

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan fokus untuk melihat dan menganalisis hubungan antara variabel iklim organisasi dan stres kerja terhadap *turnover intention* dengan mediasi kepuasan kerja pada karyawan PT Aliene Exprint Plastik. Data yang digunakan pada penelitian ini berupa data primer dan sekunder. Data sekunder diperoleh dengan penyebaran kuesioner kepada para karyawan PT Aliene Exprint Plastik. Kuesioner dibagikan dalam bentuk salinan cetak dan secara langsung diberikan oleh peneliti kepada para karyawan sebanyak 61 orang. Penyebaran kuesioner berlangsung selama 39 hari, sejak tanggal 18 Oktober 2025 hingga 25 November 2025.

#### 4.2 Analisis Pengembalian Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara membagikannya kepada responden, yang merupakan karyawan PT Aliene Exprint Plastik, secara langsung. Berikut analisis pengembalian kuesioner pada penelitian ini:

**Tabel 4. 1**

**Analisis Pengembalian Kuesioner**

No.	Keterangan	Jumlah Eksemplar	Respond Rate
1	Terdistribusikan	61	100%
2	Kembali	59	97%
3	Diolah	55	90%

**Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025**

Jumlah responden yang dapat diolah peneliti berjumlah 55 orang dari 59 eksemplar pengembalian kuesioner, atau sebanyak 90% dari sampel yang berjumlah 61 orang. Hal tersebut disebabkan karena beberapa kuesioner yang kembali terdapat kuesioner yang tanpa jawaban sepenuhnya, beberapa jawaban tidak berisi, dan kurangnya pengembalian disebabkan oleh beberapa karyawan ada yang melakukan perjalanan ke luar negeri.

### 4.3 Profil Responden

Data profil responden yang dikumpulkan pada penelitian ini berupa data usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, penghasilan, lama bekerja, dan status perkawinan karyawan PT Aliene Exprint Plastik.

#### 4.3.1 Karakteristik Responden

Berikut telah disajikan data karakteristik responden dalam tabel 4.2. Data tersebut diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan langsung oleh peneliti kepada seluruh responden.

**Tabel 4. 2**  
**Karakteristik Responden**

Usia	Jumlah	Persentase
18-28 tahun	39	70,91%
29-44 tahun	14	25,45%
45-60 tahun	2	3,64%
>60 tahun	0	0%
Total	55	100%
Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	30	54,55%
Perempuan	25	45,45%
Total	55	100%
Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	6	10,91%
SMP	10	18,18%
SMA	35	63,64%
D3	2	3,64%
S1	2	3,64%
S2	0	0%
S3	0	0%
Total	55	100%
Penghasilan	Jumlah	Persentase
< Rp 3.000.000	31	56,36%

Rp 3.000.000-5.000.000	21	38,18%
Rp 5.000.001-7.000.000	2	3,64%
Rp 7.000.001-9.000.000	1	1,82%
> Rp 9.000.000	0	0%
Total	55	100%
<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
0-5 tahun	37	67,27%
6-10 tahun	11	20,00%
11-15 tahun	6	10,91%
15-20 tahun	1	1,82%
Total	55	100%
<b>Status Perkawinan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Sudah Menikah	17	30,91%
Belum Menikah	38	69,09%
Total	55	100%

**Sumber: data primer yang diolah, 2025**

Tabel 4.2 diatas berisikan informasi mengenai karakteristik responden pada penelitian ini. Berdasarkan usia responden yang berusia 18-28 tahun memiliki persentase sebesar (70,91%) dengan jumlah 39 orang, selanjutnya 29-44 tahun memiliki persentase sebesar (25,45%) dengan jumlah 14 orang, kemudian 45-60 tahun memiliki persentase sebesar (3,64%) dengan jumlah responden sebanyak 2 orang, dan tidak terdapat responden dengan usia diatas 60 tahun.

Informasi yang tersedia selanjutnya adalah karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Berdasarkan data yang tersaji responden dengan jenis kelamin laki-laki memiliki persentase sebesar (54,55%) dengan jumlah 30 orang, sementara responden dengan jenis kelamin perempuan memiliki persentase sebesar (45,45%) dengan jumlah 25 orang.

Informasi yang diterima berikutnya, adalah karakteristik responden berdasarkan pendidikan mereka. Berdasarkan data, responden dengan pendidikan terakhir di tingkat SD memiliki persentase sebesar (10,91%) dengan jumlah 6 orang, selanjutnya responden dengan pendidikan terakhir pada tingkat SMP memiliki persentase sebesar (18,18%) dengan jumlah 10 orang. Selanjutnya responden dengan pendidikan terakhir setingkat SMA memiliki persentase sebesar

(63,64%) dengan jumlah 35 orang, responden dengan pendidikan terakhir setingkat D3 dan S1 masing-masing memiliki persentase sebesar (3,64%) dengan masing-masing berjumlah 2 orang, dan tidak terdapat responden dengan pendidikan terakhir setingkat S2 maupun S3.

Informasi yang diperoleh selanjutnya, adalah karakteristik responden berdasarkan penghasilan yang diperoleh. Responden dengan penghasilan kurang dari Rp 3.000.000 memiliki persentase sebesar (56,36%) dengan jumlah 31 orang, sementara responden dengan penghasilan Rp 3.000.001-5.000.000 memiliki angka persentase sebesar (38,18%) dengan jumlah 21 orang, kemudian responden dengan penghasilan Rp 5.000.001-7.000.000 mewakili (3,64%) dari seluruh responden dengan jumlah 2 orang, selanjutnya responden dengan penghasilan Rp 7.000.001-9.000.000 memiliki persentase sebesar (1,82%) dengan jumlah 1 orang, dan tidak terdapat responden yang berpenghasilan lebih dari Rp 9.000.000.

Informasi lanjutan yang tersedia menunjukkan data karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden di perusahaan. Responden dengan masa kerja selama 0-5 tahun mewakili (67,27%) jumlah responden sebanyak 37 orang, kemudian responden dengan masa kerja selama 6-10 tahun mewakili (20,00%) jumlah responden sebanyak 11 orang, selanjutnya responden dengan masa kerja selama 11-15 tahun mewakili (10,91%) jumlah responden sebanyak 6 orang, dan responden dengan masa kerja 16-20 tahun mewakili (1,82%) jumlah responden sebanyak 1 orang.

Informasi terakhir yang dapat diperoleh adalah karakteristik responden berdasarkan status perkawinan. Responden dengan status perkawinan sudah menikah mewakili (30,91%) jumlah responden sebanyak 17 orang, sementara responden dengan status perkawinan belum menikah memiliki persentase sebesar (69,09%) dengan jumlah 38 orang.

#### **4.4 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dilakukan untuk melihat gambaran dari jawaban-jawaban dengan Skala Likert responden terhadap beberapa item pernyataan pada kuesioner yang telah diberikan. Berikut tersaji data hasil pengolahan tanggapan

responden yang berkaitan dengan variabel *turnover intention*, iklim organisasi, stres kerja, dan kepuasan kerja. Berikut merupakan perolehan hasil dari pengolahan data kuesioner yang telah dilakukan.

#### 4.4.1 Tanggapan Responden Terhadap *Turnover Intention*

Pada variabel *turnover intention* indikator variabel meliputi 10 butir pernyataan dengan jawaban menggunakan poin pada Skala Likert. Berikut merupakan tabel tanggapan responden terhadap butir-butir pernyataan yang menjadi indikator dari variabel *turnover intention*.

