



Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*: Menguji Peran Moderasi Iklim Organisasi pada Bank NTB Syariah Dompus

Siti Nur Isra^{1*}, Chairul Adhim²

¹ Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompus, Indonesia

² Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompus, Indonesia

Abstrak

Dalam dinamika industri perbankan modern, tantangan mempertahankan talenta berkualitas menjadi penting bagi keberlangsungan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan iklim organisasi sebagai variabel pemoderasi pada Bank NTB Syariah Kabupaten Dompus. Fenomena tingginya permintaan SDM yang tidak sebanding dengan retensi karyawan menjadi masalah utama yang berpotensi mengganggu stabilitas operasional bank. Kebaruan studi ini terletak pada pengujian peran moderasi iklim organisasi dalam konteks perbankan syariah regional, yang mengisi celah literatur mengenai faktor kontekstual retensi SDM. Pendekatan kuantitatif asosiatif dengan teknik *saturated sampling* terhadap seluruh populasi sebanyak 45 karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan SPSS 27. Temuan membuktikan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu, iklim organisasi terbukti secara signifikan memoderasi hubungan tersebut, di mana iklim kerja yang positif memperkuat efektivitas kepuasan kerja dalam menurunkan niat keluar. Kesimpulan, untuk meminimalisir *turnover intention*, manajemen harus mensinergikan peningkatan kepuasan kerja individual dengan penciptaan lingkungan organisasi yang kondusif.

Informasi Artikel

Correspondence:

Siti Nur Isra
nurisra9811@gmail.com

Kata kunci:

Kepuasan Kerja;
urnover Intention;
Iklim Organisasi;
Retensi Karyawan;



PENDAHULUAN

Dalam dinamika organisasi modern, sumber daya manusia merupakan aset vital yang menentukan keberlangsungan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Namun, tantangan terbesar yang dihadapi banyak organisasi saat ini adalah mempertahankan karyawan berkualitas di tengah meningkatnya fenomena *turnover intention* atau niat untuk keluar dari pekerjaan. Tingginya tingkat *turnover intention* bukan sekadar masalah administratif, melainkan ancaman serius yang berdampak negatif pada produktivitas, stabilitas operasional, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan hasil Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (Millennial, 2022) yang melibatkan 23.220 responden dari 46 negara, diprediksi bahwa *bahwa sekitar 24% pegawai* memiliki niat untuk meninggalkan organisasi dalam kurun waktu kurang dari dua tahun. Data ini mengindikasikan adanya urgensi bagi manajemen untuk memahami faktor-faktor mendasar yang memicu keinginan

karyawan untuk berpindah, di mana kegagalan dalam mitigasi masalah ini dapat menjadi tanda kerusakan internal dalam sebuah agensi (Grobler *et al.*, 2010).

Salah satu prediktor utama yang secara konsisten dikaitkan dengan *turnover intention* dalam manajemen sumber daya manusia adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan penilaian evaluatif karyawan terhadap pekerjaannya, di mana individu yang puas cenderung lebih menghargai tugas-tugasnya dan menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi (Fei *et al.*, 2018) dan (Cirp *et al.*, 2018). Sebaliknya, ketidakpuasan kerja yang dipicu oleh faktor-faktor seperti kondisi kerja yang sulit, kurangnya pendapatan, atau hubungan rekan kerja yang tegang, dapat bermanifestasi menjadi absensi hingga keinginan untuk keluar (Wen, Sam and Hou, 2019). Meskipun teori secara umum menyepakati bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* artinya semakin tinggi kepuasan, semakin rendah niat keluar hubungan ini tidak selalu bersifat linear dan seringkali dipengaruhi oleh konteks lingkungan tempat karyawan tersebut bekerja.

