Value : Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 21 (2), Hal. 190 - 203
p-ISSN: 1979-0643
e-ISSN: 2685-7324
DOI: https://doi.org/10.32534/jv.v21i2.8540

JURNAL VALUE : Jurnal Manajemen dan Akuntansi
Journal homepage: https://e-journal.umc.ac.id/index.php/VL

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Iklim Organisasi dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention

Zainur Ihsan[1]
Wulan Purnama Sari[2]
Kiki Pradana Putra[3]
[1]Universitas Muhammadiyah Pontianak
Email : zaikhanstg@gmail.com
[2]Universitas Muhammadiyah Pontianak
Email : wpwulansari@yahoo.co.id
[3]Universitas Muhammadiyah Pontianak
Email : Kikipradanaputra14@gmail.com

Diterima: 13 Maret 2026 **Direview:** 20 April 2026 **Dipublikasikan:** 29 Mei 2026

Abstract

This study examines the impact of organizational climate and job insecurity on turnover intention, focusing on the mediating role of job satisfaction among 38 employees at SMK Muhammadiyah Sintang. Using an explanatory quantitative design with saturated sampling, data from Likert-scale questionnaires were analyzed via PLS-SEM using SmartPLS. The results demonstrate that a supportive organizational climate significantly boosts job satisfaction and reduces turnover intention. Conversely, job insecurity decreases satisfaction and drives the urge to resign. Furthermore, job satisfaction effectively lowers turnover intention and acts as a partial mediator between these variables. Ultimately, fostering a positive work environment and minimizing job insecurity are essential to enhance staff satisfaction and retain valuable employees in educational institutions.
Keywords: *Turnover Intention, Job Satisfaction, Organizational Climate, Job Insecurity, SMK Muhammadiyah*

Abstrak

Penelitian ini menguji pengaruh iklim organisasi dan *job insecurity* terhadap *turnover intention*, serta peran mediasi kepuasan kerja pada 38 pegawai SMK Muhammadiyah Sintang. Melalui pendekatan kuantitatif eksplanatori dan metode *sampling jenuh*, data dikumpulkan via kuesioner skala Likert lalu dianalisis menggunakan PLS-SEM (SmartPLS). Hasilnya menunjukkan bahwa iklim organisasi yang suportif secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan menekan niat keluar (*turnover intention*). Sebaliknya, *job insecurity* justru menurunkan kepuasan kerja dan memicu keinginan *resign*. Kepuasan kerja juga terbukti efektif menurunkan *turnover intention* sekaligus bertindak sebagai mediator parsial di antara variabel-variabel tersebut. Kesimpulannya, penciptaan lingkungan kerja yang positif dan jaminan keamanan status pekerja sangat krusial untuk meningkatkan kepuasan serta mempertahankan loyalitas staf.
Kata Kunci : Turnover Intention, Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Job Insecurity, SMK Muhammadiyah

PENDAHULUAN

Fenomena *turnover intention* merupakan salah satu persoalan krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk di lingkungan lembaga pendidikan. *Turnover intention* mencerminkan kecenderungan karyawan untuk secara sukarela meninggalkan organisasi, yang jika tidak ditangani secara tepat dapat memengaruhi stabilitas organisasi serta kualitas layanan yang diberikan. Dalam konteks pendidikan, tingginya niat untuk keluar kerja tidak hanya berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan tenaga kerja baru, tetapi juga berpotensi mengganggu keberlanjutan layanan akademik serta efektivitas pencapaian tujuan institusi. Hidayatulloh (2023) menyatakan bahwa tingginya *turnover intention* pada lembaga pendidikan dapat menurunkan mutu pelayanan organisasi

sekaligus menghambat kelancaran proses operasional. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* guna mendukung keberlangsungan organisasi pendidikan.

Salah satu faktor yang dianggap berpengaruh terhadap *turnover intention* adalah iklim organisasi. Litwin dan Stringer (2020) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi kolektif anggota organisasi terhadap kondisi lingkungan kerja internal yang tercermin dalam kebijakan, praktik, serta prosedur yang berlaku. Iklim organisasi yang positif mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, meningkatkan motivasi, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, iklim organisasi yang tidak kondusif dapat menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja sehingga mendorong munculnya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Penelitian Li et al. (2020) juga menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik berkorelasi dengan meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya kecenderungan untuk berpindah kerja.

Selain iklim organisasi, *job insecurity* juga merupakan faktor penting yang berpotensi memengaruhi *turnover intention*. *Job insecurity* mengacu pada persepsi individu mengenai ancaman kehilangan pekerjaan atau ketidakpastian terhadap kelangsungan status pekerjaannya (Richter et al., 2020). Kondisi ini dapat memicu tekanan psikologis yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja serta peningkatan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Jung (2023) menemukan bahwa tingkat *job insecurity* yang tinggi memiliki hubungan positif dengan *turnover intention*, karena karyawan yang merasa tidak aman cenderung mencari pekerjaan lain yang dinilai lebih stabil. Dalam konteks lembaga pendidikan, situasi ketidakamanan kerja menjadi tantangan yang serius karena dapat melemahkan komitmen karyawan terhadap institusi.

Walaupun keterkaitan antara iklim organisasi, *job insecurity*, dan *turnover intention* telah banyak dikaji, sebagian besar penelitian sebelumnya masih menitikberatkan pada pengaruh langsung antarvariabel. Pendekatan ini belum sepenuhnya mampu mengungkap mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kondisi organisasi memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, kajian dalam konteks lembaga pendidikan masih relatif terbatas jika dibandingkan dengan sektor bisnis atau industri. Padahal, lembaga pendidikan memiliki karakteristik khas, seperti orientasi pelayanan, nilai-nilai kelembagaan, serta ketergantungan yang tinggi pada kualitas sumber daya manusia, sehingga membutuhkan pendekatan analisis yang lebih kontekstual. Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara faktor organisasi dan *turnover intention*, khususnya pada lingkungan lembaga pendidikan.