**Tabel 4.3**  
**Deskriptif Variabel *Turnover Intention***

No	Pernyataan	Jawaban Responden					total	rata-rata
		1	2	3	4	5		
Turnover Thinking								
TI1	Anda merasa pekerjaan anda tidak menantang, berulang, dan membosankan.	3	17	34	1	0	55	2,60
TI2	Anda tidak Bahagia dengan tanggung jawab yang diterima dari pekerjaan anda.	8	24	22	0	1	55	2,31
TI3	Anda memikirkan untuk mengganti tugas atau mencari pekerjaan baru.	3	21	23	8	0	55	2,65
TI4	Anda telah memiliki gambaran yang mungkin terjadi setelah anda berhenti dari pekerjaan sekarang.	4	8	23	14	6	55	3,18
Opportunities for New Job								
TI5	Dalam jangka waktu beberapa bulan ini, anda telah mendaftarkan diri ke dalam beberapa pekerjaan baru	9	34	6	5	1	55	2,18
TI6	Dalam jangka waktu beberapa bulan ini, anda telah mengikuti beberapa wawancara pekerjaan baru	7	24	22	2	0	55	2,35
TI7	Dalam jangka waktu beberapa bulan ini, anda telah mengembangkan diri sesuai dengan posisi pekerjaan baru yang anda inginkan	8	26	20	1	0	55	2,25
Intention to Quit								
TI8	Anda tidak ingin memberikan seluruh usaha anda saat bekerja karena sudah memutuskan untuk keluar dari pekerjaan anda sekarang	11	26	17	1	0	55	2,15
TI9	Anda menggunakan hak untuk menghentikan pekerjaan karena berniat untuk mengundurkan diri dari posisi anda pada tahun ini.	8	26	15	5	1	55	2,36



No	Pernyataan	Jawaban Responden					total	rata-rata
		1	2	3	4	5		
TI10	Anda berniat untuk menggunakan seluruh hak cuti anda sesuai dengan aturan perusahaan karena anda menginginkan keluar dari pekerjaan meski belum memiliki pekerjaan baru.	7	21	23	3	1	55	2,45
<b>Total</b>								24,49
<b>rata rata total</b>								2,45

**Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025**

Tabel 4.3 memperlihatkan rata-rata jawaban sebanyak 55 responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel *turnover intention* dengan nilai rata-rata sebesar 2,45, angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* yang terjadi pada karyawan tergolong cukup rendah. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada butir pernyataan yang berbunyi, anda telah memiliki gambaran yang mungkin terjadi setelah anda berhenti dari pekerjaan yang sekarang, dengan rata-rata sebesar 3,18, angka tersebut menunjukkan para karyawan tetap memiliki gambaran pekerjaan lain yang mungkin terjadi ketika pindah dari pekerjaan sekarang meskipun memiliki niat keluar yang rendah. Sementara angka rata-rata terendah terdapat pada butir pernyataan yang berbunyi, anda tidak ingin memberikan seluruh usaha anda saat bekerja karena sudah memutuskan untuk keluar dari pekerjaan anda sekarang, dengan angka rata-rata sebesar 2,15, angka tersebut memberikan kabar baik bahwa karyawan masih memiliki perasaan tanggung jawab yang baik terhadap pekerjaannya, dengan memberikan seluruh usaha yang dapat dilakukan saat bekerja dan belum memutuskan untuk pindah pekerjaan setidaknya dalam jangka waktu dekat ini..

#### **4.4.2 Tanggapan Responden Terhadap Iklim Organisasi**

Pada variabel iklim organisasi indikator variabel meliputi 12 butir pernyataan dengan jawaban menggunakan poin pada Skala Likert. Berikut merupakan tabel tanggapan responden terhadap butir-butir pernyataan yang menjadi indikator dari variabel iklim organisasi.

Tabel 4. 4

## Deskriptif Variabel Iklim Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban Responden					total	rata-rata
		1	2	3	4	5		
Clarity								
IO1	Setiap orang yang bekerja di perusahaan memahami dengan baik tentang rencana jangka panjang dan arah yang dituju perusahaan.	0	4	17	33	1	55	3,56
IO2	Anda memiliki keyakinan yang kuat terhadap arah yang perusahaan tuju	0	5	26	22	2	55	3,38
Standarts								
IO3	Perusahaan selalu mengupayakan untuk memperoleh standar kualitas terbaik.	0	3	21	28	3	55	3,56
IO4	Qualitas dijaga sangat serius dalam setiap aspek di perusahaan	0	4	23	23	5	55	3,53
Responsibility								
IO5	Atasan memberikan kesempatan para karyawan untuk mengambil keputusan pribadi dalam banyak kesempatan.	0	7	25	23	0	55	3,29
IO6	Karyawan dipercaya untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan tanpa perlu izin atau persetujuan dari atasan.	0	12	29	13	1	55	3,05
Flexibility								
IO7	Perusahaan sangat adaptif sehingga dapat dengan cepat merespon masalah baru yang muncul dengan solusi terbaru.	0	12	25	18	0	55	3,11
IO8	Perusabaan memiliki kesiapan untuk menerima ide-ide baru yang ada.	0	7	23	24	1	55	3,35
Reward								
IO9	Perusahaan mampu secara adil memberikan bonus ataupun promosi sesuai kinerja karyawan.	0	5	26	24	0	55	3,35
IO10	Perusahaan peduli dengan nasib karyawannya.	0	9	25	21	0	55	3,22
Team Commitment								
IO11	Semua orang di perusahaan ingin memberikan kemampuan terbaik mereka saat bekerja.	0	9	14	31	1	55	3,44
IO12	Semua orang di perusahaan merasa bangga dan menunjukan kebanggaan mereka menjadi bagian dari perusahaan.	0	8	21	26	0	55	3,33
Total								40,16
rata rata total								3,35

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Tabel 4.4 memperlihatkan rata-rata jawaban sebanyak 55 responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel iklim organisasi dengan nilai rata-rata sebesar 3,36, meskipun tidak terlalu tinggi angka tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi yang dirasakan karyawan di perusahaan tergolong cukup baik. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada butir pernyataan yang berbunyi, perusahaan selalu mengupayakan untuk memperoleh standar kualitas terbaik. Dengan rata-rata sebesar 3,56, angka tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat merasakan bahwa perusahaan selalu mengupayakan untuk memperoleh standar kualitas terbaik. Sementara angka rata-rata terendah terdapat pada butir pernyataan yang berbunyi, karyawan dipercaya untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan tanpa perlu izin atau persetujuan dari atasan. Dengan angka rata-rata sebesar 3,05, angka tersebut berarti karyawan merasa tingkat kepercayaan perusahaan dalam rangka penyelesaian pekerjaan kepada para karyawannya masih cukup rendah.

#### 4.4.3 Tanggapan Responen Terhadap Stres Kerja

Pada variabel stres kerja indikator variabel meliputi 14 butir pernyataan dengan jawaban menggunakan poin pada Skala Likert. Berikut beberapa tanggapan responden terhadap pernyataan terkait variabel stres kerja.