Di sinilah peran Iklim Organisasi muncul sebagai variabel kontekstual yang krusial. Iklim organisasi mencakup persepsi kolektif mengenai budaya, nilai, norma, dan suasana kerja yang dirasakan oleh anggota organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai peran iklim organisasi. (Caezar *et al.*, 2016) dan (Santi, 2025) serta (Ratna Dewi, 2017) menemukan bahwa iklim organisasi yang kondusif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan negatif terhadap *turnover intention*. Namun, penelitian (Iskandar and Priyono, 2023) memberikan perspektif menarik bahwa iklim organisasi justru dapat melemahkan pengaruh variabel positif lain (seperti pemberdayaan) terhadap kepuasan kerja dalam kondisi tertentu. Adanya *gap* atau celah teoritis dari hasil penelitian yang bervariasi ini menegaskan perlunya pengujian kembali peran iklim organisasi, khususnya sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Secara empiris, kesenjangan antara kondisi ideal dan realita lapangan terlihat jelas pada sektor perbankan daerah yang sedang berkembang, khususnya pada Bank NTB Syariah di Kabupaten Dompu. Meskipun pertumbuhan perbankan di NTB cukup tinggi, instansi ini menghadapi kendala serius terkait minimnya sumber daya manusia (SDM) yang kompeten secara kuantitas maupun kualitas. Permintaan SDM yang tinggi untuk perluasan jaringan operasional seringkali direspon dengan pola rekrutmen yang merekrut karyawan tanpa latar belakang keilmuan perbankan yang memadai. Kondisi ini menciptakan tekanan kerja tersendiri yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja. Ketidaksiharian kompetensi dengan tuntutan kerja, ditambah dengan tekanan lingkungan kerja, dapat memicu iklim organisasi yang kurang kondusif, yang pada akhirnya mengakibatkan tingginya *turnover intention*.

Upaya untuk memecahkan dilema manajemen di Bank NTB Syariah Dompu, di mana upaya mempertahankan stabilitas operasional berbenturan dengan tantangan pengelolaan SDM. Sebagai institusi berbasis syariah yang memegang peranan kunci dalam ekonomi lokal, Bank NTB Syariah perlu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya memenuhi standar profesional tetapi juga mendukung kenyamanan psikologis karyawan. Penelitian ini mengajukan premis bahwa meskipun kepuasan kerja adalah faktor internal individu, pengaruhnya terhadap keputusan untuk bertahan atau keluar sangat bergantung pada bagaimana iklim organisasi dirasakan oleh karyawan. Dengan kata lain, iklim organisasi yang positif diharapkan dapat menjadi penyangga yang meminimalisir dampak fluktuasi kepuasan kerja terhadap niat keluar karyawan.

Berdasarkan paparan latar belakang masalah, tinjauan teoritis, dan fenomena empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan iklim organisasi sebagai variabel moderasi pada Bank NTB Syariah Kabupaten Dompu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memberikan bukti empiris mengenai sejauh mana iklim organisasi mampu memoderasi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi literatur manajemen SDM serta implikasi praktis bagi manajemen Bank NTB Syariah

dalam merumuskan strategi retensi karyawan yang efektif melalui perbaikan iklim kerja dan peningkatan kepuasan kerja.

METODE

Penelitian kuantitatif asosiatif untuk memberikan gambaran sistematis mengenai hubungan antarvariabel (Sugiyono, 2019), dengan desain regresi moderasi untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* serta peran iklim organisasi sebagai variabel pemoderasi. Studi dilaksanakan di Bank NTB Syariah Kabupaten Dompu dengan populasi 45 karyawan. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, teknik pengambilan sampel menggunakan *saturated sampling* (sampel jenuh), di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden guna memastikan generalisasi yang representatif dan meminimalisir bias (Sugiyono, 2022). Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik meliputi observasi, dokumentasi data sekunder, dan kuesioner terstruktur. Instrumen pengukuran mengadopsi Skala Likert 5 poin untuk mengukur sikap dan persepsi responden, yang mencakup indikator pengembangan karir, kompensasi, serta beban kerja guna menghasilkan data primer yang valid.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 27 untuk memfasilitasi perhitungan statistik parametrik (Sugiyono, 2019). Tahapan analisis diawali dengan pengujian kualitas instrumen, di mana reliabilitas dinyatakan diterima jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Untuk memastikan model regresi, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, uji multikolinieritas (batas VIF < 10,00 menurut (Ghozali, 2018), dan uji heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis utama menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk mendeteksi apakah variabel moderator memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel (Baron and Kenny, 1986). Keputusan statistik didasarkan pada uji simultan (Uji F) dan koefisien determinasi dengan membandingkan nilai signifikansi terhadap taraf nyata ($\alpha = 0,05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepuasan Kerja	45	8.00	20.00	15.6889	3.71619
Turnover Intention	45	5.00	20.00	12.5556	5.01160
Iklim Organisasi	45	10.00	25.00	18.9111	5.40968
Valid N (listwise)	45				

Sumber: Outpun SPSS (2025)

