

**PENGARUH KOMPENSASI DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI *VARIABLE INTERVENING*
(*The effect of Compensation and Organization Climate
Where Job Satisfaction as Intervening Variable*)**

¹Johannes,²Edward, dan ³Muchid Rofi'i

¹Dosen Program Magister Manajemen FEB Unja,

²Dosen Program Magister Manajemen FEB Unja, dan

³ Staf PT. Trimitra Lestari, Jambi

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the effect of compensation and organizational climate on labor turnover intention where job satisfaction as intervening variable. The study was conducted at PT. Trimitra Lestari where sample size is 124 employees. Data is processed using the Structural Equation Modeling (SEM) approach. The results shows that compensation has positive significance effect on job satisfaction and increase turnover intention, and organizational climate has positive but has no significance effect on job satisfaction and increase turnover intention. Furthermore, it shows that compensation has negative indirect effect on turnover intention, and organizational climate has negative indirect effect. The effect of compensation on turnover intention is stronger than the effect of organization climate. Hence, it is recommended for further research that consider different variable such as motivation, leadership style, and organization commitment and organization culture.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah memeriksa pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap niat pindah dimana kepuasan kerja sebagai variable intervening. Studi dilakukan di PT. Trimitra Lestari dimana besaran sampel adalah 124 karyawan. Data diolah dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang akan meningkatkan niat untuk pindah, iklim organisasi mempunyai pengaruh positif tetapi kurang signifikan terhadap kepuasan kerja yang akan meningkatkan niat untuk pindah, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan yang akan meningkatkan terhadap niat untuk pindah. Selanjutnya ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak langsung terhadap niat pindah dan iklim organisasi berpengaruh negatif tidak langsung. Pengaruh dari kompensasi terhadap niat pindah lebih kuat dibandingkan dengan pengaruh dari iklim organisasi. Disarankan perlunya penelitian lanjutan tentang niat pindah dengan mempertimbangkan variabel lain, yaitu variabel motivasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi.

Keywords: Compensation, Organizational Climate, Employee Satisfaction, and Turnover Intention

Alamat Korespondensi: muchidrofii@gmail.com

PENDAHULUAN

1. Latar belakang

Peran SDM dalam satu organisasi atau perusahaan sangat urgent dalam menyiapkan kompetensi guna mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, SDM adalah aset yang tak ternilai keberadaannya bagi satu perusahaan sehingga harus dipertahankan dan dihindari terjadinya *turnover* (perpindahan). Tingkat *turnover* yang tinggi mengakibatkan dampak negatif: mengganggu operasi, memunculkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal. Kondisi ini juga akan mengakibatkan meningkatnya biaya rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan biaya peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru (Ridlo, 2012). Menurut Mobley, W., (1977) keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja tetapi tidak kuat. Kepuasan atas kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi untuk mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Sedangkan kompensasi yang kurang menarik menimbulkan sebagian SDM akan meninggalkan organisasi sehingga membuat tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi.

Selain kompensasi, faktor lain yang menentukan terhadap kecenderungan turnover karyawan adalah iklim organisasi. Church, A (1995) menunjukkan bahwa iklim organisasi dalam kelompok kerja berpengaruh signifikan terhadap rasa puas, kontribusi karyawan dan semangat tim dalam organisasi. Situasi tersebut bisa mengakibatkan ketidakpuasan kerja, rendahnya semangat tim, penurunan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, untuk menghindari kecenderungan *turnover* iklim organisasi adalah bagian yang dapat dikelola oleh organisasi untuk membuat SDM betah berpartisipasi di dalamnya.

Mengamati kecenderungan turnover pada jenjang karyawan non manajerial pada PT. Timitra Lestari (TL) selama periode 2009-2013 adalah menarik, besarnya mencapai 18,80 persen. TL bergerak dibidang industri sawit, industri yang sedang berkembang pesat di Jambi karena didukung oleh potensi lahan. TL beroperasi dengan luas lahan 5.414 Ha, Ijin HGU No. 1 dan 2 th. 1999 tgl. 19 Mei 1999. Kinerja *turnover* ini relatif besar, dimana menurut Ridlo, Ilham A., (2012) disarankan agar tidak lebih besar dari 10% pertahun karena ini mengindikasikan bahaya bagi kelangsungan SDM pada organisasi yang bersangkutan.