Dalam kajian perilaku organisasi, kepuasan kerja dianggap sebagai variabel kunci yang mampu menjelaskan keterkaitan antara faktor organisasi dan perilaku karyawan. Herzberg et al. (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti kondisi kerja, penghargaan, tanggung jawab, serta hubungan sosial di lingkungan kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan keinginan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, tingkat kepuasan yang rendah dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Penelitian Lei et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *job insecurity* dan *turnover intention*. Dengan demikian, kepuasan kerja dinilai relevan untuk diuji sebagai mediator dalam hubungan antara iklim organisasi, *job insecurity*, dan *turnover intention*.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh iklim organisasi dan *job insecurity* terhadap *turnover intention* dengan menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan SMK Muhammadiyah Sintang. Dari sisi teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor organisasi dengan *turnover intention*, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengelola lembaga pendidikan dalam membangun iklim organisasi yang kondusif, meminimalkan ketidakamanan kerja, serta meningkatkan kepuasan kerja guna mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) yang diperkenalkan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*), di mana

karyawan akan memberikan respons yang sepadan terhadap perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Dalam konteks ini, pertukaran tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga mencakup aspek sosial seperti kepercayaan, dukungan, dan rasa keadilan yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk sikap serta perilaku kerja individu.

Seiring perkembangan kajian, Social Exchange Theory mengalami perluasan dengan menekankan pentingnya hubungan sosial yang berkelanjutan antara organisasi dan karyawan. Hubungan pertukaran sosial yang positif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan kerja (*work engagement*), serta komitmen organisasi, sekaligus menekan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Cropanzano et al., 2017; Li et al., 2024; Yu, 2024). Ketika organisasi mampu menghadirkan lingkungan kerja yang suportif, menjunjung keadilan, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka karyawan cenderung membalasnya melalui sikap positif seperti loyalitas dan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Iklim organisasi yang kondusif dapat dipandang sebagai wujud konkret dari pertukaran sosial yang positif. Lingkungan kerja yang ditandai oleh dukungan pimpinan, komunikasi yang terbuka, serta penghargaan terhadap kinerja karyawan mencerminkan adanya investasi sosial dari organisasi. Investasi ini mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal sekaligus mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Sebaliknya, kondisi *job insecurity* berpotensi melemahkan hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Ketidakpastian terkait keberlangsungan pekerjaan dapat memunculkan persepsi ketidakadilan dan menurunkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dampaknya, kepuasan kerja menurun dan *turnover intention* meningkat (Li et al., 2024). Ketika karyawan merasa organisasi tidak mampu memberikan rasa aman, mereka cenderung mengurangi komitmen serta mulai mencari peluang kerja alternatif.

Dengan demikian, Social Exchange Theory memberikan dasar konseptual yang kuat dalam menjelaskan keterkaitan antara iklim organisasi, *job insecurity*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Teori ini menegaskan bahwa kualitas hubungan sosial antara karyawan dan organisasi menjadi faktor utama yang menentukan apakah karyawan akan bertahan atau memilih untuk meninggalkan organisasi.

Pengembnagan hipotesis

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention

Iklim organisasi diartikan sebagai persepsi kolektif karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang berlaku dalam organisasi, yang mencerminkan nilai serta norma kerja (Litwin & Stringer, 2020). Iklim ini menunjukkan sejauh mana karyawan merasakan adanya dukungan, keadilan, serta kualitas hubungan kerja di dalam organisasi. Persepsi tersebut menjadi dasar bagi karyawan dalam mengevaluasi hubungan mereka dengan organisasi.

Dalam perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), hubungan antara karyawan dan organisasi dipandang sebagai bentuk pertukaran sosial yang berlandaskan prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi mampu menghadirkan lingkungan kerja yang positif dan suportif, karyawan cenderung merespons dengan sikap dan perilaku positif, seperti loyalitas dan keinginan untuk tetap bertahan. Sebaliknya, iklim organisasi yang kurang kondusif dapat memicu ketidakpuasan dan mendorong karyawan untuk menjauh dari organisasi, termasuk melalui munculnya niat untuk keluar.
Berbagai penelitian empiris turut mendukung hubungan tersebut. Li et al. (2020) menemukan bahwa iklim organisasi yang positif berperan dalam menurunkan *turnover intention*. Sementara itu, Ahmed et al. (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif mampu meningkatkan keterikatan karyawan sekaligus menekan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:
H1: Iklim organisasi berpengaruh negatif terhadap niat keluar kerja.

Pengaruh Job Insecurity terhadap Turnover Instention

Ketidakamanan kerja menggambarkan situasi ketika karyawan merasa bahwa hubungan kerjanya tidak stabil dan berisiko berakhir. Kondisi ini menimbulkan tekanan psikologis yang dapat memengaruhi penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam kerangka Social Exchange Theory, ketidakamanan kerja mencerminkan adanya ketidakseimbangan dalam hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi tidak mampu memberikan rasa aman, karyawan cenderung merespons dengan sikap negatif, termasuk penurunan tingkat kepuasan kerja.