Tabel 1 memberikan gambaran komprehensif mengenai distribusi data dari 45 responden terhadap tiga variabel penelitian. Variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 15,69 dengan standar deviasi 3,72 (rentang 8,00–20,00), yang mengindikasikan bahwa secara umum tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada kategori tinggi. Sementara, *Turnover Intention* memiliki rata-rata 12,56 standar deviasi 5,01 (rentang 5,00–20,00), angka ini menggambarkan meskipun terdapat variasi, mayoritas responden memiliki kecenderungan niat keluar yang relatif rendah hingga moderat. Di sisi lain, Iklim Organisasi sebesar 18,91 dengan standar deviasi 5,41 (rentang 10,00–25,00), yang menegaskan responden memiliki persepsi positif terhadap kondisi lingkungan kerja di Bank NTB Syariah. Variasi nilai yang ditunjukkan standar deviasi pada ketiga variabel menggambarkan keragaman jawaban responden yang cukup representatif untuk dijadikan landasan dalam pengujian hipotesis selanjutnya.

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	r hitung	r tabel	Keputusan
X1	0.943	0.294	Valid
X2	0.916	0.294	Valid
X3	0.865	0.294	Valid
X4	0.875	0.294	Valid
X5	0.869	0.294	Valid
Y1	0.907	0.294	Valid
Y2	0.898	0.294	Valid
Y3	0.843	0.294	Valid
Y4	0.854	0.294	Valid
Y5	0.843	0.294	Valid
M1	0.908	0.294	Valid
M2	0.924	0.294	Valid
M3	0.861	0.294	Valid
M4	0.908	0.294	Valid
M5	0.937	0.294	Valid

Sumber: Outpun SPSS (2025)

Tabel 2, disimpulkan semua variabel memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel, sehingga semua item pada variabel tersebut adalah valid.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Item
.943	18

Sumber: Outpun SPSS (2025)

Tabel 3, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,943 dari total 18 item pernyataan. Nilai ini jauh melampaui ambang batas standar 0,60, yang mengindikasikan instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi (reliabel). Dengan demikian, seluruh item dalam kuesioner ini dinyatakan layak dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel penelitian secara akurat dan konsisten.

Tabel 4. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		45	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.000000	
	Std. Deviation	1.75162168	
Most Extreme Differences	Absolute	.105	
	Positive	.073	
	Negative	-.105	
Test Statistic		.105	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.240	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.229
		Upper Bound	.251

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data

c. Lilliefors Significance Correction

d. This is a lower bound of the true significance

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000

Sumber: Outpun SPSS (2025)

Tabel 4, diperoleh nilai statistik uji sebesar 0,105 dengan nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) sebesar 0,200. Karena nilai signifikansi tersebut jauh lebih besar dari taraf nyata 0,05 ($0,200 > 0,05$), maka dapat disimpulkan data residual dalam model regresi ini berdistribusi normal. Dengan terpenuhinya asumsi normalitas ini, model regresi dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis statistik parametrik selanjutnya.

Tabel 5. Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-6.239	.932		-6.691	.000		
1 Kepuasan Kerja	.584	.141	.433	4.131	.000	.160	6.254
Iklm Organisasi	.509	.097	.549	5.239	.000	.160	6.254

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Outpun SPSS (2025)

Tabel 5, Menunjukkan nilai *Tolerance* untuk variabel Kepuasan Kerja dan Iklm Organisasi sebesar 0,160 ($> 0,10$) dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 6,254 ($< 10,00$). Meskipun angka tersebut mengindikasikan adanya korelasi moderat, parameter statistik menegaskan prasyarat asumsi klasik telah terpenuhi, sehingga model regresi ini layak dan valid untuk digunakan dalam analisis interpretasi pengaruh antarvariabel selanjutnya.

Tabel 6. Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.393	.752		1.852	.071		
Kepuasan Kerja	.083	.114	.279	.730	.469	.160	6.254
Iklm Organisasi	-.072	.078	-.350	-.918	.364	.160	6.254

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Outpun SPSS (2025)

Tabel 6, terlihat bahwa tidak ada variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap nilai absolut residual, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,469 dan Iklm Organisasi sebesar 0,364. Karena kedua nilai probabilitas tersebut berada jauh di atas taraf nyata 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi ini. Dengan demikian, asumsi homoskedastisitas telah terpenuhi, di mana varians residual bersifat homogen, sehingga model regresi dinyatakan layak dan valid untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 7. Uji Regresi Moderasi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.202	3.157		1.014	.317
1 Kepuasan Kerja	.091	.255	.067	.356	.724
Iklm Organisasi	.065	.208	.070	.314	.755
X. M	.039	.013	1.104	3.082	.004

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Outpun SPSS (2025)

Tabel 7, ditemukan bahwa variabel interaksi antara Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,039 dengan nilai t hitung 3,082 dan signifikansi 0,004. Karena nilai signifikansi tersebut $0,004 < 0,05$, dapat disimpulkan Iklim Organisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa Iklim Organisasi bukan hanya berdiri sebagai variabel independen, melainkan berperan memperkuat interaksi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan (*Turnover Intention*).