**Tabel 4. 5**  
**Deskriptif Variabel Stres Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Total	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
Work Overload								
SK1	Anda tidak memiliki waktu bersantai karena pekerjaan anda terlalu banyak memakan waktu anda.	4	19	27	5	0	55	2,60
SK2	Setiap anda bekerja anda merasakan tekanan yang pasti dari pekerjaan anda.	0	27	25	3	0	55	2,56
SK3	Anda memiliki banyak tanggung jawab dalam pekerjaan anda.	2	24	24	5	0	55	2,58
SK4	Pekerjaan anda memaksa anda harus terus belajar hal-hal baru sehingga membuat anda khawatir akan tertinggal.	2	26	22	5	0	55	2,55



No	Pernyataan	Jawaban Responden					Total	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
Role Ambiguity								
SK5	Pemahaman anda tentang pekerjaan sering bertentangan dengan orang-orang lain yang berada di perusahaan.	2	33	15	5	0	55	2,42
SK6	Anda sering berada di situasi terdapat perbedaan pemahaman terkait pekerjaan dengan anggota lain di satu kelompok yang sama.	3	34	13	4	1	55	2,38
SK7	Tugas-tugas yang diberikan kepada anda tidak jelas dan tidak konsisten.	4	33	18	0	0	55	2,25
Poor Organizational Structure								
SK8	Lingkungan kerja di perusahaan dapat dipengaruhi oleh kelompok atau individu tertentu.	2	25	22	4	2	55	2,62
SK9	Anda merasa ada terlalu banyak prosedur yang memaksa dan mengganggu pekerjaan saat bekerja di perusahaan.	3	26	24	2	0	55	2,45
SK10	Perusahaan tidak mampu memberikan keadilan, dengan ditemukannya perhatian yang berlebih kepada individu ataupun kelompok tertentu dalam perusahaan.	2	22	29	2	0	55	2,56
Physical Environment								
SK11	Anda merasa tempat kerja anda terlalu ramai dan mengganggu pekerjaan anda.	4	30	18	3	0	55	2,36
SK12	Anda merasa tempat kerja anda terlalu berisik dan mengganggu pekerjaan anda.	1	31	18	5	0	55	2,49
SK13	Anda merasa suhu di ruangan kerja anda tidak nyaman seperti terlalu panas atau terlalu dingin dan mengganggu pekerjaan anda.	0	23	29	3	0	55	2,64
SK14	Tempat kerja anda terlalu banyak gangguan dan hambatan yang mengganggu jalannya pekerjaan anda.	0	25	26	4	0	55	2,62
total								35,09
rata rata total								2,51

**Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025**

Tabel 4.5 memperlihatkan rata-rata jawaban sebanyak 55 responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel stres kerja dengan nilai rata-rata sebesar 2,51, angka tersebut menunjukkan bahwa tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan tergolong cukup rendah. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada butir pernyataan yang berbunyi Anda merasa suhu di ruang kerja anda tidak nyaman seperti terlalu panas atau terlalu dingin dan mengganggu pekerjaan anda

dengan rata-rata sebesar 2,64, angka tersebut memang tergolong cukup rendah, namun dapat menunjukkan para karyawan merasa suhu di ruang kerja mereka cukup mengganggu saat bekerja. Sementara angka rata-rata terendah terdapat pada butir pernyataan yang berbunyi Tugas-tugas yang diberikan kepada anda tidak jelas dan tidak konsisten dengan angka rata-rata sebesar 2,25, angka tersebut berarti perusahaan mampu memberikan instruksi yang jelas kepada karyawannya.

#### 4.4.4 Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Pada variabel kepuasan kerja indikator variabel meliputi 12 butir pernyataan dengan jawaban menggunakan poin pada Skala Likert. Berikut beberapa tanggapan responden terhadap pernyataan berkaitan dengan variabel kepuasan kerja.

**Tabel 4. 6**  
**Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban responden					Total	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
Work								
KK1	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya	0	2	7	32	14	55	4,05
KK2	Saya merasa puas dengan tempat kerja saya secara fisik karena tempat saya bekerja cukup layak untuk ditempati.	0	2	12	23	18	55	4,04
KK3	Saya dapat dengan bangga menceritakan pekerjaan saya kepada teman saya	0	6	4	33	12	55	3,93
Supervision								
KK4	Atasan saya mampu dengan baik mengatur para pekerjanya.	0	3	10	28	14	55	3,96
KK5	Atasan saya membantu saya saat mengalami kesulitan.	0	3	5	28	19	55	4,15
KK6	Atasan saya mempertimbangkan keluhan kesah atau aduan dari para pekerjanya	0	4	15	21	15	55	3,85
Coworkers								
KK7	Saya puas dengan hubungan yang terjalin dengan rekan kerja saya.	0	4	12	18	21	55	4,02
KK8	Rekan kerja saya pekerja keras dan mampu bertanggung jawab terhadap pekerjaannya	0	2	10	25	18	55	4,07
Promotion								

No	Pernyataan	Jawaban responden					Total	Rata-rata
		1	2	3	4	5		
KK9	Promosi pada pekerjaan saya diperoleh berdasarkan kemampuan masing-masing individu.	1	5	8	34	7	55	3,75
KK10	Saya merasa puas dengan kesempatan promosi yang tersedia pada pekerjaan saya.	0	9	5	29	12	55	3,80
<b>Payment</b>								
KK11	Bayaran yang saya peroleh cukup untuk menutupi kebutuhan harian saya.	0	10	26	16	3	55	3,22
KK12	Saya merasa puas dengan gaji yang saya peroleh karena sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	0	13	21	14	7	55	3,27
<b>Total</b>								46,15
<b>Rata rata total</b>								3,85

**Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025**

Tabel 4.6 memperlihatkan rata-rata jawaban sebanyak 55 responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,85, angka tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di perusahaan tergolong cukup baik meskipun tidak terlalu tinggi. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada butir pernyataan yang berbunyi Atasan saya membantu saya saat mengalami kesulitan dengan rata-rata sebesar 4,15, angka tersebut menunjukkan bahwa atasan di perusahaan dapat berperan baik terhadap tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan karena atasan peduli terhadap kesulitan para karyawan di tempat kerja. Sementara angka rata-rata terendah terdapat pada butir pernyataan yang berbunyi Bayaran yang saya peroleh cukup untuk menutupi kebutuhan harian saya dengan angka rata-rata sebesar 3,22, angka tersebut memberikan gambaran bahwa masih ada karyawan yang merasa kurang puas dengan bayaran yang diperoleh karena belum cukup untuk menutupi kebutuhan harian mereka.

#### 4.5 Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan melakukan pengolahan dan pengujian pada data jawaban responden terhadap kuesioner menggunakan perangkat lunak Smart PLS. Pengolahan dan pengujian data dilakukan dengan melakukan analisis *outer* dan *inner model*.

#### 4.5.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis *outer model* dilakukan untuk menilai layak atau tidaknya sebuah instrumen menjadi alat ukur sebuah variabel dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas.

