yang mencerminkan stres fisiologis dan stres psikologis sebagai indikator stres pada penelitian ini bukan dampak dari stres yang dialami responden, akan tetapi stres psikologis dapat terjadi diakibatkan oleh kebiasaan karyawan khususnya suka menunda-nunda pekerjaan dan sering mencari alasan.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ramlawati & Safar (2022) yang menyatakan bahwa stres kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan variabel *job stres* dan *job satisfaction*. Bersumber dari penelitian Shabri *et al.* (2019), apabila stres tersebut tergolong rendah hingga sedang memungkinkan karyawan mampu mengerjakan pekerjaannya lebih baik, karena membuat mereka mampu meningkatkan produktivitas, intensitas, dan kewaspadaan dalam bekerja, sehingga dikatakan bahwa stres kerja tidak memengaruhi kepuasan kerja karyawan, terlebih bila volume stres yang dirasakan rendah hingga sedang. Namun kembali lagi pada hasil akhir analisis bahwa pengaruh kedua variabel ini tidaklah signifikan.

Apabila dikaitkan dengan hasil wawancara pada karyawan bank Surabaya, karyawan mampu dalam mengelola stres sehingga tidak mengganggu pekerjaannya. Seperti halnya pada indikator stres psikologis dan perilaku, karyawan tidak pernah membawa pulang tugas hingga tidak dapat tidur. Karyawan merasa bahwa beban pekerjaan yang dilakukan tersebut sudah sewajarnya. Stres yang terkadang dirasakan gejalanya lebih mengarah kepada stres fisiologis seperti pusing ketika mengejar target kerja, karena memang diketahui bahwa karyawan bank memiliki target kerja yang meliputi target kredit, dana, dan nasabah yang tidaklah sedikit setiap bulannya. Namun stres psikologis disebabkan oleh beberapa kebiasaan karyawan misalnya karyawan sering menunda atau mencari alasan itu nampak dari beberapa karyawan yang setuju pada pernyataan dalam kuesioner. Maka dari itulah volume stres tinggi atau rendah pada karyawan bank di Surabaya berdasarkan pada hasil wawancara dan kuesioner tersebut tidak berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Sehingga dapat diartikan bahwa stres kerja yang dirasakan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perbankan di wilayah Surabaya. Kemudian, pemicu pertama yang menyebabkan stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja diakibatkan adanya stres fisiologis yang sebagian besar dirasakan karyawan dan timbul sebagai reaksi pada tubuh yang dapat menimbulkan penyakit, adanya stres psikologis yang menyebabkan ketegangan, dan stres perilaku. Implikasinya adalah meskipun hal tersebut menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karyawan, masih banyak karyawan yang menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi disamping

merasakan stres di dalam bekerja. Hal ini membuktikan bahwa meskipun karyawan merasakan stres di dalam bekerja sebagai karyawan perbankan dengan beban kerja yang berat tetapi tidak menurunkan semangat dan rasa kepuasan karyawan di dalam bekerja.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover intention***

Hasil pengujian diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan perbankan di Surabaya sehingga H3 diterima. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Seorang karyawan yang cukup puas dengan pekerjaannya akan senantiasa tinggal pada perusahaan lebih lama, sehingga dapat mengurangi tingkat aktivitas keluar karyawan (*turnover*), serta mengurangi keabsenan karyawan itu sendiri. Mamewe (2015) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan negatif dengan *turnover intention*.