Temuan empiris juga mendukung hal tersebut, di mana job insecurity terbukti memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Lei et al. (2024) menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja secara signifikan menurunkan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:
H2: Ketidakamanan kerja berpengaruh positif terhadap niat keluar kerja.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Iklim organisasi yang kondusif mencerminkan adanya dukungan dari organisasi, komunikasi yang efektif, serta perlakuan yang adil terhadap karyawan. Kondisi ini menciptakan pengalaman kerja yang positif dan mendorong penilaian yang lebih baik terhadap pekerjaan. Dalam perspektif Social Exchange Theory, perlakuan positif yang diberikan organisasi akan direspons oleh karyawan melalui sikap positif, salah satunya berupa peningkatan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung menilai pekerjaannya secara lebih positif dan merasakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Sejumlah penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ali et al. (2021) serta Khan et al. (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja yang suportif secara signifikan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:
H3: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja

Ketidakamanan kerja berdampak merugikan pada kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan. De Witte et al. (2021) berpendapat bahwa ketidakpastian kerja mengurangi rasa kontrol individu dan menimbulkan tekanan emosional. Karyawan yang memandang masa depannya tidak pasti lebih cenderung mengalami ketidakpuasan dan penurunan komitmen. Studi empiris secara konsisten mendukung pandangan ini. Lei et al. (2024) menemukan bahwa ketidakamanan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan niat keluar kerja. Dalam lingkungan pendidikan, Handayani dan Rahman (2021) melaporkan rendahnya kepuasan kerja pada guru non-permanen akibat ketidakstabilan kerja.
H4: Ketidakamanan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Kepuasan kerja mencerminkan penilaian menyeluruh karyawan terhadap pengalaman kerjanya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi umumnya menunjukkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi serta keinginan yang lebih kecil untuk meninggalkan pekerjaan. Dalam perspektif Social Exchange Theory, kepuasan kerja merupakan hasil dari hubungan pertukaran sosial yang positif antara karyawan dan organisasi. Ketika pertukaran tersebut berlangsung dengan baik, karyawan cenderung mempertahankan hubungan kerja. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja mencerminkan adanya ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dan dapat mendorong karyawan untuk keluar dari organisasi.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Ahmed et al., 2021; Pranata & Utama, 2019). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:
H5: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat keluar kerja.

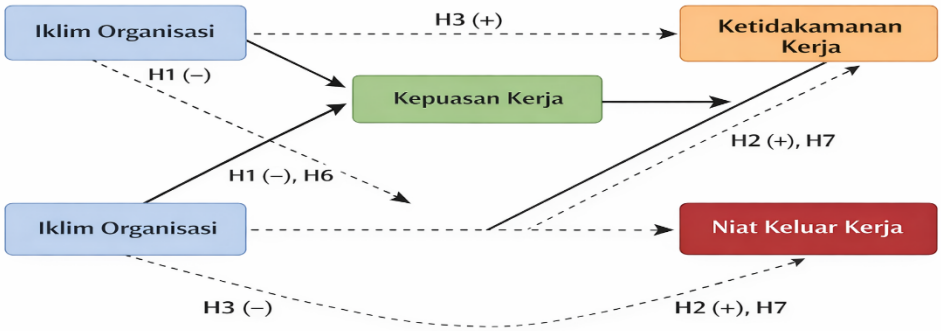
Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Dalam kerangka Social Exchange Theory, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai mekanisme psikologis yang merefleksikan kualitas hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi. Iklim organisasi yang positif meningkatkan kualitas pertukaran tersebut, sedangkan *job insecurity* menurunkannya. Perubahan dalam kualitas hubungan ini tercermin dalam tingkat kepuasan kerja, yang selanjutnya memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara faktor organisasi dan *turnover intention* (Li et al., 2020; Richter et al., 2020). Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai variabel independen, tetapi juga sebagai

mekanisme yang menjelaskan bagaimana kondisi organisasi memengaruhi perilaku karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:
H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim organisasi dan niat keluar kerja.
H7: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara ketidakamanan kerja dan niat keluar kerja.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



Sumber : Diajukan oleh penulis

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Sampling

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antarvariabel melalui metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada keunggulannya dalam mengestimasi model dengan ukuran sampel yang relatif kecil, tidak mensyaratkan distribusi data normal, serta mampu menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung secara simultan (Hair et al., 2019). Penelitian ini juga menerapkan desain potong lintang (*cross-sectional*), di mana data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu.

Populasi penelitian meliputi seluruh tenaga pengajar dan tenaga kependidikan di SMK Muhammadiyah Sintang yang telah bekerja minimal satu tahun, dengan jumlah sebanyak 38 orang. Karena jumlah populasi yang terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (*census*), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Dengan demikian, total sampel dalam penelitian ini adalah 38 responden.

Meskipun jumlah sampel tergolong kecil, hal ini masih dapat diterima dalam analisis PLS-SEM, mengingat metode ini tidak mensyaratkan ukuran sampel besar seperti pada *covariance-based SEM*. Berdasarkan aturan minimum ukuran sampel dalam PLS-SEM (Hair et al., 2019), jumlah minimal sampel ditentukan dari 10 kali jumlah jalur terbesar yang mengarah pada suatu konstruk dalam model (*10-times rule*). Dalam penelitian ini, jumlah jalur maksimum yang menuju satu konstruk tidak lebih dari empat, sehingga jumlah sampel 38 telah memenuhi kriteria minimum yang disyaratkan.
Namun demikian, perlu diperhatikan bahwa seluruh responden berasal dari satu institusi, sehingga penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi. Hasil yang diperoleh lebih bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasikan secara luas ke seluruh lembaga pendidikan tanpa mempertimbangkan perbedaan karakteristik masing-masing organisasi.

Prosedur Pengumpulan Data dan Skala Pengukuran

Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Instrumen disusun dengan mengacu pada konstruk yang telah tervalidasi dalam penelitian sebelumnya guna menjamin validitas isi (*content validity*). Kuesioner kemudian disebarkan secara daring melalui platform digital, disertai penjelasan mengenai tujuan penelitian, jaminan kerahasiaan data, serta sifat partisipasi yang sukarela.

Terkait pengujian instrumen, penelitian ini tidak melakukan *pilot test* terpisah dengan jumlah responden yang sama seperti populasi, karena seluruh populasi telah dijadikan sampel. Sebagai alternatif, dilakukan *pretest* terbatas kepada sejumlah responden di luar populasi penelitian namun memiliki karakteristik serupa, seperti tenaga pendidik dari institusi lain. Hasil *pretest* dimanfaatkan untuk memperbaiki redaksi pertanyaan serta memastikan setiap item dapat dipahami dengan baik oleh responden.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM dengan dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* bertujuan menguji validitas dan reliabilitas konstruk, yang meliputi: *convergent validity* melalui nilai *outer loading* (> 0,70) dan *Average Variance Extracted* (AVE > 0,50), *discriminant validity* menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), serta reliabilitas konstruk melalui Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* (> 0,70). Selain itu, dilakukan uji multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF), di mana nilai VIF < 5 menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas yang signifikan (Hair et al., 2019). Pengujian ini penting untuk memastikan estimasi parameter tidak bias akibat korelasi tinggi antarvariabel prediktor.

Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan dengan menguji koefisien determinasi (R^2) untuk menilai kemampuan prediksi model, nilai *path coefficient* untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antarvariabel, uji signifikansi melalui prosedur *bootstrapping* (t-statistics dan p-values), serta pengujian efek mediasi melalui analisis pengaruh tidak langsung.

Sebelum analisis utama, dilakukan *data screening* yang mencakup pemeriksaan *missing values*, deteksi *outlier*, serta evaluasi distribusi data. Meskipun PLS-SEM tidak mensyaratkan normalitas secara ketat, tahap ini tetap dilakukan guna memastikan kualitas data yang digunakan dalam analisis.

Instrumen akhir dalam penelitian ini terdiri dari 18 indikator yang mengukur empat variabel utama, yaitu iklim organisasi, *job insecurity*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Seluruh konstruk diukur menggunakan indikator reflektif.

Tabel. 1. Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Pengukuran	Sumber
Iklim Organisasi (X_1)	Iklim organisasi merupakan persepsi bersama karyawan mengenai kebijakan, praktik manajerial, serta lingkungan kerja yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi.	1. Dukungan atasan terhadap karyawan. 2. Kejelasan struktur organisasi dan aturan kerja. 3. Keterbukaan komunikasi antaranggota organisasi. 4. Pengakuan terhadap prestasi kerja karyawan. 5. Suasana kerja yang nyaman dan kondusif.	Litwin & Stringer (2020); Schneider et al. (2013); Li et al. (2020)
Ketidakamanan Kerja (X_2)	Ketidakamanan kerja merupakan persepsi individu mengenai ketidakpastian dan kekhawatiran terhadap keberlanjutan pekerjaan serta prospek karier di dalam organisasi.	1. Kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan. 2. Ketidakpastian terhadap status pekerjaan. 3. Perasaan tidak aman terhadap perubahan organisasi. 4. Persepsi terbatasnya peluang karier di masa depan.	Sverke et al. (2019); Cheng & Chan (2008); De Witte et al. (2016)
Kepuasan Kerja (M)	Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan positif atau kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk aspek kompensasi, hubungan kerja, supervisi, dan	1. Kepuasan terhadap gaji dan tunjangan. 2. Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan . 3. Kepuasan terhadap supervisi dan dukungan pimpinan. 4. Kepuasan terhadap peluang pengembangan karier. 5.	Judge et al. (2017); Locke (1976); Spector (1997); Robbins & Judge (2021)

	kesempatan pengembangan karier.	Kepuasan secara keseluruhan terhadap kondisi kerja.	
Niat Keluar Kerja / Turnover Intention (Y)	Niat keluar kerja merupakan kecenderungan atau keinginan sadar karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dalam waktu tertentu.	1. Niat mencari pekerjaan di organisasi lain. 2. Pikiran untuk meninggalkan organisasi. 3. Rencana nyata untuk mengundurkan diri. 4. Ketidakpuasan untuk terus bekerja di organisasi saat ini.	Tett & Meyer (1993); Mobley (2011); Cho et al. (2009); Chen et al. (2021)

Sumber : Diaujukan oleh penulis

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Untuk memberikan konteks terhadap analisis empiris, penelitian ini terlebih dahulu memaparkan karakteristik demografis responden yang mencakup usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan masa kerja. Secara umum, responden didominasi oleh kelompok usia produktif, yakni 25–35 tahun (65,78%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja berada pada tahap karier yang aktif. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden memiliki kualifikasi sarjana (S1) sebesar 73,68%, yang mencerminkan tingkat pendidikan yang relatif tinggi.

Komposisi jenis kelamin menunjukkan keseimbangan antara laki-laki (47,36%) dan perempuan (52,63%), sehingga potensi bias gender dalam persepsi terhadap variabel penelitian cenderung minim. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 11–15 tahun (38,57%), yang mengindikasikan pemahaman yang cukup baik terhadap kondisi organisasi. Karakteristik ini menjadi landasan yang kuat dalam menginterpretasikan persepsi responden terkait iklim organisasi, *job insecurity*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Usia	19–24 tahun	8	21,05
	25–35 tahun	25	65,78
	36–50 tahun	5	13,15
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	1	2,63
	Diploma (D1–D3)	5	13,15
	Sarjana (S1)	28	73,68
	Magister (S2)	4	10,52
Jenis Kelamin	Laki-laki	18	47,36
	Perempuan	20	52,63
Masa Kerja	5–10 tahun	4	10,52
	10–15 tahun	15	38,57
	11–14 tahun	5	13,15
	>15 tahun	2	5,26