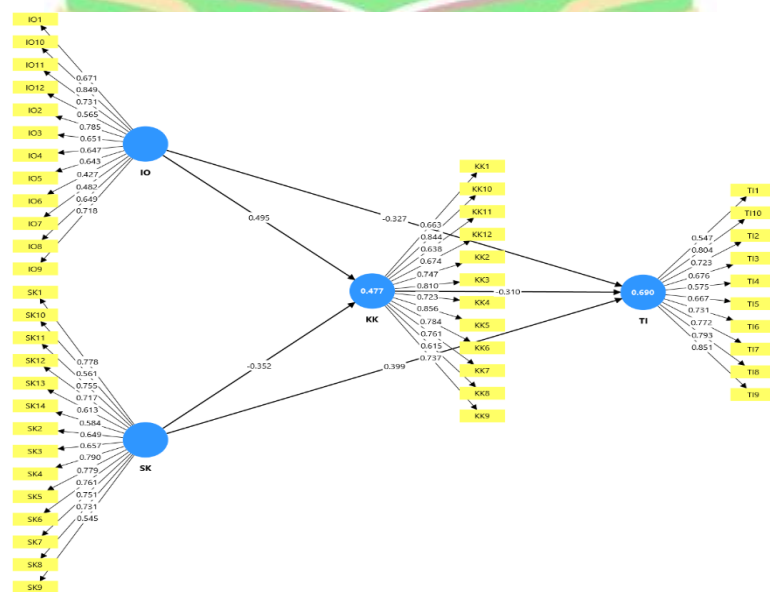
#### 4.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah sebuah instrumen penelitian layak untuk digunakan dalam sebuah penelitian. Uji validitas dibagi menjadi dua yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*.

### A. Convergent Validity

*Convergent validity* berfungsi untuk mengetahui validitas hubungan indikator dengan variabel latennya. Menurut Ghazali dan Latan (2012), terdapat beberapa persyaratan yang perlu dipenuhi pada *convergent validity* yaitu: nilai outer loading 0,70 dinilai baik, namun nilai *outer loading* 0,6 pada penelitian tahap awal masih bisa diterima dengan nilai *average variance extracted* (AVE) minimal 0,5. Berikut disajikan gambaran model penelitian awal sebelum dilakukan pengolahan data lanjutan:

**Gambar 4. 1**  
**Model Antar Konstruk Awal**



**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**



Dalam gambar 4.1 terlihat hasil model antar konstruk pertama. Indikator yang tidak memenuhi syarat *outer loading* >0,6 harus dihapus karena dinilai tidak valid untuk menjadi bagian dari instrumen penelitian. Berikut disajikan tabel berisi informasi nilai *outer loading* keseluruhan dari indikator yang digunakan pada model pertama:

**Tabel 4. 7**  
**Hasil Outer Loading Pertama**

	<b>Iklm Organisasi (X1)</b>	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	<b>Stres Kerja (X2)</b>	<b>Turnover Intention (Y)</b>
IO1	0.671			
IO10	0.849			
IO11	0.731			
IO12	0.565			
IO2	0.785			
IO3	0.651			
IO4	0.647			
IO5	0.643			
IO6	0.427			
IO7	0.482			
IO8	0.649			
IO9	0.718			
KK1		0.663		
KK10		0.844		
KK11		0.638		
KK12		0.674		
KK2		0.747		
KK3		0.810		
KK4		0.723		
KK5		0.856		
KK6		0.784		
KK7		0.761		
KK8		0.615		
KK9		0.737		
SK1			0.778	
SK10			0.561	
SK11			0.755	
SK12			0.717	
SK13			0.613	
SK14			0.584	
SK2			0.649	
SK3			0.657	

	<b>Iklim Organisasi (X1)</b>	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	<b>Stres Kerja (X2)</b>	<b>Turnover Intention (Y)</b>
SK4			0.790	
SK5			0.779	
SK6			0.761	
SK7			0.751	
SK8			0.731	
SK9			0.545	
TI1				0.547
TI10				0.804
TI2				0.723
TI3				0.676
TI4				0.575
TI5				0.667
TI6				0.731
TI7				0.772
TI8				0.793
TI9				0.851

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.7 terdapat beberapa indikator yang harus dihapus karena memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,6. Indikator tersebut harus dikeluarkan karena dinilai tidak valid dan dapat mengganggu nilai *cross loading* nantinya. Berikut disajikan beberapa indikator yang harus dikeluarkan:

**Tabel 4. 8**  
**Indikator yang Tidak Memenuhi Syarat**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Kode Indikator</b>
<i>Turnover Intention</i>	Anda merasa pekerjaan anda tidak menantang, berulang, dan membosankan.	TI1
	Anda telah memiliki gambaran yang mungkin terjadi setelah anda berhenti dari pekerjaan sekarang.	TI4
Iklim Organisasi	Karyawan dipercaya untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan tanpa perlu izin atau persetujuan dari atasan.	IO6
	Perusahaan sangat adaptif sehingga dapat dengan cepat merespon masalah baru yang muncul dengan solusi terbaru.	IO7
	Semua orang di perusahaan merasa bangga dan menunjukkan kebanggaan mereka menjadi bagian dari perusahaan.	IO12
Stres Kerja	Anda merasa ada terlalu banyak prosedur yang memaksa dan mengganggu pekerjaan saat bekerja di perusahaan.	SK9

Variabel	Indikator	Kode Indikator
	Perusahaan tidak mampu memberikan keadilan, dengan ditemukannya perhatian yang berlebih kepada individu ataupun kelompok tertentu dalam perusahaan.	SK10
	Tempat kerja anda terlalu banyak gangguan dan hambatan yang mengganggu jalannya pekerjaan anda.	SK14

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Setelah dilakukan penghapusan indikator yang tidak memenuhi syarat, perhitungan ulang dilakukan untuk melihat apakah masih terdapat indikator yang memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,6. Berikut disajikan data perhitungan ulang pada tabel berikut:

**Tabel 4. 9**  
**Hasil *Outer Loading* Akhir**

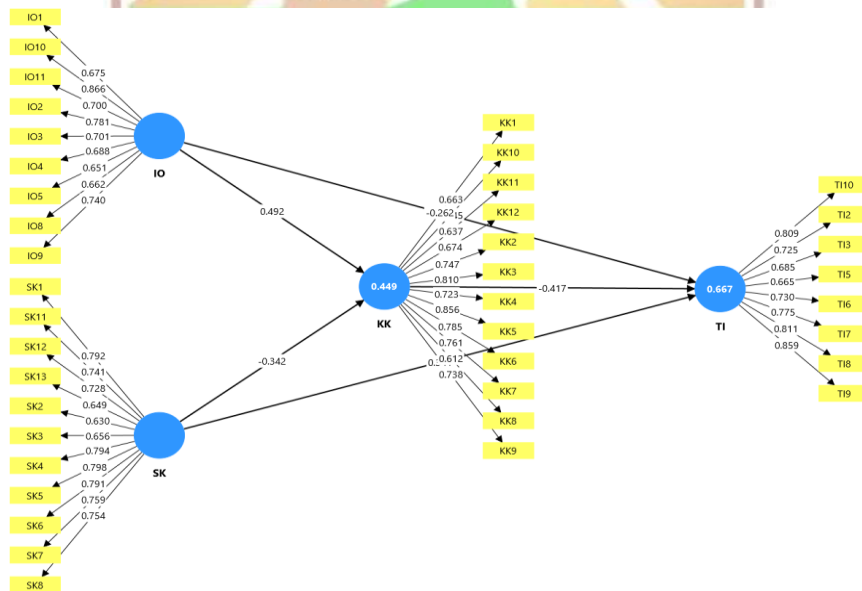
	IO	KK	SK	TI
IO1	0.675			
IO10	0.866			
IO11	0.700			
IO2	0.781			
IO3	0.701			
IO4	0.688			
IO5	0.651			
IO8	0.662			
IO9	0.740			
KK1		0.663		
KK10		0.845		
KK11		0.637		
KK12		0.674		
KK2		0.747		
KK3		0.810		
KK4		0.723		
KK5		0.856		
KK6		0.785		
KK7		0.761		
KK8		0.612		
KK9		0.738		
SK1			0.792	
SK11			0.741	
SK12			0.728	
SK13			0.649	
SK2			0.630	
SK3			0.656	