Melalui hasil wawancara dengan karyawan bank di Surabaya menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan pada perusahaan perbankan sudah baik dikarenakan tunjangan, gaji, dan insentif yang diberikan oleh kantor cukup baik. Bahkan untuk tunjangan karyawan sendiri dinilai baik dikarenakan untuk karyawan wanita akan diberikan uang cuti disaat akan menikah dan hamil serta melahirkan, uang tersebut dapat segera dicairkan setelah selesai diajukan hanya dalam beberapa hari. Sehingga tunjangan sangat memadai bahkan disaat cuti. Kemudian untuk promosi karyawan menilai bahwa aturan promosi sudah cukup jelas pada perbankan untuk karyawan terbaik yang berprestasi di bidangnya masing-masing. Hal ini tentunya menimbulkan kepuasan kerja yang baik yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja. Selain itu dinyatakan juga bahwa selama ia bekerja pada perusahaan perbankan dirinya tidak merasa adanya *hard feeling* dan ketidaknyamanan saat bekerja dari rekan kerja maupun atasan. Atasan dinilai telah profesional dan suportif. Kepuasan kerja yang tinggi inilah yang membuat karyawan merasa bahwa tidak perlu untuk berpindah atau keluar dari pekerjaannya. Maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja karyawan perbankan di Surabaya berpengaruh secara signifikan negatif terhadap *turnover intention* karyawan perbankan di Surabaya. Implikasinya ialah hal yang memengaruhi tingginya kepuasan kerja karyawan ialah kepuasan terhadap gaji/bayaran yang dirasakan sangat baik oleh karyawan sehingga perlu dipertahankan oleh perusahaan perbankan di wilayah Surabaya, tunjangan yang diberikan sebagai bonus ketika cuti juga sudah cukup baik. Selain itu, kepuasan terhadap rekan kerja dirasakan karena sebagian besar karyawan bank di Surabaya cukup suportif dan profesional dalam bekerja, sehingga karyawan merasa puas terhadap pekerjaan mereka sendiri, merasa bersemangat dan menurunkan niat untuk melakukan *turnover*.

#### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Turnover intention***

Hasil pengujian diketahui bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan perbankan di Surabaya sehingga H4 diterima. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Suwandana (2017) yang mengemukakan bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan perbankan di Surabaya. Hal ini mengimplikasikan bahwa semakin tinggi iklim organisasi maka karyawan akan memiliki niat yang rendah untuk meninggalkan pekerjaannya. Sejalan dengan itu, Köllen *et al.* (2020) juga menyatakan jika iklim organisasi memiliki hubungan yang negatif dengan *turnover intention* yang dibuktikan pada hubungan antar rekan kerja yang baik maka akan tercipta keharmonisan dan kenyamanan dalam bekerja yang akan menurunkan niat untuk pindah.

Berdasarkan hasil kuesioner mengenai iklim organisasi dan lingkungan kerja pada beberapa kantor bank di Wilayah Surabaya, yakni rata-rata karyawan bank merasakan bahwa iklim organisasi tergambar sangat mendukung dan menunjukkan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan. Lingkungan kerja ini muncul dari pribadi karyawan sendiri, sesuai dengan item “di tempat kerja, terdapat hubungan yang hangat antara atasan dan bawahan, serta antara rekan sekerja” di mana menggambarkan bahwa hampir keseluruhan karyawan memiliki kemampuan dalam bersosialisasi dan komunikasi yang baik antar rekan sekerja maupun atasan, sehingga dapat tercipta interaksi kerja yang harmonis. Sehingga secara tidak langsung akan terus memberikan rasa nyaman antar karyawan dan menurunkan niat karyawan untuk berpindah. Maka dapat diartikan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap *turnover intention* karyawan bank di Surabaya.

Implikasinya ialah hal yang paling memengaruhi tingginya rasa nyaman dan aman akan iklim organisasi adalah adanya perasaan aman akan manfaat yang didapatkan karyawan ketika mereka mampu bekerja dengan harmonis diantara rekan kerja dan atasan, serta mereka mampu melaksanakan tanggung jawab mereka dengan baik, dan mereka dapat memiliki kesempatan bagi pengembangan karir mereka dengan adanya promosi jabatan di kantor. Hal tersebut perlu dipertahankan oleh perusahaan perbankan di Surabaya sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover intention***

Hasil pengujian diketahui bahwa stres kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan perbankan di Surabaya sehingga H5 ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Izzah *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa stres kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Penelitian tersebut menggunakan variabel *job stres* dan *turnover intention*. Bersumber dari penelitian Izzah *et al.* (2021), artinya meningkat atau turunnya stres kerja tidak mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