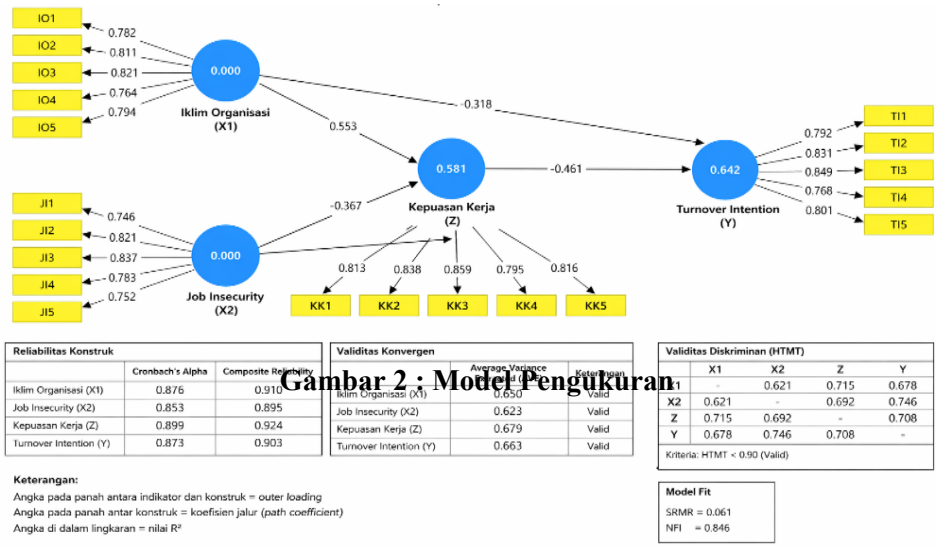
Sumber : Data Olahan, 2025

Evaluasi Model Pengukuran

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, yang mengindikasikan bahwa indikator tersebut reliabel (Hair et al., 2024). Nilai Cronbach's alpha dan *composite reliability* pada semua konstruk juga melampaui batas minimum 0,70, sehingga mencerminkan tingkat konsistensi internal yang baik (Radomir et al., 2023; Hair et al., 2024). Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk seluruh konstruk berada di atas 0,50, yang menandakan terpenuhinya validitas konvergen (Hair et al., 2024).

Validitas diskriminan turut terkonfirmasi, ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk yang lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain, sehingga setiap variabel laten terbukti berbeda secara empiris (Hair et al., 2024). Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas yang

disarankan, sehingga layak untuk dilanjutkan ke analisis model struktural. Selain itu, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) berada di bawah 5, yang berarti tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model.



Gambar 2 : Model Pengukuran

Reliabilitas Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Iklim Organisasi (X1)	0.876	0.910
Job Insecurity (X2)	0.853	0.895
Kepuasan Kerja (Z)	0.899	0.924
Turnover Intention (Y)	0.873	0.903

Validitas Konvergen	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Iklim Organisasi (X1)	0.650	Valid
Job Insecurity (X2)	0.623	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.679	Valid
Turnover Intention (Y)	0.663	Valid

Validitas Diskriminan (HTMT)	X1	X2	Z	Y
X1	-	0.621	0.715	0.678
X2	0.621	-	0.692	0.746
Z	0.715	0.692	-	0.708
Y	0.678	0.746	0.708	-

Kriteria: HTMT < 0.90 (Valid)

Keterangan:
Angka pada panah antara indikator dan konstruk = outer loading
Angka pada panah antar konstruk = koefisien jalur (*path coefficient*)
Angka di dalam lingkaran = nilai R^2

Model Fit
SRMR = 0.061
NFI = 0.846

Sumber : Data Olahan, 2025

Model Struktural (Inner Model)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* pada PLS-SEM untuk mengevaluasi signifikansi hubungan antarvariabel. Prosedur *bootstrapping* diterapkan dengan 5.000 *subsamples*, sesuai dengan rekomendasi dalam literatur PLS-SEM guna memperoleh estimasi parameter yang lebih stabil (Hair et al., 2019).

Selain itu, signifikansi juga dinilai berdasarkan *confidence interval* (CI) 95%, di mana suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila rentang interval tidak mencakup nilai nol. Kriteria pengambilan keputusan hipotesis didasarkan pada nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Koefisien	t-stat	p-value	Hasil
H1	Iklim Organisasi → Turnover Intention	-0,32	2,85	0,004	Diterima
H2	Job Insecurity → Turnover Intention	0,41	3,72	0,000	Diterima
H3	Iklim Organisasi → Kepuasan Kerja	0,55	4,90	0,000	Diterima
H4	Job Insecurity → Kepuasan Kerja	-0,37	3,10	0,002	Diterima
H5	Kepuasan Kerja → Turnover Intention	-0,46	3,95	0,000	Diterima

Sumber : Data Olahan, 2025

Pengujian Efek Mediasi

Untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja, penelitian ini menerapkan pendekatan *bootstrapping* terhadap pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Penentuan jenis mediasi, apakah parsial atau penuh, didasarkan pada kriteria berikut:

1. Mediasi penuh (*full mediation*) terjadi apabila pengaruh tidak langsung signifikan, sementara pengaruh langsung menjadi tidak signifikan setelah variabel mediator dimasukkan.
2. Mediasi parsial (*partial mediation*) terjadi apabila pengaruh tidak langsung signifikan dan pengaruh langsung tetap signifikan.
3. Tidak terdapat mediasi apabila pengaruh tidak langsung tidak signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial. Hal ini berarti kepuasan kerja mampu menjelaskan sebagian hubungan antara variabel independen (iklim organisasi dan *job insecurity*) dengan *turnover intention*, namun pengaruh langsung antarvariabel tersebut tetap signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa mekanisme hubungan tidak sepenuhnya dimediasi oleh kepuasan kerja, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis (Efek Mediasi)

Hubungan	Koefisien	t-stat	p-value	Keterangan
Iklim Organisasi → Kepuasan Kerja → Turnover Intention	-0,25	2,70	0,006	Mediasi Parsial
Job Insecurity → Kepuasan Kerja → Turnover Intention	0,17	2,45	0,014	Mediasi Parsial

Sumber : Data olahan, 2025

Signifikansi pengaruh tidak langsung tersebut mengindikasikan adanya efek mediasi, sementara tetap signifikannya jalur langsung menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi bersifat parsial, bukan penuh (Sarstedt & Moisescu, 2024; Hair et al., 2024).

Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang penting dalam menjelaskan bagaimana kondisi organisasi dan persepsi ketidakamanan kerja memengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Dengan demikian, perbaikan iklim organisasi yang lebih positif serta penurunan tingkat *job insecurity* dapat menekan *turnover intention* secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0{,}553$; $t = 4{,}90$; $p < 0{,}001$). Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa perlakuan positif dari organisasi akan direspons oleh karyawan melalui sikap positif, termasuk meningkatnya kepuasan kerja.