SK4			0.794	
SK5			0.798	
SK6			0.791	
SK7			0.759	
SK8			0.754	
TI10				0.809
TI2				0.725
TI3				0.685
TI5				0.665
TI6				0.730
TI7				0.775
TI8				0.811
TI9				0.859

Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.9, dapat dilihat bahwa keseluruhan variabel telah memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,6. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan indikator telah memenuhi persyaratan nilai *outer loading*. Berikut merupakan model setelah dilakukan penghapusan dan perhitungan ulang:

**Gambar 4. 2**  
**Model Antar Konstruk Akhir**



Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025

Setelah memenuhi persyaratan nilai *outer loading*, *convergent validity* juga memerlukan nilai AVE keseluruhan variabel melebihi 0,5 untuk



memastikan seluruh syarat uji *convergent validity* dapat terpenuhi. Berikut disajikan tabel yang berisi informasi nilai AVE setelah dilakukan beberapa penghapusan indikator penelitian yang tidak valid:

**Tabel 4. 10**  
**Hasil AVE Akhir**

	Average variance extracted (AVE)
<b>Iklim Organisasi</b>	<b>0.520</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0.550</b>
<b>Stres Kerja</b>	<b>0.545</b>
<b>Turnover Intention</b>	<b>0.578</b>

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Dapat dilihat pada tabel 4.10, keseluruhan variabel penelitian telah memiliki nilai diatas 0,5. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa keseluruhan variabel telah memenuhi keseluruhan syarat dari uji *convergent validity*.

#### **B. Discriminant Validity**

Dalam pengujian *discriminant validity* terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi, diantaranya adalah hasil nilai *cross loading* pada indikator variabel harus lebih besar dari indikator pada variabel lainnya. Ini berarti indikator variabel lebih baik mewakili variabel dibandingkan variabel lain.

**Tabel 4. 11**  
**Hasil Nilai Cross Loading**

	IO	KK	SK	TI
IO1	<b>0.675</b>	0.434	-0.227	-0.327
IO10	<b>0.866</b>	0.533	-0.193	-0.558
IO11	<b>0.700</b>	0.528	-0.246	-0.559
IO2	<b>0.781</b>	0.384	-0.295	-0.444
IO3	<b>0.701</b>	0.266	-0.211	-0.281
IO4	<b>0.688</b>	0.293	-0.255	-0.338
IO5	<b>0.651</b>	0.319	-0.150	-0.226
IO8	<b>0.662</b>	0.370	-0.033	-0.382
IO9	<b>0.740</b>	0.489	-0.121	-0.529
KK1	0.399	<b>0.663</b>	-0.355	-0.535
KK10	0.468	<b>0.845</b>	-0.306	-0.531
KK11	0.482	<b>0.637</b>	-0.262	-0.598

	IO	KK	SK	TI
KK12	0.454	<b>0.674</b>	-0.165	-0.501
KK2	0.358	<b>0.747</b>	-0.291	-0.413
KK3	0.539	<b>0.810</b>	-0.319	-0.521
KK4	0.262	<b>0.723</b>	-0.345	-0.513
KK5	0.453	<b>0.856</b>	-0.528	-0.612
KK6	0.466	<b>0.785</b>	-0.397	-0.602
KK7	0.409	<b>0.761</b>	-0.476	-0.546
KK8	0.268	<b>0.612</b>	-0.297	-0.449
KK9	0.533	<b>0.738</b>	-0.385	-0.603
SK1	-0.074	-0.406	<b>0.792</b>	0.516
SK11	-0.184	-0.349	<b>0.741</b>	0.490
SK12	-0.200	-0.285	<b>0.728</b>	0.376
SK13	-0.322	-0.303	<b>0.649</b>	0.526
SK2	0.017	-0.165	<b>0.630</b>	0.236
SK3	-0.101	-0.326	<b>0.656</b>	0.358
SK4	-0.247	-0.386	<b>0.794</b>	0.413
SK5	-0.224	-0.339	<b>0.798</b>	0.448
SK6	-0.297	-0.436	<b>0.791</b>	0.534
SK7	-0.262	-0.346	<b>0.759</b>	0.523
SK8	-0.133	-0.395	<b>0.754</b>	0.363
TI10	-0.511	-0.591	0.467	<b>0.809</b>
TI2	-0.472	-0.463	0.506	<b>0.725</b>
TI3	-0.364	-0.436	0.504	<b>0.685</b>
TI5	-0.544	-0.612	0.482	<b>0.665</b>
TI6	-0.427	-0.413	0.398	<b>0.730</b>
TI7	-0.416	-0.623	0.381	<b>0.775</b>
TI8	-0.371	-0.651	0.480	<b>0.811</b>
TI9	-0.484	-0.593	0.461	<b>0.859</b>

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Dapat dilihat pada tabel 4.11, nilai *cross loading* keseluruhan indikator kepada variabel masing-masing memiliki angka yang lebih besar dibandingkan dengan indikator kepada variabel lainnya. Berdasarkan temuan tersebut data dapat dinyatakan lolos syarat nilai *cross loading*. Syarat berikutnya yang harus dipenuhi adalah nilai dari *fornell-larcker criteria*. Uji *fornell-larcker* dapat dinyatakan lolos jika nilai hubungan variabel dengan variabel itu sendiri lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan variabel lain.

**Tabel 4. 12**  
**Hasil Uji *Fornell-Larcker***

	<b>Iklim Organisasi (X1)</b>	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	<b>Stres Kerja (X2)</b>	<b><i>Turnover Intention</i> (Y)</b>
<b>Iklim Organisasi (X1)</b>	<b>0.721</b>			
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	0.583	<b>0.742</b>		
<b>Stres Kerja (X2)</b>	-0.265	-0.473	<b>0.738</b>	
<b><i>Turnover Intention</i> (Y)</b>	-0.595	-0.730	0.607	<b>0.760</b>

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Berdasarkan tabel 4.12, dapat terlihat bahwa keseluruhan nilai hubungan variabel dengan variabel itu sendiri sudah lebih besar dibandingkan dengan variabel lainnya. Dengan temuan tersebut maka dapat dinyatakan data telah lolos syarat uji *fornell-lercker*. Syarat berikutnya untuk memenuhi keseluruhan syarat uji *discriminant validity* adalah melakukan uji *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dengan nilai lebih rendah dari 0,9.

**Tabel 4. 13**  
**Hasil Uji HTMT**

	<b>Iklim Organisasi (X1)</b>	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	<b>Stres Kerja (X2)</b>	<b><i>Turnover Intention</i> (Y)</b>
<b>Iklim Organisasi (X1)</b>				
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	0.608			
<b>Stres Kerja (X2)</b>	0.312	0.496		
<b><i>Turnover Intention</i> (Y)</b>	0.626	0.789	0.652	

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Dapat dilihat pada tabel 4.13, keseluruhan nilai HTMT lebih rendah dari 0,9. Hal tersebut menunjukkan bahwa data telah lolos syarat uji HTMT. Temuan tersebut menandakan data telah memenuhi keseluruhan syarat *discriminant validity* dan indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid.