Hal ini didukung hasil kuesioner bahwa stres yang terkadang dirasakan gejalanya lebih mengarah kepada stres fisiologis seperti pusing ketika mengejar target kerja, karena memang diketahui bahwa karyawan bank memiliki target kerja yang meliputi target kredit, target dana, dan target nasabah yang tidaklah sedikit atau kecil setiap bulannya. Stres psikologis yang terjadi misalnya karena kebiasaan karyawan seperti sering menunda dan mencari alasan dalam menunda pekerjaan terlihat beberapa karyawan setuju pada hasil kuesioner. Maka dari itulah stres yang rendah atau tinggi pada karyawan bank di Surabaya berdasarkan pada hasil wawancara dan kuesioner tersebut tidak berpengaruh pada *turnover intention* karyawan itu sendiri. Perilaku yang mencerminkan stres psikologis sebagai indikator stres pada penelitian ini bukan dampak dari stres yang dialami responden stres psikologis dapat terjadi diakibatkan oleh kebiasaan karyawan khususnya suka menunda-nunda pekerjaan dan sering mencari alasan. Maka dapat diartikan bahwa stres kerja yang dirasakan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan perbankan di wilayah Surabaya. Beberapa faktor yang menyebabkan stres kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja diakibatkan adanya stres fisiologis yang sebagian besar dirasakan karyawan dan timbul sebagai reaksi pada tubuh yang dapat menimbulkan penyakit, adanya stres psikologis yang menyebabkan ketegangan, dan stres perilaku yang disebabkan oleh kebiasaan karyawan saat bekerja. Implikasinya ialah meskipun hal tersebut menyebabkan tingkat *turnover* meningkat, akan tetapi masih banyak karyawan yang merasa bahwa stres kerja bukan suatu alasan mereka untuk melakukan *turnover*, karyawan merasa bahwa beban kerja yang dirasakan selama ini masih cukup wajar dan menjadikan mereka lebih produktif dalam bekerja.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Hasil dari pengujian diketahui bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh antara iklim organisasi terhadap *turnover intention* karyawan perbankan di Surabaya sehingga H6 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam pengaruh antara iklim organisasi terhadap *turnover intention*. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tadampali *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa secara tidak langsung iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dapat diartikan bahwa semakin meningkat tajam iklim organisasi yang baik maka semakin meningkat tajam pula kepuasan kerja yang baik sehingga mengurangi niat pindah/keluar karyawan (Tadampali *et al.*, 2016). Kemudian penelitian yang sejalan dengan lainnya bersumber dari Suwandana (2017) yang menyatakan bahwa secara tidak langsung kepuasan kerja memediasi pengaruh antara iklim organisasi dan *turnover intention*.

Apabila dikaitkan dengan hasil kuesioner, sebagian besar karyawan menilai iklim organisasi dari segi tanggung jawab sudah cukup baik karena memang karyawan mampu melaksanakan tanggung jawab dan wewenangnya sendiri dalam bekerja tanpa harus membebankan kepada orang lain, hal ini mengindikasikan karyawan bekerja sesuai dengan *passion* sehingga iklim organisasi cenderung aman. Selanjutnya dari segi penghargaan, kehangatan dan dukungan pula sudah baik dirasakan karena hubungan yang terjalin antara rekan kerja dan atasan sudah harmonis dan berjalan dengan profesional

tanpa mengurangi rasa hormat satu dengan yang lainnya. Semakin nyaman iklim organisasi seperti pada gambaran tersebut tentunya sejalan dengan semakin baiknya kepuasan yang dirasakan karyawan. Karyawan mendapat tunjangan dan gaji yang cukup serta mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan bank di Surabaya, promosi yang berjalan dengan objektif, atasan dan rekan kerja suportif menjadikan karyawan bekerja dengan rasa puas. Oleh karena itulah yang menjadikan *turnover intention* karyawan relatif rendah atau kecil. Dari pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh antara iklim organisasi karyawan terhadap *turnover intention* karyawan perbankan di wilayah Surabaya yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Implikasinya adalah rasa nyaman dan aman pada iklim organisasi yang tinggi, memengaruhi kepuasan kerja karyawan yang semakin meningkat sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan oleh perusahaan perbankan di Surabaya, sehingga karyawan dapat meningkatkan peluang karir mereka menjadi lebih baik, mendapatkan manfaat berupa peningkatan tunjangan, sehingga membuat karyawan semakin betah dan tetap tinggal dan menurunkan *turnover intention* dari pekerjaan.