Lebih lanjut, penting untuk memahami alasan kuatnya pengaruh tersebut dalam konteks SMK Muhammadiyah Sintang. Dalam karakteristik lembaga pendidikan swasta, hubungan kerja tidak hanya bersifat formal, tetapi juga sarat dengan dimensi sosial serta nilai-nilai kelembagaan. Lingkungan kerja yang menekankan kebersamaan, komunikasi interpersonal yang erat, serta gaya kepemimpinan yang partisipatif menjadikan karyawan lebih peka terhadap kualitas iklim organisasi. Dalam situasi ini, dukungan pimpinan dan suasana kerja yang harmonis dipandang sebagai bentuk "imbalan sosial" yang memiliki nilai tinggi bagi karyawan.

Dengan demikian, temuan ini tidak hanya memperkuat teori, tetapi juga menunjukkan bahwa pada institusi pendidikan berbasis nilai seperti SMK Muhammadiyah, iklim organisasi memiliki peran yang lebih dominan dalam membentuk kepuasan kerja dibandingkan sekadar faktor material.

Pengaruh Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = -0{,}367$; $t = 3{,}10$; $p = 0{,}002$). Temuan ini juga konsisten dengan Social Exchange Theory, di mana ketidakamanan kerja mencerminkan ketidakseimbangan dalam hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi. Dalam konteks SMK Muhammadiyah Sintang, *job insecurity* dapat muncul dari beberapa kondisi spesifik, seperti: Status kepegawaian non-permanen (honorer/kontrak) yang tidak menjamin keberlanjutan kerja jangka panjang, Ketergantungan pada jumlah siswa dan pendanaan sekolah, yang memengaruhi stabilitas organisasi, Keterbatasan jalur karier struktural dalam institusi pendidikan skala menengah.

Faktor-faktor tersebut membuat karyawan merasakan ketidakpastian terhadap keberlanjutan pekerjaan mereka. Kondisi ini berdampak pada menurunnya persepsi keadilan dan stabilitas dalam hubungan kerja, sehingga kepuasan kerja ikut mengalami penurunan. Dengan demikian, temuan ini tidak hanya mendukung teori, tetapi juga menegaskan bahwa job insecurity di lembaga pendidikan

swasta bukan sekadar fenomena psikologis, melainkan berkaitan erat dengan struktur kelembagaan dan sistem ketenagakerjaan yang berlaku.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (β = -0,318; t = 2,85; p = 0,004). Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory, yang menekankan bahwa hubungan kerja yang positif akan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks SMK Muhammadiyah Sintang, iklim organisasi yang kondusif berfungsi sebagai faktor retensi utama, mengingat lembaga pendidikan cenderung memiliki ikatan sosial yang kuat, hubungan antarindividu yang lebih personal, serta nilai-nilai institusi (keagamaan/kemuhammadiyahan) yang memperkuat loyalitas karyawan. Kondisi ini menjelaskan bahwa meskipun terdapat keterbatasan struktural, seperti gaji atau fasilitas, karyawan tetap cenderung bertahan selama mereka merasakan lingkungan kerja yang suportif. Dengan demikian, temuan ini memperluas pemahaman bahwa dalam konteks lembaga pendidikan, retensi karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial yang terbangun dalam organisasi.

Pengaruh Job Insecurity terhadap Turnover Intention

Hasil analisis menunjukkan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (β = 0,410; t = 3,72; p < 0,001). Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory, di mana ketidakamanan kerja mencerminkan kegagalan organisasi dalam menjaga hubungan pertukaran yang stabil. Dalam konteks SMK Muhammadiyah Sintang, ketika karyawan merasa status kerja mereka tidak pasti atau bergantung pada kondisi eksternal (misalnya jumlah siswa atau kebijakan yayasan), mereka cenderung mengurangi komitmen terhadap organisasi, mulai mencari alternatif pekerjaan lain, atau mempertimbangkan mobilitas ke institusi yang lebih stabil. Temuan ini menunjukkan bahwa *job insecurity* tidak hanya memengaruhi aspek psikologis, tetapi juga secara langsung mendorong munculnya perilaku adaptif berupa niat untuk keluar dari pekerjaan. Dengan demikian, hasil ini tidak hanya memperkuat teori yang ada, tetapi juga memberikan bukti kontekstual bahwa stabilitas kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam mempertahankan tenaga kerja di lembaga pendidikan swasta.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (β = -0,461; t = 3,95; p < 0,001). Temuan ini sejalan dengan Social Exchange Theory, yang memandang kepuasan kerja sebagai cerminan dari kualitas hubungan pertukaran yang positif antara karyawan dan organisasi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai "indikator psikologis" atas sejauh mana organisasi mampu memenuhi harapan karyawan. Karyawan yang merasa puas tidak hanya mempertahankan hubungan kerja, tetapi juga menunjukkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap institusi. Sebaliknya, ketika tingkat kepuasan kerja menurun, karyawan cenderung mengevaluasi kembali hubungan kerjanya dan menjadi lebih terbuka terhadap peluang di luar organisasi. Oleh karena itu, temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting dalam menjelaskan munculnya *turnover intention*.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara iklim organisasi dan *job insecurity* terhadap *turnover intention* (pengaruh tidak langsung signifikan; p < 0,05), sementara pengaruh langsung tetap signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berfungsi sebagai variabel perantara, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis utama yang menjembatani bagaimana karyawan menginterpretasikan kondisi organisasi menjadi keputusan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan.

Secara teoretis, dalam kerangka Social Exchange Theory (Blau, 1964), hubungan antara karyawan dan organisasi dipahami sebagai proses pertukaran sosial yang dinilai secara subjektif. Dalam proses ini, kepuasan kerja berperan sebagai evaluasi afektif terhadap kualitas hubungan tersebut. Artinya, karyawan tidak langsung merespons kondisi objektif seperti iklim organisasi atau ketidakamanan kerja, melainkan terlebih dahulu menerjemahkannya ke dalam bentuk kepuasan atau

ketidakpuasan kerja. Evaluasi inilah yang kemudian menjadi dasar dalam menentukan apakah hubungan kerja layak dipertahankan atau tidak.