#### **4.5.1.2 Uji Reliabilitas**

Pengujian ini dilaksanakan dengan melihat apakah alat ukur yang digunakan mampu secara konsisten, tepat, dan akurat menjadi tolak ukur dari variabel yang akan diteliti. Pengujian ini dilakukan dengan mengamati nilai composite reliability dan nilai cronbach's alpha. Hasilnya dapat dinilai baik

ketika *composite reliability* > 0,70 dan *cronbach's alpha* > 0,60 (Ghozali dan Latan, 2012). Berikut disajikan tabel yang berisikan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*:

**Tabel 4. 14**  
**Nilai *Composite reliability* dan *cronbach's alpha***

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
<b>Iklim Organisasi (X1)</b>	0.885	0.906
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	0.924	0.936
<b>Stres Kerja (X2)</b>	0.916	0.929
<b>Turnover Intention (Y)</b>	0.894	0.916

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Berdasarkan tabel 4.14, dapat dilihat keseluruhan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* telah memenuhi syarat. Berdasarkan temuan tersebut dapat dinyatakan bahwa data telah memenuhi uji reliabilitas.

#### 4.5.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural merupakan sebuah cara yang dilakukan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel pengikat. Analisis ini dilakukan dengan cara melihat nilai R-Square dan F-Square. Berikut disajikan tabel berisikan nilai R-Square pada penelitian ini:

**Tabel 4. 15**  
**Hasil Nilai R-Square**

	R-square	R-square adjusted
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	0.449	0.427
<b>Turnover Intention (Y)</b>	0.667	0.648

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Berdasarkan nilai R-Square yang tersaji pada tabel 4.15, dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berdasarkan nilai R-Square sebesar 0,449



dipengaruhi oleh variabel iklim organisasi dan stres kerja sebesar 44,9%, sementara masih terdapat variabel lain, yang tidak dipilih sebagai variabel penelitian ini, mempengaruhi kepuasan kerja sebanyak 55,1%. Selanjutnya variabel *turnover intention* memiliki nilai R-Square sebesar 0,667, maka dapat dikatakan pada penelitian ini variabel kepuasan kerja, iklim organisasi, dan stres kerja dapat mempengaruhi variabel *turnover intention* sebesar 66,7% sementara sisanya sebanyak 33,3% dipengaruhi oleh variabel lain selain variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Selanjutnya akan disajikan data keseluruhan nilai F-Square untuk melihat seberapa besar pengaruh antar variabel X1 dan X2 terhadap Z dan Y. Berikut disajikan tabel nilai F-Square:

**Tabel 4. 16**  
**Hasil Nilai F-Square**

	<b>Iklim Organisasi (X1)</b>	<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	<b>Stres Kerja (X2)</b>	<b><i>Turnover Intention</i> (Y)</b>
<b>Iklim Organisasi (X1)</b>		<b>0.409</b>		<b>0.136</b>
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>				<b>0.288</b>
<b>Stres Kerja (X2)</b>		<b>0.198</b>		<b>0.271</b>
<b><i>Turnover Intention</i> (Y)</b>				

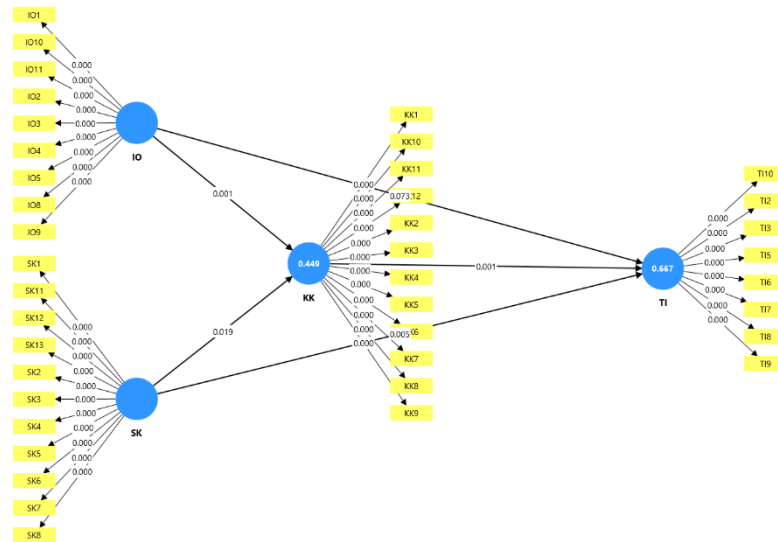
**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Berdasarkan tabel 4.16, dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menjadi yang terbesar yaitu 0,409 atau 40,9% dibandingkan pengaruh antar variabel yang lainnya.

#### **4.6 Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *feature bootstrapping* yang tersedia pada perangkat lunak *SmartPLS*. Pada pengujian hipotesis nantinya akan terlihat hubungan yang terjadi antar variabel bersifat positif atau negatif berdasarkan nilai *original sample* pada *path coefficients*. Pada pengujian hipotesis diperlukan pemenuhan syarat nilai *t-statistic* diatas 1,96 dan *p-value* dibawah

0,05. Jika syarat nilai *t-statistic* dan *p-value* dapat dipenuhi, maka dapat dipastikan hipotesis dapat diterima. Berikut akan disajikan gambar model hasil *bootstrapping* sekaligus dengan data nilai *t-statistic* dan *p-value* pada penelitian ini.



**Gambar 4. 3**

### Model Hasil *Bootstrapping*

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Berikutnya untuk mengetahui tingkat signifikan variabel independen terhadap variabel dependen maka diperlukan data nilai *t-statistic* yang berada pada *path coefficients*. Berikut disajikan data *path coefficients* pada penelitian ini:

**Tabel 4. 17**

### Hasil *Path Coefficients*

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
IO -> KK	0.492	3.469	0.001	Diterima
IO -> TI	-0.262	1.795	0.073	Ditolak
KK -> TI	-0.417	3.340	0.001	Diterima
SK -> KK	-0.342	2.354	0.019	Diterima
SK -> TI	0.341	2.795	0.005	Diterima

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Berdasarkan tabel 4.17, maka dapat disimpulkan terdapat beberapa hipotesis yang diterima maupun ditolak. Berikut penjelasan mengenai hasil uji hipotesis pada penelitian ini:

1. Hipotesis 1: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan tabel 25, dapat dilihat bahwa nilai *original sample* yang tercipta dari hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,492. Hal tersebut mengindikasikan arah hubungan antar variabel bersifat positif. Selanjutnya nilai *t-statistic* yang tercipta sebesar  $3,469 > 1,96$  dan *p-value* sebesar  $0,001 < 0,05$  yang menandakan hubungan signifikan. Maka dapat dinyatakan bahwa variabel iklim organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap variabel kepuasan kerja, maka hipotesis 1 diterima.

2. Hipotesis 2: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya pada tabel 25, dapat dilihat bahwa nilai *original sample* yang tercipta dari hubungan stres kerja dengan kepuasan kerja memiliki nilai sebesar -0,342. Hal tersebut mengindikasikan arah hubungan antar variabel bersifat negatif. Selanjutnya nilai *t-statistic* yang tercipta sebesar  $2,354 > 1,96$  dan *p-value* sebesar  $0,019 < 0,05$  yang menandakan hubungan signifikan. Maka dapat dinyatakan bahwa variabel stres kerja secara signifikan berpengaruh negatif terhadap variabel kepuasan kerja, maka hipotesis 2 diterima.