Tabel 8. Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-6.239	.932		-6.691	.000		
1 Kepuasan Kerja	.584	.141	.433	4.131	.000	.160	6.254
Iklim Organisasi	.509	.097	.549	5.239	.000	.160	6.254

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Outpun SPSS (2025)

Tabel 8, diperoleh nilai korelasi (R^2) sebesar 0,962 yang menunjukkan hubungan sangat kuat antara variabel bebas dan terikat. Nilai R Square sebesar 0,926 mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi secara simultan mampu memberikan kontribusi pengaruh sebesar 92,6% terhadap tingkat *Turnover Intention*, sedangkan sisanya 7,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini. Didukung dengan nilai *Adjusted R Square* yang tinggi (0,923) dan tingkat kesalahan prediksi (*Std. Error of the Estimate*) yang rendah (1,39427), model regresi ini dinyatakan sangat akurat dan layak untuk memprediksi perilaku *turnover intention* pada karyawan Bank NTB Syariah Kabupaten Dompu.

Tabel 9. Uji F
Anova^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1023.464	2	511.732	263.239	.000 ^b
	Residual	81.647	42	1.944		
	Total	1105.111	44			

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja

Sumber: Outpun SPSS (2025)

Tabel 9, diperoleh nilai F^2 sebesar 263,239 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Hal ini membuktikan variabel Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis (Uji t) pada analisis regresi, ditemukan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan Bank NTB Syariah Kabupaten Dompu. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 4,131 dan nilai signifikansi (p -value) sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi jauh di bawah taraf nyata 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor

determinan terhadap niat keluar karyawan dapat diterima secara statistik. Nilai koefisien regresi sebesar 0,584 menunjukkan kepuasan kerja memberikan kontribusi yang nyata terhadap fluktuasi tingkat *turnover intention*, di mana setiap perubahan persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja akan berdampak langsung pada niat mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh (Wen, Sam and Hou, 2019), yang menyatakan ketidakpuasan kerja yang dipicu oleh kondisi kerja sulit atau hubungan rekan kerja yang tegang merupakan manifestasi awal dari perilaku penarikan diri seperti absensi hingga keinginan untuk keluar. Sejalan dengan pandangan (Fei *et al.*, 2018), karyawan yang tidak merasakan kepuasan dalam tugasnya cenderung kehilangan apresiasi terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya memicu niat *turnover*. Sebaliknya, jika kepuasan kerja terpenuhi, karyawan akan bekerja dengan lebih antusias dan produktif, sebagaimana dijelaskan oleh (Cirp *et al.*, 2018), yang secara otomatis menekan keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Hasil penelitian ini juga selaras dan memperkuat temuan studi terdahulu yang dilakukan oleh (Ratna Dewi, 2017) dan (Caesar *et al.*, 2016) pada sektor perbankan, yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memegang peranan vital dalam retensi karyawan. Konsistensi hasil ini juga didukung oleh (Rustiawan and Info, 2023), yang menemukan bahwa rendahnya tingkat kepuasan kerja menjadi prediktor utama tingginya *turnover intention*. Dengan demikian, dalam konteks Bank NTB Syariah Dompu, aspek kepuasan kerja meliputi gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja menjadi kunci strategis bagi manajemen untuk mengendalikan laju *turnover intention*.

Peran Iklim Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis statistik melalui uji interaksi (*Moderated Regression Analysis*), penelitian ini berhasil membuktikan bahwa Iklim Organisasi berperan signifikan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien interaksi sebesar 0,039 dengan nilai *t* hitung sebesar 3,082 dan signifikansi (*p-value*) 0,004. Karena nilai signifikansi ini jauh di bawah taraf nyata 0,05 ($0,004 < 0,05$), maka secara statistik dapat disimpulkan iklim organisasi tidak hanya beroperasi secara independen, melainkan turut memengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja karyawan dengan niat mereka untuk keluar. Secara spesifik, hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepuasan kerja dalam menurunkan *turnover intention* akan semakin kuat dan efektif apabila didukung oleh iklim organisasi yang positif dan kondusif.