Dalam konteks tersebut, iklim organisasi yang positif—yang ditandai oleh dukungan pimpinan, komunikasi terbuka, dan hubungan kerja yang harmonis—memberikan sinyal bahwa organisasi memenuhi kewajibannya dalam pertukaran sosial. Hal ini meningkatkan persepsi keadilan dan penghargaan, yang kemudian diinternalisasi sebagai kepuasan kerja. Kepuasan tersebut memperkuat keterikatan emosional sehingga menurunkan kecenderungan untuk keluar. Sebaliknya, *job insecurity* menciptakan sinyal ketidakpastian dan lemahnya komitmen organisasi, yang menurunkan persepsi nilai hubungan kerja, sehingga berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan peningkatan niat keluar.

Dalam konteks SMK Muhammadiyah Sintang, peran kepuasan kerja sebagai mediator menjadi semakin penting mengingat karakteristik lembaga pendidikan yang berbasis nilai dan relasi sosial. Berbeda dengan organisasi bisnis yang cenderung transaksional, hubungan kerja di lembaga pendidikan lebih bersifat personal dan emosional. Karyawan tidak hanya mempertimbangkan aspek ekonomi, tetapi juga suasana kerja, hubungan interpersonal, serta makna pekerjaan.Dalam kondisi ini, kepuasan kerja menjadi "filter utama" yang menentukan respons karyawan terhadap kondisi organisasi.

Sebagai ilustrasi, meskipun terdapat *job insecurity* akibat status kepegawaian atau keterbatasan pendanaan, karyawan yang tetap merasakan kepuasan kerja—misalnya karena hubungan kerja yang harmonis atau lingkungan yang suportif—belum tentu memiliki niat keluar yang tinggi. Sebaliknya, ketika kepuasan kerja menurun, bahkan iklim organisasi yang relatif baik pun mungkin tidak cukup untuk menahan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan jalur penting dalam menyalurkan pengaruh variabel organisasi terhadap *turnover intention*.

Namun, sifat mediasi yang parsial mengindikasikan bahwa kepuasan kerja bukan satu-satunya mekanisme yang berperan. Masih terdapat pengaruh langsung dari iklim organisasi dan *job insecurity* terhadap *turnover intention*, yang menunjukkan adanya faktor lain di luar model, seperti peluang kerja eksternal, kondisi pasar tenaga kerja, atau kebutuhan ekonomi individu, yang turut memengaruhi niat keluar.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis sentral dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan perilaku *turnover*, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan. Temuan ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa pengaruh iklim organisasi dan *job insecurity* terhadap *turnover intention* tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui proses evaluasi psikologis yang kompleks yang tercermin dalam kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dan *job insecurity* merupakan faktor penting yang memengaruhi *turnover intention* karyawan di SMK Muhammadiyah Sintang. Iklim organisasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Sebaliknya, *job insecurity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan positif terhadap *turnover intention*. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* serta berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara iklim organisasi dan *job insecurity* terhadap *turnover intention*.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis yang krusial dalam menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap perilaku *turnover*, sehingga memperkaya penerapan Social Exchange Theory dalam konteks lembaga pendidikan. Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan iklim organisasi yang kondusif serta pengelolaan ketidakamanan kerja menjadi strategi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menekan kecenderungan karyawan untuk keluar.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, terutama pada ukuran sampel yang relatif kecil dan cakupan yang hanya terbatas pada satu institusi, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih luas dan beragam, serta memasukkan variabel lain di luar model yang berpotensi memengaruhi *turnover intention*.

SARAN

Saran Praktis

Pimpinan lembaga pendidikan perlu secara proaktif membangun iklim organisasi yang kondusif melalui berbagai langkah yang konkret dan terukur. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan komunikasi terbuka, misalnya melalui rapat rutin bulanan yang memberikan ruang bagi guru dan tenaga kependidikan untuk menyampaikan aspirasi, keluhan, serta masukan secara langsung kepada pimpinan. Selain itu, dukungan pimpinan perlu diperkuat melalui pemberian umpan balik kinerja secara berkala, pelaksanaan coaching atau mentoring, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Pengakuan terhadap kinerja juga penting, misalnya melalui program penghargaan seperti "guru/karyawan berprestasi bulanan", pemberian sertifikat, atau insentif sederhana berbasis kinerja. Di sisi lain, untuk mengurangi *job insecurity*, manajemen dapat mengambil beberapa langkah strategis, seperti memberikan kejelasan status kerja melalui kontrak tertulis yang memuat durasi kerja, hak dan kewajiban, serta peluang perpanjangan. Transparansi kebijakan organisasi juga perlu ditingkatkan, misalnya dengan menyampaikan kondisi keuangan sekolah, jumlah siswa, dan implikasinya terhadap kebutuhan tenaga kerja. Selain itu, penyediaan jalur pengembangan karier melalui pelatihan, workshop, atau kesempatan melanjutkan pendidikan dapat memberikan gambaran prospek jangka panjang yang lebih jelas bagi karyawan. Terakhir, perlu disusun sistem evaluasi kinerja yang adil dan terstruktur agar keputusan terkait perpanjangan kontrak maupun promosi didasarkan pada kriteria yang objektif. Langkah-langkah tersebut diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat rasa aman karyawan, serta menekan kecenderungan munculnya *turnover intention*.