3. Hipotesis 3: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Selanjutnya pada tabel 25, dapat dilihat bahwa nilai *original sample* yang tercipta dari hubungan kepuasan kerja dengan *turnover intention* memiliki nilai sebesar -0,417. Hal tersebut mengindikasikan arah hubungan antar variabel bersifat negatif. Selanjutnya nilai *t-statistic* yang tercipta sebesar  $3,340 > 1,96$  dan *p-value* sebesar

0,001<0,05 yang menandakan hubungan signifikan. Maka dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention*, maka hipotesis 3 diterima.

4. Hipotesis 4: Iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Selanjutnya pada tabel 25, dapat dilihat bahwa nilai *original sample* yang tercipta dari hubungan iklim organisasi dengan *turnover intention* memiliki nilai sebesar -0,262. Hal tersebut mengindikasikan arah hubungan antar variabel bersifat negatif. Selanjutnya nilai *t-statistic* yang tercipta sebesar 1,795<1,96 dan *p-value* sebesar 0,073>0,05 yang menandakan hubungan tidak signifikan. Maka dapat dinyatakan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap variabel *turnover intention* namun tidak signifikan, maka hipotesis 4 ditolak.

5. Hipotesis 5: Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Terakhir data yang terdapat pada tabel 25, dapat dilihat bahwa nilai *original sample* yang tercipta dari hubungan stres kerja dengan *turnover intention* memiliki nilai sebesar 0,341. Hal tersebut mengindikasikan arah hubungan antar variabel bersifat positif. Selanjutnya nilai *t-statistic* yang tercipta sebesar 2,795 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,005 < 0,05 yang menandakan hubungan signifikan. Maka dapat dinyatakan bahwa variabel stres kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap variabel *turnover intention*, maka hipotesis 5 diterima.

#### 4.7 Pengujian Mediasi

Dalam pengujian mediasi akan ditemukan apakah sebuah variabel memiliki hubungan secara langsung atau tidak langsung melalui variabel mediasi. Berikut disajikan hasil pengujian secara tidak langsung:



**Tabel 4. 18**  
**Hasil Hubungan Tidak Langsung**

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
IO -> KK -> TI	-0.205	1.971	0.049
SK -> KK -> TI	0.143	2.082	0.037

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Berdasarkan tabel 4.18, variabel iklim organisasi berhubungan dengan *turnover intention* melalui kepuasan kerja memiliki nilai *t-statistic* sebesar  $1,976 > 1,96$  dan *p-value* sebesar  $0,049 < 0,05$ . Hal tersebut menandakan iklim organisasi dapat mempengaruhi *turnover intention* melalui variabel kepuasan kerja secara signifikan. Selanjutnya, variabel stres kerja berhubungan dengan *turnover intention* melalui kepuasan kerja memiliki nilai *t-statistic* sebesar  $2,082 > 1,96$  dan *p-value* sebesar  $0,037 < 0,05$ . Hal tersebut menandakan stres kerja dapat mempengaruhi *turnover intention* melalui variabel kepuasan kerja secara signifikan.

Setelah melakukan pengujian secara langsung dan tidak langsung, maka dilakukan perbandingan dan dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh variabel iklim organisasi terhadap *turnover intention* memiliki nilai  $1,795 < 1,96$  yang berarti tidak signifikan. Sedangkan, Pengaruh variabel iklim organisasi terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja memiliki nilai  $1,976 > 1,96$  yang berarti signifikan. Hal tersebut menandakan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh mediasi penuh (*full mediation*) terhadap hubungan iklim organisasi dan *turnover intention*.
2. Pengaruh variabel stres kerja terhadap *turnover intention* memiliki nilai  $2,795 > 1,96$  yang berarti signifikan. Sedangkan, Pengaruh variabel stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja memiliki nilai  $2,082 > 1,96$  yang berarti signifikan. Hal tersebut menandakan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh mediasi sebagian (*partial mediation*) terhadap hubungan stres kerja dan *turnover intention*.

#### 4.8 Pembahasan

Berdasarkan beberapa poin penjelasan terkait dengan analisis data penelitian ini, maka dapat dirangkum beberapa hasil dari penelitian ini dalam tabel berikut:

**Tabel 4. 19**  
**Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hasil	Keterangan
<b>Hipotesis 1:</b> Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Dengan nilai <i>original sample</i> sebesar 0,492, <i>t-statistic</i> sebesar 3,469, dan <i>p-value</i> sebesar 0,001. Maka variabel iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	H1 diterima
<b>Hipotesis 2:</b> Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Dengan nilai <i>original sample</i> sebesar -0,342, <i>t-statistic</i> sebesar 2,354, dan <i>p-value</i> sebesar 0,019. Maka variabel stres kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	H2 diterima
<b>Hipotesis 3:</b> Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	Dengan nilai <i>original sample</i> sebesar -0,417, <i>t-statistic</i> sebesar 3,340, dan <i>p-value</i> sebesar 0,001. Maka variabel kepuasan kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	H3 diterima
<b>Hipotesis 4:</b> Iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	Dengan nilai <i>original sample</i> sebesar -0,262, <i>t-statistic</i> sebesar 1,795, dan <i>p-value</i> sebesar 0,073. Maka variabel iklim organisasi berpengaruh secara negatif namun tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	H4 ditolak
<b>Hipotesis 5:</b> Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	Dengan nilai <i>original sample</i> sebesar 0,341, <i>t-statistic</i> sebesar 2,795, dan <i>p-value</i> sebesar 0,005. Maka variabel stres kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .	H5 diterima
<b>Hipotesis 6:</b> Kepuasan kerja berpengaruh dalam memediasi hubungan iklim organisasi terhadap <i>turnover intention</i> karyawan.	Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh mediasi penuh terhadap hubungan antara iklim organisasi dengan <i>turnover intention</i> dengan nilai <i>t-statistic</i> sebesar 1,976 > 1,96.	H6 diterima (full mediation)
<b>Hipotesis 7:</b> Kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap <i>turnover intention</i> karyawan	Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh mediasi parsial terhadap hubungan antara iklim organisasi dengan <i>turnover intention</i> dengan nilai <i>t-statistic</i> sebesar 2,082 > 1,96	H7 diterima (Partial mediation)

**Sumber: Pengolahan Data SmartPLS, 2025**

Berdasarkan beberapa temuan pada penelitian ini, maka diperoleh beberapa hasil yang menjadi tujuan dari dilakukannya penelitian ini, yaitu melihat dan menganalisis hubungan antara variabel iklim organisasi dan stres kerja

terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Aliene Exprint Plastik.

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

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa, iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan, H1 diterima. Hal tersebut menandakan bahwa semakin baik iklim organisasi di perusahaan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Jika mengacu pada temuan yang diperoleh dari analisis deskriptif, variabel iklim organisasi memiliki poin rata-rata tertinggi 3,56 pada pernyataan IO3 yang berbunyi, perusahaan selalu berusaha untuk memperoleh standar kualitas terbaik. Hal tersebut menandakan bahwa iklim organisasi yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui standar kualitas baik yang dijaga perusahaan. Karyawan merasa pekerjaannya memuaskan karena tahu yang diperoleh adalah yang terbaik yang dapat diusahakan oleh perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Budiono (2023) dan temuan Zikri dan Puji (2023) yang memaparkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan yang dihadirkan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik mampu secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan di perusahaan.

#### **4.8.2 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa, stres kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara negatif dan signifikan, H2 diterima. Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja karyawan di perusahaan, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan semakin rendah.