Hasil ini konsisten dengan studi yang dilakukan oleh (Setiawan and Putra, 2016) dan (Iskandar and Priyono, 2023), yang menekankan bahwa iklim organisasi berfungsi sebagai katalisator; lingkungan kerja yang mendukung akan mengamplifikasi efektivitas kepuasan kerja dalam menjaga retensi karyawan. Sebaliknya, jika iklim organisasi buruk (misalnya komunikasi yang macet atau kurangnya dukungan tim), maka dampak positif dari kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan akan melemah, sehingga niat *turnover* tetap tinggi meskipun karyawan merasa puas dengan aspek teknis pekerjaannya. Hal ini juga memperkuat pandangan (Ratna Dewi, 2017), yang menyatakan kepuasan kerja saja tidak cukup untuk menekan *turnover*; diperlukan payung iklim organisasi yang sehat untuk memastikan karyawan benar-benar merasa terikat dengan perusahaan.

Manajemen tidak dapat hanya mengandalkan strategi peningkatan kepuasan kerja secara parsial (seperti hanya menaikkan gaji atau fasilitas) untuk mencegah karyawan keluar. Strategi tersebut harus disinergikan dengan penciptaan iklim organisasi yang positif. Artinya, Bank NTB Syariah perlu membangun budaya kerja yang mendukung, komunikasi yang transparan, dan suasana kekeluargaan yang erat. Dengan menciptakan lingkungan yang kondusif, investasi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja akan

memberikan *impact* maksimal dalam meminimalisir *turnover intention*, sehingga stabilitas SDM dan kinerja organisasi dapat terjaga secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

- Kepuasan Kerja sebagai Determinan Retensi Karyawan
Hasil penelitian membuktikan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya berbanding lurus dengan keputusan mereka untuk bertahan dalam organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan baik dari segi materi maupun non-materi maka akan semakin rendah niat mereka untuk mencari pekerjaan alternatif atau meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti menjadi fondasi utama dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia di Bank NTB Syariah.
- Peran Moderasi Iklim Organisasi
Penelitian ini mengonfirmasi iklim organisasi berperan penting sebagai variabel pemoderasi yang memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Temuan ini menegaskan efektivitas kepuasan kerja dalam menekan angka *turnover* sangat bergantung pada kondisi lingkungan kerja. Ketika kepuasan kerja didukung oleh iklim organisasi yang positif dan kondusif, dampaknya dalam menurunkan niat keluar karyawan menjadi jauh lebih kuat dan efektif. Sebaliknya, dalam kondisi iklim organisasi yang kurang mendukung, kemampuan kepuasan kerja untuk menahan karyawan agar tidak keluar menjadi melemah.

REFERENSI

- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986) 'The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual , Strategic , and Statistical Considerations', (6), pp. 1173-1182.
- Caezar, A. et al. (2016) 'Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Sulselbar'.
- Cirp, P. et al. (2018) 'Effectivity of high precision grinding manufacturing processes : An approach based on combined DEA and cluster analyses A new methodology to analyze physical architecture processes: An approach based the on functional combined and DEA and cluster analyse', *Procedia CIRP*, 79, pp. 292-297. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.02.069>.
- Fei, T. et al. (2018) 'Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada CV. Union Event Planner', *Agora*, 6(1).
- Ghozali, I. (2018) Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS.
- Grobler, A. et al. (2010) 'Measurement of the perceptions of human resource practices in a seemingly collectivistic culture', pp. 1-11.
- Iskandar, J. and Priyono, B.S. (2023) 'Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis Pengaruh Pemberdayaan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Moderasi', 10(2). Available at: <https://doi.org/10.21107/jsmb.v10i2.21891>.
- Millennial, D.G.G.Z. and (2022) 'Striving for balance , advocating for change'.
- Ratna Dewi (2017) 'Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabuapten Rokan Hulu', 4(1).

- Rustiawan, I. and Info, A. (2023) 'Pengaruh Motivasi Karyawan , Gaji , Iklim Organisasi , Terhadap Turnover Intention di Perusahaan Fashion', 2(02), pp. 132-141.
- Santi, dkk (2025) 'Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja', YUME : Journal of Management, 8(1), pp. 311-324.
- Setiawan, I.N.A. and Putra, M.S. (2016) 'Pengaruh Job Insecurity Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada Karyawan Legian Village Hotel', E-Jurnal Manajemen Unud, 5(8), pp. 4983-5012.
- Sugiyono (2019) Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Wen, J., Sam, S. and Hou, P. (2019) 'International Journal of Hospitality Management Emotional intelligence , emotional labor , perceived organizational support , and job satisfaction : A moderated mediation model', International Journal of Hospitality Management, 81(January), pp. 120-130. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>.