### **Pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Hasil dari pengujian diketahui bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan perbankan di wilayah Surabaya sehingga H7 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan dalam pengaruh antara stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan perbankan di wilayah Surabaya. Penelitian ini memperkuat atau sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Izzah *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa stres kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian tersebut menggunakan variabel *job stres*, *turnover intention*, *job satisfaction*. Bersumber dari penelitian Izzah *et al.* (2021), artinya meningkat atau turunnya stres kerja tidak mempengaruhi *turnover intention* karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian, kepuasan kerja yang tinggi memang berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, yang artinya semakin puas karyawan maka karyawan akan senantiasa tinggal dan tidak akan meninggalkan pekerjaannya sehingga *turnover intention* rendah. Namun apabila dilihat dari faktor lainnya, stres kerja tinggi ataupun rendah pada karyawan perbankan tidak memengaruhi *turnover intention*. Kedua variabel antara stres kerja dan *turnover intention* sama-sama memiliki skala *three box methods* yang rendah. Karyawan cenderung tidak mencari lagi pekerjaan karena stres yang rendah dan kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini membuktikan bahwa secara tidak langsung stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan bank di Surabaya. Implikasi dari penelitian ini adalah karyawan perbankan di Surabaya masih dapat meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja, sehingga mereka akan merasakan manfaat seperti kesempatan untuk berkembang, bonus dan promosi jabatan yang akan menguatkan karyawan untuk tetap bekerja, meskipun mereka juga merasa tekanan dan stres kerja dari tuntutan tugas yang tidak kecil.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pertama, iklim organisasi yang diterapkan perusahaan perbankan berpengaruh secara signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua, stres kerja yang dirasakan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga, kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara signifikan negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Keempat, iklim organisasi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Kelima, stres kerja yang dirasakan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Keenam, terdapat pengaruh antara iklim organisasi karyawan terhadap *turnover intention* karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Ketujuh, secara tidak langsung stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan. Implikasi praktis bagi perusahaan perbankan di wilayah Surabaya, untuk selanjutnya dapat meningkatkan apresiasi hasil kerja karyawan dalam bentuk non finansial seperti penghargaan secara informal oleh atasan maupun perusahaan untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja

karyawan. Berikutnya, perusahaan sebaiknya dapat berlaku adil/objektif pada karyawan mereka dalam segala hal, mulai dari penilaian hasil kerja dan penegakan disiplin. Terutama pada karyawan pada usia <30 tahun dan 30-40 tahun, sehingga tidak menimbulkan *mindset* senioritas yang mengarah pada ketidaknyamanan dan ketidakpuasan di dalam pekerjaan. Apabila hal ini dapat diterapkan oleh perusahaan perbankan di Surabaya maka kedepannya akan memunculkan dampak positif seperti rasa puas yang ditandai dengan karyawan semakin bersemangat dalam bekerja sehingga produktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik. Kemudian dampak secara langsung akibat peningkatan kepuasan kerja ini akan menurunkan niat karyawan untuk keluar (*turnover intention*) dari perusahaan bank di Surabaya. Keterbatasan penelitian ini adalah jumlah responden yang tidak begitu besar yaitu hanya 90 responden. Mengingat penelitian ini dilakukan pada kota terbesar kedua di Indonesia yaitu Surabaya yang selayaknya berpotensi menghasilkan responden yang lebih banyak dari responden yang didapatkan saat ini. Selanjutnya, penelitian ini hanya terbatas pada karyawan bank wilayah Surabaya yang mana mungkin terdapat perbedaan hasil serta kesimpulan bilamana penelitian selanjutnya menggunakan objek dan pekerjaan yang berbeda. Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian ulang tentang *turnover intention* dengan menggunakan variabel-variabel di luar penelitian ini, seperti *self efficacy* dan *self esteem*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, O. M., Muslih, B., & Meilina, R. (2021). Analisis Dampak Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT Artaboga Cemerlang Depo Kediri. *PENATARAN: Jurnal Penelitian Manajemen Terapan*, 6(1), 39–54. <https://journal.stieken.ac.id/index.php/penataran/article/view/513>
- Amrianah, Herlina. "Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bank Sulselbar Cabang Barru." *Meraja Journal*, vol. 2, no. 1, Feb. 2019, doi:10.33080/mrj.v2i1.23.
- Ayu, Cynthia P., et al. "Pengaruh Stres Kerja Lingkungan, Organisasional, Dan Personal Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Dinas Ketenagakerjaan Dan Transmigrasi Kota Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, vol. 34, no. 1, May. 2016, pp. 104-113.
- Basri, M. hasan. (2017). Pengaruh stres kerja terhadap turnover intentions melalui kepuasan kerja pada cv. aneka produksi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 05(02), 1–7. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/19156/17492>
- Clinton, V., Purba, B., Pergas, S., Sutrisno, D., & Andronicus, M. (2019). *PENGARUH STRES KERJA DAN KONFLIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CENTRAL PROTEINA PRIMA*, *TBK MEDAN*. 8(1), 1–8. <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/wahana/article/view/1455>
- Damar, A., & Yasa, S. (2018). Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Intention to Leave dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(2), 1–13. <https://doi.org/10.22225/jj.4.2.202.1-13>
- Danish, R., Draz, U., & Yasir Ali, H. (2015). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan. *American Journal of Mobile Systems, Applications and Services*, 1(2), 102–109. <http://www.aiscience.org/journal/ajmsa><http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
- Dodanwala, T. C., & Santoso, D. S. (2022). The mediating role of job stres on the relationship between job satisfaction facets and turnover intention of the construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1777–1796. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2020-1048>