Studi ini dimaksudkan untuk memeriksa pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap kecenderungan *turnover* dimana kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Tujuan Penelitian

1. Menjelaskan pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai *variable intervening* pada karyawan PT. TL.
2. Menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. TL.

TINJAUAN PUSTAKADAN HIPOTESIS

1. Turnover Intention

Menurut Tett Robert, P., dan Meyer Jhon, P., (1993) *turnover intention* yaitu niat karyawan sebagai sadar dan hasrat disengaja dari karyawan untuk meninggalkan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan (Ridlo, Ilham, A, 2012). Pengukuran *turnover* dan *turnover intention* yang paling sering digunakan menurut Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. (1979) dengan menunjukkan persentase karyawan keluar dari pekerjaannya dibanding dengan jumlah rata-rata kawasan pada periode yang sama.

Selanjutnya, Ajzen, I., and Fishbein, M., (1980) menggagas pendekatan pengukuran intensi secara langsung melalui pertanyaan yang diajukan secara langsung kepada individu, pengukuran *turnover intention*. Konsep dan dimensi yang dapat digunakan adalah yang digagas oleh menurut Xiong Zhen, Tsui Anne S. & Farh Lil (2002) yang berkaitan dengan sikap: sering berfikir keluar dari organisasi, akan keluar dari organisasi tahun depan, tetap tinggal di organisasi dan tidak mempunyai masa depan yang baik jika tetap tinggal di organisasi.

2. Kompensasi

Menurut Bangun, W., (2012) kepuasan adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas upaya-upaya yang telah diberikan kepada perusahaan. Selanjutnya dijelaskannya kompensasi terdiri dari dua yaitu finansial dan nonfinansial. Finansial terdiri dari: 1) kompensasi langsung kompensasi finansial, berbagai bayaran (gaji dan upah, prestasi, insentif, dan bayaran tertangguh), dan 2) kompensasi tak langsung (berbagai program perlindungan kesehatan, asuransi jiwa, asuransi tenaga kerja, bayaran di luar jam kerja, dan fasilitas). Selanjutnya, non finansial terdiri dari kebijakan organisasi, manager yang berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, waktu yang fleksibel, lingkungan kerja dan pembagian pekerjaan.

Kebijakan kompensasi sangat penting, faktor yang mempengaruhinya yaitu faktor Internal Organisasi; dana organisasi, dan serikat pekerja.

1. Faktor Pribadi Karyawan; produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman, serta jenis dan sifat pekerjaan.
2. Faktor Ekstern; penawaran dan permintaan kerja, biaya hidup, kebijaksanaan pemerintah dan kondisi perekonomian nasional.

Tentang penentuan kompensasi Bangun, W. (2012) dan menjelaskan bahwa pengukuran kompensasi juga ditentukan oleh harga atau nilai pekerjaan dan sistem kompensasi yang diterapkan oleh organisasi secara keseluruhan. Semakin tinggi nilai pekerjaan terhadap organisasi secara keseluruhan, maka semakin tinggi kompensasi yang diterimanya. Selanjutnya, dijelaskan bahwa pengukuran kompensasi didasarkan kepada 4 dimensi yaitu: tingkat gaji, tunjangan/intensif, kenaikan gaji dan struktur administrasi penggajian.

3. Iklim Organisasi

Menurut Alavi dan Jahandari (2005), Vardi (2001); iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal yang dialami oleh anggota-anggotanya yang

mempengaruhi sikap dan perilaku serta dapat tergambarkan dalam sejumlah nilai karakteristik khusus dari suatu organisasi dan disebut sebagai kepribadian organisasi. Selanjutnya dijelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi ada empat prinsip, yaitu; manajer/pimpinan, tingkah laku karyawan, tingkah laku kelompok kerja, faktor eksternal organisasi.