Jika mengacu pada temuan yang diperoleh dari analisis deskriptif, variabel stres kerja memiliki poin rata-rata tertinggi 2,64 pada pernyataan SK13 yang berbunyi, anda merasa suhu di ruangan tempat kerja Anda tidak nyaman seperti terlalu dingin atau panas. Hal tersebut menandakan bahwa stres kerja yang tinggi mampu mengurangi kepuasan kerja karyawan melalui rasa kurang nyaman karena suhu di ruangan saat bekerja. Karyawan merasa suhu yang kurang baik mampu mengganggu pekerjaan mereka.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jung et al. (2024) dan temuan Sun et al. (2025) yang memaparkan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan yang dihadirkan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut menyatakan bahwa tingkat stres kerja yang tinggi dirasakan oleh karyawan mampu secara signifikan mengurangi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan di perusahaan. Sebaliknya, rendahnya perasaan stres yang timbul karena pekerjaan mampu meningkatkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan karyawan di perusahaan.

#### **4.8.3 Pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan.**

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa, kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan secara negatif dan signifikan, H3 diterima. Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan, maka tingkat *turnover intention* karyawan akan semakin rendah.

Jika mengacu pada temuan yang diperoleh dari analisis deskriptif, variabel kepuasan kerja memiliki poin rata-rata tertinggi 4,15 pada pernyataan KK5 yang berbunyi, tasan saya membantu saya saat mengalami kesulitan. Hal tersebut menandakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mampu mengurangi *turnover intention* pada karyawan melalui rasa kepedulian atasan yang dirasakan karyawan. Karyawan merasa atasan yang memiliki kepedulian tinggi membuat mereka tidak memikirkan keinginan untuk keluar dari perusahaan, karena merasa nyaman bekerja dengan atasan yang sekarang.



Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ning et al. (2023) dan temuan Jung et al. (2024) yang memaparkan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan yang dihadirkan variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan tersebut menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dirasakan oleh karyawan mampu secara signifikan mengurangi niat karyawan untuk pindah dari pekerjaan mereka. Sebaliknya, rendahnya perasaan puas pada pekerjaan mampu meningkatkan niat karyawan untuk pindah dari pekerjaan mereka yang sekarang.

#### 4.8.4 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa, iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan secara negatif. Meskipun begitu pengaruh yang diberikan variabel iklim organisasi dinilai tidak terlalu signifikan, H4 ditolak. Hal tersebut menandakan bahwa baik atau buruknya iklim organisasi di perusahaan, tidak terlalu berpengaruh pada *turnover intention* pada karyawan di perusahaan.

Jika mengacu pada temuan yang diperoleh dari analisis deskriptif, variabel iklim organisasi memiliki poin rata-rata tertinggi 3,56 pada pernyataan IO3 yang berbunyi, perusahaan selalu berusaha untuk memperoleh standar kualitas terbaik. Hal tersebut menandakan bahwa iklim organisasi yang baik belum mampu menurunkan *turnover intention* karyawan melalui standar kualitas baik yang dijaga perusahaan. Karyawan tidak merasa standar kualitas yang baik cukup untuk membuat mereka tidak berpikir keluar dari pekerjaannya.

Temuan tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian Luz et al. (2016) dan temuan Maharani dan Budiono (2023), yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik terbukti mampu secara signifikan mengurangi tingkat *turnover intention* pada karyawan di perusahaan. Meskipun memiliki hasil yang berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya, temuan ini juga memiliki persamaan dengan beberapa temuan yang lain. Berdasarkan temuan dari Wibowo et al. (2023), iklim organisasi memang berpengaruh



secara negatif terhadap variabel *turnover intention*, namun dampak yang ditimbulkan tidak terlalu signifikan. Hal tersebut menandakan bahwa baik atau buruknya iklim organisasi di perusahaan tidak terlalu berpengaruh pada niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan mereka.

#### **4.8.5 Pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan.**

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa, stres kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan secara positif dan signifikan, H5 diterima. Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja karyawan di perusahaan, semakin tinggi pula tingkat *turnover intention* pada karyawan di perusahaan.

Jika mengacu pada temuan yang diperoleh dari analisis deskriptif, variabel stres kerja memiliki poin rata-rata tertinggi 2,64 pada pernyataan SK13 yang berbunyi, anda merasa suhu di ruangan tempat kerja Anda tidak nyaman seperti terlalu dingin atau panas. Hal tersebut menandakan bahwa stres kerja yang tinggi mampu meningkatkan *turnover intention* karyawan melalui rasa kurang nyaman karena suhu di ruangan saat bekerja. Karyawan merasa suhu yang kurang baik mampu membuat mereka memikirkan untuk mencari kesempatan di tempat kerja lain yang dirasa memiliki ruangan kerja yang lebih baik.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ning et al. (2023) dan temuan Jung et al. (2024) yang memaparkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan yang dihadirkan stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan tersebut menyatakan bahwa tingkat stres kerja yang tinggi dirasakan oleh karyawan mampu secara signifikan meningkatkan niat karyawan untuk pindah dari pekerjaan mereka. Sebaliknya, rendahnya perasaan stres yang timbul karena pekerjaan mampu menurunkan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan mereka saat ini.

#### **4.8.6 Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Iklim**

##### **Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan.**

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa, kepuasan kerja terbukti memediasi secara penuh hubungan antara iklim organisasi terhadap *turnover intention* karyawan, H6 diterima. Hal tersebut dibuktikan dengan tidak signifikannya pengaruh langsung yang diberikan oleh variabel iklim organisasi terhadap variabel *turnover intention*, sementara pengaruh yang signifikan justru hadir melalui pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja terhadap hubungan iklim organisasi dan *turnover intention* pada karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa iklim organisasi belum cukup memberikan pengaruh pada *turnover intention* karyawan jika tanpa bantuan variabel kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Maka dapat disimpulkan iklim organisasi yang baik dibarengi dengan rasa kepuasan kerja karyawan yang tinggi terbukti mampu menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan di perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Wibowo et al. (2023), dimana iklim organisasi hanya dapat berpengaruh pada *turnover intention* karyawan melalui mediasi kepuasan kerja. Berdasarkan temuan tersebut iklim organisasi belum mampu secara langsung mempengaruhi niat karyawan untuk pindah kerja. Iklim organisasi baru dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan jika dibarengi dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan di perusahaan.

#### **4.8.7 Pengaruh Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan.**

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa, kepuasan kerja terbukti memediasi sebagian hubungan antara stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan, H7 diterima. Hal tersebut dibuktikan dengan pengaruh signifikan yang diberikan oleh variabel stres kerja terhadap variabel *turnover intention* secara langsung ataupun tidak langsung melalui mediasi dari kepuasan

kerja. Hal tersebut menandakan bahwa meskipun stres kerja dapat memberikan pengaruh pada *turnover intention* karyawan secara positif dan signifikan, kehadiran variabel kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan mampu mempengaruhi sebagian dampak pengaruh yang ditimbulkan oleh stres kerja terhadap *turnover intention*. Maka dapat disimpulkan meskipun tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan mampu meningkatkan *turnover intention* karyawan, dengan hadirnya mediasi dari kepuasan kerja dapat mengurangi sebagian dampak yang timbul dari hubungan antara stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan di perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ning et al. (2023) dan temuan Sun et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh dalam memediasi hubungan stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Temuan tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti mampu mengurangi efek yang timbul dari variabel stres kerja terhadap niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan mereka.