- Finansial Bisnis. (2020). *Jumlah Pegawai Bank Turun Beban Tenaga Kerja Justru Naik*. Retrieved October 2, 2022, from <https://finansial.bisnis.com/read/20200317/90/1214375/jumlah-pegawai-bank-turun-beban-tenaga-kerja-justru-naik>
- Gde Bayu Surya Pawita, Ni Nyoman Suryani, N. K. A. A. (2019). Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Turnover Intention pada CV. Dwi Boga Utama. *Forum Manajemen*, 17, 87–96. <https://ojs.stimihandayani.ac.id/index.php/FM/article/view/334>
- Ghandi, P., Hejazi, E., & Ghandi, N. (2017). A Study on the Relationship between Resilience and Turnover Intention: With an Emphasis on the Mediating Roles of Job Satisfaction and Job Stres. *Bulletin de La Société Royale Des Sciences de Liège*, 86, 189–200. <https://doi.org/10.25518/0037-9565.6659>
- Gheisari, F., Sheikhy, A., & Derakhshan, R. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, Organizational commitment, Job involvement and organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan gas company. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2986–2996. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2986>
- Hardjana, A. (2013). Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi. *Jurnal ILMU KOMUNIKASI*, 3(1), 1–35. <https://doi.org/10.24002/jik.v3i1.238>
- Harrisma, W., & Witjaksono, A. D. (2013). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 650–662. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/3049>
- Hay Group. (2013). Preparing for take off. <https://docplayer.net/222019-Off-take-preparing-for.html>
- Izzah, W. I., Kurniati, R. R., & Krisdianto, D. (2021). Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jiagabi*, 10 (2), 189–195. <http://jim.unisma.ac.id/index.php/jiagabi/article/viewFile/12917/10088>
- Januardi, D., & Budiono, B. (2021). Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 253–263. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p253-263>
- Johanes, E., & Rofi'i, M. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 141–152. <https://doi.org/10.22437/jdm.v2i2.2138>
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance : An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697–2705. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2222>
- Köllen, T., Koch, A., & Hack, A. (2020). Nationalism at Work : Introducing the “ Nationality - Based Organizational Climate Inventory ” and Assessing Its Impact on the Turnover Intention of Foreign Employees. *Management International Review*, 60(1), 97–122. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00408-4>
- Kusumajati, D. A. (2010). Sumber-Sumber Stres Kerja. *Psychology*, 1(45), 792–800. <https://media.neliti.com/media/publications/167251-ID-stres-kerja-karyawan.pdf>
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 45(February), 50–55. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.02.001>



Cindy Maharani & Budiono. Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja Terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja Karyawan Bank di Wilayah Surabaya

Mamewe, L. (2015). *Stres kerja dan Iklim Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jrbm/article/view/10571>

Margaretta, Heslie, and I Gede Riana. (2020). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar. <https://dx.doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i03.p17>