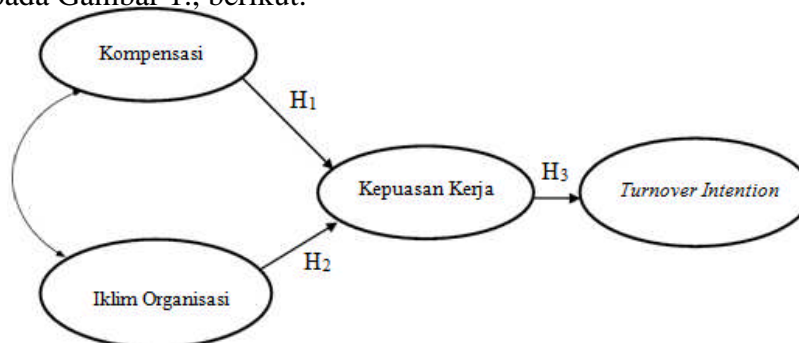
Pengukuran iklim organisasi menurut Alavi dan Jahandari (2005) dapat diketahui dan diukur melalui persepsi deskriptif individu terhadap karakteristik obyektif organisasi yang dilakukan oleh individu pegawai tersebut. Dalam kaitan ini konsep yang digunakan adalah 10 dimensi yaitu hubungan antar personal, manajemen partisipatif, formalisasi dan standarisasi, pelatihan dan pengembangan, tunjangan financial, objektifitas dan rasionalitas, cakupan kemajuan, supervisi (penyelia), perhatian terhadap kesejahteraan, keselamatan dan keamanan.

4. Kepuasan Kerja

Menurut Tett Robert, P. And Meyer Jhon, P (1993) kepuasan kerja adalah perasaan senang atau emosi positif yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya sebagai hasil persepsi pengalaman selama masa kerja seseorang. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut As'ad (2004) yaitu ; kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan (supervisi), aspek *intrinsic* dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Pengukuran kepuasan kerja, berkaitan dengan kepuasan dengan kompensasi, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan sekerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Banyak penelitian yang menyimpulkan bahwa hubungan antara kepuasan gaji dengan *turnover intension* adalah negatif (Lum et al., 1998). Penelitian yang dilakukan oleh Friedlander dan Margulies (1969) menyatakan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang langsung terhadap kepuasan kerja.

Penelitian serupa dilakukan oleh Downey dan John W. Slocum, Jr. (1975) menjelaskan bahwa iklim organisasi saling berhubungan dengan kepribadian individu dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sementara Churchill, Ford dan Walker (1976) menemukan bahwa adanya hubungan negatif antara kepuasan kerja dan keluar-masuknya (*job turnover*) tenaga kerja; ketidakpuasan pekerja akan membuat karyawan lebih suka untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain. Penelitian yang dilakukan oleh Carmeli dan Weisberg (2006) menyimpulkan hubungan negatif antara kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik dengan niat untuk pindah.

Dengan penjelasan demikian maka hubungan antar variabel penelitian dapat ditunjukkan pada Gambar 1., berikut.



Gambar 1 : Alur hubungan antar variabel penelitian

5. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis penelitian dapat disusun sebagai berikut.

1. Didapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja yang memediasi terhadap *turnover intention*
2. Didapat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja yang memediasi terhadap *turnover intention*
3. Didapat pengaruh Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*.

METODE PENELITIAN

1. Rancangan Penelitian

Bentuk penelitian adalah survey, menggunakan kuesioner terstruktur sebagai alat pengumpulan informasi. Dengan demikian sifat data yang dikumpul adalah cross section dilengkapi dengan data sekunder yang diperoleh dari perusahaan. Adapun populasi adalah karyawan pada perusahaan sedangkan unit analisis adalah karyawan non staf manajerial pada PT. TL.

2. Sampel

Sampel penelitian ditentukan berdasarkan ketentuan lima kali atas variabel pelanggan. Dengan demikian, dengan jumlah variabel 23 maka besaran sampel adalah 5 kali 23 yaitu 11 unit. Pemilihan sampel dilakukan dengan sistem acak sederhana.

3. Variabel Penelitian

Variabel utama penelitian adalah: (1) kompensasi, (2) iklim organisasi, (3) kepuasan kerja, (4) *turnover intention*. Dari empat variabel tersebut masing-masing mempunyai dimensi-dimensi dan dari masing-masing dimensi mempunyai beberapa indikator-indikator. Semua indikator dijangkar 5 poin, di mana poin 1 menyatakan “sangat tidak setuju dengan pernyataan” hingga poin 5 menyatakan “sangat setuju dengan pernyataan”.