Saran Teoretis

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel tambahan, seperti komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, *work engagement*, dan kesejahteraan psikologis. Selain itu, peneliti berikutnya dapat memperluas cakupan penelitian dengan menggunakan sampel yang lebih besar serta melibatkan berbagai institusi, seperti beberapa sekolah atau perguruan tinggi, guna meningkatkan validitas eksternal dan daya generalisasi temuan. Di samping itu, penerapan desain longitudinal juga dianjurkan, misalnya dengan mengamati perubahan kepuasan kerja dan *turnover intention* dalam beberapa periode waktu, sehingga dinamika hubungan antarvariabel dapat dipahami secara lebih mendalam. Penelitian selanjutnya juga dapat mengadopsi pendekatan *mixed methods*, dengan menambahkan wawancara mendalam kepada karyawan untuk menggali secara lebih rinci penyebab munculnya *job insecurity* serta persepsi mereka terhadap iklim organisasi.

REFERENSI

Ahmed, F., Zhao, F., & Faraz, N. A. (2021). How and when does inclusive leadership curb turnover intentions? The role of employee engagement and organizational climate. *Journal of Management & Organization, 27*(3), 556–573. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.20

Ali, M., Lei, S., & Wei, X. (2021). The relationship between organizational climate and job satisfaction: Evidence from educational institutions. *International Journal of Educational Management, 35*(5), 1021–1035. https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2020-0507

Asdilvira, A., Sari, D., & Wibowo, T. (2023). Job insecurity and withdrawal behavior: The mediating role of job stress. *Journal of Organizational Behavior Research, 8*(2), 45–59.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Chen, M., Lin, C., & Liao, H. (2021). The relationship between job satisfaction and turnover intention: Evidence from service organizations. *Journal of Service Management, 32*(3), 389–407. https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2020-0092

Cheng, G. H., & Chan, D. K. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology, 57*(2), 272–303. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x

Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees' intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management, 28*(3), 374–381. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being. *Australian Psychologist, 51*(1), 18–31. https://doi.org/10.1111/ap.12176

De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2021). Job insecurity, health and well-being. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology* (pp. 109–128). Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781119871024.ch6

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review, 9*(3), 438–448. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279673

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2024). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Handayani, R., & Rahman, A. (2021). Job insecurity and turnover intention among contract teachers in Indonesia. *International Journal of Educational Research Review, 6*(3), 202–210. https://doi.org/10.24331/ijere.889345

Hassan, S., Wright, B., & Yukl, G. (2022). Does ethical leadership matter in employee retention? The role of organizational climate and commitment. *Public Personnel Management, 51*(1), 75–97. https://doi.org/10.1177/00910260211012937

Hidayatulloh, A. (2023). Turnover intention among education staff: The role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Education and Human Resource Studies, 5*(1), 45–58.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Jiang, L., & Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management, 44*(6), 2307–2342. https://doi.org/10.1177/0149206318773853

Jogi, A., Sharma, R., & Singh, K. (2024). Job satisfaction and employee retention: Evidence from emerging economies. *Human Resource Development International, 27*(1), 65–82. https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2264375

Jung, H. S. (2023). The effect of job insecurity on employee turnover intention: Evidence from the service sector. *Sustainability, 15*(3), 2415. https://doi.org/10.3390/su15032415

Kim, H., & Kao, D. (2020). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 47*, 214–223. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.09.015

Kim, S., & Park, S. (2021). The impact of organizational climate on employee engagement and commitment. *International Journal of Public Administration, 44*(8), 672–684. https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1741615

Lei, H., Phouvong, S., & Le, P. B. (2024). Job insecurity, job satisfaction, and turnover intention: The moderating role of organizational support. *Frontiers in Psychology, 15*, 1289043. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1289043

Li, Y., Zhang, X., & Chen, Y. (2020). Organizational climate and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology, 11*, 712. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00712

Li, Y., Zhao, Y., & Zhang, L. (2024). Organizational climate and employee well-being: The mediating role of work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 45*(2), 185–201. https://doi.org/10.1002/job.2736

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.

Mahendra, I. (2022). Organizational climate and employee performance in public organizations. *Journal of Public Administration Studies, 10*(2), 134–148.

Mobley, W. H. (2011). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Routledge.

Nguyen, T. T., Tran, H. T., & Pham, T. M. (2023). Organizational climate and employee well-being: Evidence from educational institutions. *International Journal of Organizational Analysis, 31*(5), 1582–1598. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2022-3336

Park, J., & Kim, T. (2021). Organizational climate and employee retention: The role of job satisfaction and organizational commitment. *Sustainability, 13*(21), 11987. https://doi.org/10.3390/su132111987

Pranata, R., & Utama, W. (2019). Organizational climate and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters, 9*(3), 451–460. https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.004

Radomir, L., Nistor, R., & Mocan, M. (2023). Reliability and validity assessment in structural equation modeling. *Sustainability, 15*(5), 4123. https://doi.org/10.3390/su15054123

Ramli, Y. (2023). Organizational climate and teacher retention in Indonesian schools. *Journal of Educational Administration, 61*(4), 510–525. https://doi.org/10.1108/JEA-04-2022-0075

Richter, A., Näswall, K., & Sverke, M. (2020). Job insecurity and its consequences: Investigating the role of employee well-being. *Frontiers in Psychology, 11*, 571. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00571

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Sarstedt, M., & Moisescu, O. I. (2024). Mediation analysis in PLS-SEM: Best practices and guidelines. *Journal of Business Research, 169*, 114259. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114259

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2019). Job insecurity: A literature review. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(2), 135–147. https://doi.org/10.1037/ocp0000122

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover. *Personnel Psychology, 46*(2), 259–293. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Wang, H., & Li, P. (2021). Job satisfaction and turnover intention: Evidence from service organizations. *International Journal of Human Resource Management, 32*(9), 1921–1943. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1588347

Wang, Y., Chen, J., & Li, X. (2022). Job insecurity and employee outcomes: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Research, 142*, 123–131. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.061

Yu, J. (2024). Organizational climate and employee happiness: The mediating role of social exchange relationships. *Frontiers in Psychology, 15*, 1342891. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1342891

Zikri, M., & Colleagues. (2023). Job satisfaction and organizational commitment in educational institutions. *International Journal of Educational Management, 37*(2), 412–428. https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2022-0157