Nadhiroh, E., & Budiono, B. (2022). Pengaruh job insecurity terhadap turnover intention melalui organizational commitment pada karyawan perbankan. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 10 Nomor 2, 10*, 607–618. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16922>

Ningsih, Kadek. (2019). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Turnover intention* Pada Karyawan Toya Devasya Spa. *Jurnal Manajemen*. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/1370452>

Noeary, S. A. (2020). *Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh stres kerja terhadap niat keluar*. 20(November), 31–40. <https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm/article/view/2752>

Nurjannah, Kasmiruddin. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Intensi *Turnover* Pada PT. Gita Riau Makmur (HINO) Pekanbaru dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*. <https://jab.ejournal.unri.ac.id/index.php/JAB/article/viewFile/7749/6748>

Olawale, R., & Olanrewaju, I. (2016). Investigating The Influence Of Financial Reward On Lagos State University Staff Turnover Intention. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(10), 161. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n10p161>

Oluwaseun, I. S. (2016). *The Effect of Employee Empowerment and Job Satisfaction on Intention to Stay in Nigeria Banking Industry: A Case Study of Guaranty Trust Bank*. 14,15,30. <https://www.bts-academy.com/uplode/file/pdf-817.pdf>

Pawesti, R., & Wikansari, R. (2016). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi*. <https://www.neliti.com/publications/195927/pengaruh-kepuasan-kerja-terhadap-intensi-turnover-karyawan-di-indonesia#cite>

Prahastho, G. I., & Satwika, Y. W. (2020). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Anggota Organisasi X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi.*, 7(4), 1–7.

Purnama, N. L. P. D., & Riana, I. G. (2020). Iklim Organisasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Ubud. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(7), 2576. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i07.p06>

Ramlawati, R., & Safar, I. (2022). Pengelolaan Stres Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar di Masa Pandemi Covid 19. *Economics and Digital Business Review*, 3(1), 32–41. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v3i1.114>

Riani, N., & Putra, M. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(11), 255226. <https://media.neliti.com/media/publications/255226-pengaruh-stres-kerja-beban-kerja-dan-lin-84f31d3d.pdf>

Saputra, H. (2021). *Pengaruh Work Engagement dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Dengan Pengaruh Work Engagement dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Studi Di PT . Kapal Api Cabang*

- Kebumen. 1–8.  
[http://eprints.universitaspurabangsa.ac.id/id/eprint/207/1/Jurnal%20Hidayat%20Saputra%20\(165502071\).pdf](http://eprints.universitaspurabangsa.ac.id/id/eprint/207/1/Jurnal%20Hidayat%20Saputra%20(165502071).pdf)
- Shabri, M. (2019). PENGARUH MANAJEMEN KOMPLAIN DAN BEBAN KERJA TERHADAP STRES DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN ACEH BARAT <https://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/bidayah/article/download/275/183>
- Shafique, I., N. Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71–87. <https://doi.org/10.7906/indecs.16.1.5>
- Sofia, P., Dewi, A., Agung, A., & Sriathi, A. (2019). PENGARUH STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), Bali , Indonesia Sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam menentukan keefektifan suatu organisasi . *O*. 8(6), 3646–3673. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/45752>
- Suwandana, I. G. M. (2017). PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI Kadek Bayu Satrio Maha Putra 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana ( Unud ), Bali , Indonesia ABSTRAK Pada pasar yang kompetitif , seorang kar. 6(5), 2417–2444. <https://www.neliti.com/publications/254780/pengaruh-iklim-organisasi-terhadap-turnover-intention-dengan-kepuasan-kerja-seba>
- Tadampali, A. C. T., Hadi, A., & Salam, R. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Bank Sulselbar. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 6(2), 35. <https://doi.org/10.26858/jiap.v6i2.2479>
- Thakre, N. (2020). *Organizational Climate , Organizational Role Stres and Job Satisfaction among Employees*. April. [https://www.researchgate.net/publication/340599669\\_Organizational\\_Climate\\_Organizational\\_Role\\_Stres\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_among\\_Employees](https://www.researchgate.net/publication/340599669_Organizational_Climate_Organizational_Role_Stres_and_Job_Satisfaction_among_Employees)
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>
- Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>
- Yudhistira, Emerald Rizky. 2013. Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PG Kebon Agung). <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/3057>