4. Analisis Data

Statistik yang digunakan adalah pendekatan SEM, dengan pendekatan dua tahap (*two-step approach*) (Anderson dan Gerbing, 1988). Untuk itu sebelum dilaksanakan pengujian, dilakukan uji kesatuan dimensi dan reliabilitas. Untuk keperluan ini dilakukan analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan program AMOS. Dalam metode ini tiap set model pengukuran dianalisis untuk menilai seberapa dekat tiap indikator individual menyatakan konstruk yang sama. Untuk menilai kesatuan-dimensi dari konstruk-konstruk digunakan ukuran *goodness of fit index* (GFI), dengan patokan nilai GFI sebesar 0,90 atau lebih menyatakan tidak terdapat adanya bukti kurangnya kesatuan-dimensi dari model yang diajukan (Ferdinand, A., 2006).

5. Pengujian Hipotesis

Mengacu kepada prosedur SEM, pengujian dilakukan sebagai berikut ;

- a. Pengembangan model teoritis

Pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoretis tersebut, melalui data empirik.

- b. Pengembangan diagram alur (path diagram)
Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur yaitu konstruk endogen dan konstruk eksogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai *source variable* atau *independent variable* yang tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lain dalam model.
- c. Konversi diagram alur ke dalam persamaan
 - 1) Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:
$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$
 - 2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.
- d. Memilih matriks input dan estimasi model
SEM hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, et al. (1995) mengatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila *estimated* parameter berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.
- e. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi
Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.
- f. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*
Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness of fit*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

PT. TL adalah salah satu dari korporasi yang bergerak dibidang industri sawit. Korporasi yang bergerak di bidang sawit banyak ditemui Indonesia Jambi sesuai dengan potensi lahan yang tersedia di Provinsi Jambi. Sesuai dengan sifat industri sawit, industri ini banyak menyerap tenaga kerja yang terlibat sejak mulai dari penanaman, perawatan, panen hingga kepada pengolahan dan pengiriman hasil.

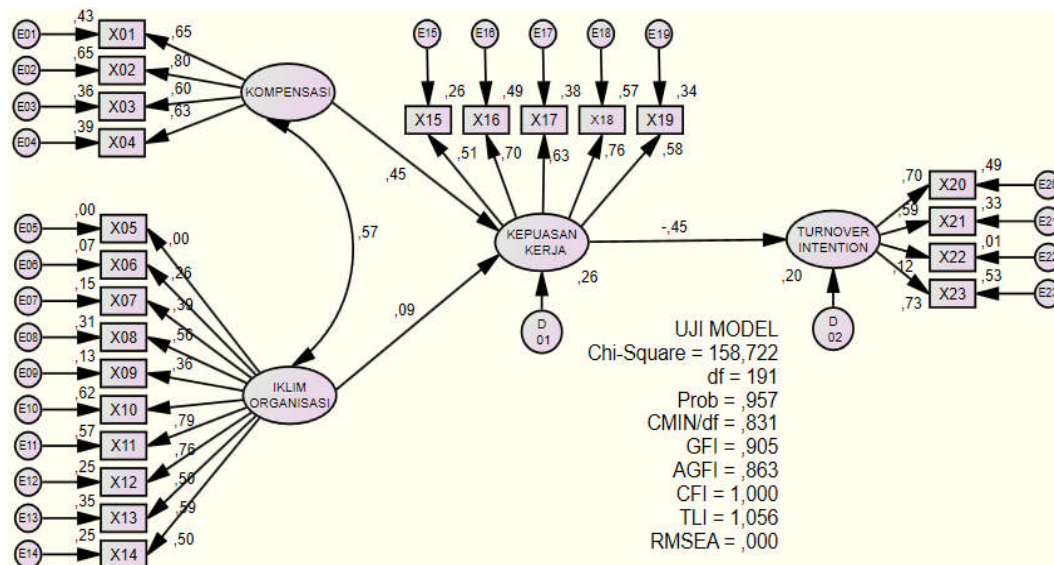
Dari hasil pengolahan data primer diketahui bahwa responden laki-laki adalah 85% dari jumlah responden sebanyak 124 orang. Adapun tingkat pendidikan responden mayoritasnya adalah SLTA (76 orang), S1 (24 orang), sisanya adalah Diploma, walau masih didapat pendidikan SD 1 orang. Sedangkan usia kelompok usia terbesar adalah berusia 21-30 tahun adalah yang terbesar yaitu 54% dan 31-40 tahun adalah urutan kedua yaitu 33%. Selanjutnya, berkaitan dengan lamanya bekerja di perusahaan diketahui bahwa rentang masa kerja responden adalah db berikut: 0–3 tahun (41%), 4–6 tahun (21%), 7–9 tahun (16%), besar 10 tahun (22%).

2. Prosedur Statistik dan Uji Hipotesis

Sesuai dengan prosedur penggunaan SEM yang digunakan dalam penelitian hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut.

- Evaluasi *univariate outliers*: Hasil pengujian *univariate outliers* menunjukkan adanya 1 indikator yang kategori *univariate outliers*
- Evaluasi *multivariate outliers* : jarak mahalanobis minimal 16.912 dan maksimal 56.055. Berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas yakni 23 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau $X^2(23, 0.001) = 88,544$, menunjukkan bahwa tidak terdapat *outlier multivariate*
- Evaluasi normalitas data : CR yang lebih besar dari $\pm 2,58$, pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa terdapat 6 dimensi distribusi data yang menyebar. Hal ini dapat terjadi oleh banyaknya variabel, dimensi dan indikator yang diteliti, sehingga memiliki tingkat kompleksitas dalam perhitungan alat analisis SEM nya, walaupun demikian nilai tersebut masih dianggap fit untuk keseluruhan modelnya
- Evaluasi atas multikolinearitas dan singularitas : nilai determinan matriks kovarian sampel sebesar $3,37989428644339E+51$ yang sangat jauh dari nol, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas
- Uji reliabilitas dan validitas : Reabilitas untuk masing-masing konstruk semuanya memiliki nilai diatas *cut-off value* 0,70 dan Hasil perhitungan *variance extracted* menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi syarat *cut-off* diatas 0,50
- Interpretasi dan modifikasi model : Pada penelitian ini tidak ditemukan nilai residual lebih besar dari 2,58

Dengan prosedur demikian diperoleh hasil pengolahan data sebagaimana pada Gambar 1. berikut.



Gambar. 1. Hasil Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*, Data primer yang diolah 2014

Hasil pengujian model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,957 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Semua indeks

pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan Nilai AGFI 0,863 masih cukup tinggi untuk memberikan sumbangan terhadap variasi variabel *turnover intention*. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 1.

Tabel. 1. Hasil Pengujian Hipotesis

	Esti mate	S.E	C.R	P	Label
Kepuasan kerja <-- Kompensasi	0,323	0,114	2,82	0,005	par_19
Kepuasan_kerja <-- Iklim organisasi	0,067	0,096	0,694	0,487	par_20
Turnover intention <-- Kepuasan kerja	-1,459	0,456	-3,197	0,001	par_21

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Secara ringkas hasil pengujian hipotesis pada Tabel 1 di atas adalah sebagai berikut.

1. Pengujian hipotesis 1 : nilai CR sebesar 2,82 dan dengan probabilitas sebesar 0,005. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat yang signifikan untuk penerimaan H₁ yaitu nilai CR sebesar sebesar 2,82 yang lebih besar dari ±1,96 dan probabilitas dari ≤0,05
2. Pengujian hipotesis 2 : nilai CR sebesar 0,694 dan dengan probabilitas sebesar 0,487. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat tetapi tidak signifikan untuk penerimaan H₂ yaitu nilai CR sebesar 0,694 yang lebih kecil dari ±1,96 dan probabilitas yang lebih besar dari 0,05.
3. Pengujian hipotesis 3 : Nilai CR sebesar negatif 3.197 dan dengan probabilitas sebesar 0,001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat yang signifikan untuk penerimaan H₃ yaitu nilai CR sebesar negatif 3.197 yang lebih besar dari ±1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

3. Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi

Pengaruh Variabel Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap *Turnover Intention* ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel2. Hasil uji Hipotesis

	Kompensasi	Iklim Organisasi	Kepuasan Kerja
Kepuasan Kerja	0,451	0,090	0,000
Turnover Intention	-0,203	-0,040	-0,449

Sumber. Hasil Olah data priemer, 2014.

Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh sebesar -0,203 terhadap variabel *turnover intention* dan variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh -0,040. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompensasi dan iklim organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention*. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap variabel *turnover intention* jika dibandingkan dengan pengaruh variabel iklim organisasi terhadap *turnover intention*.

Variabel kompensasi pada penelitian ini mempunyai 4 dimensi dan 18 indikator. Hasil penelitian pada 4 dimensi tersebut memberikan gambaran nilai yang rendah antara rentang 33,39 – 41,25% terhadap kepuasan kompensasi yang diterima

karyawan. Penerimaan kompensasi yang rendah dimata karyawan berakibat pada rendahnya kepuasan kerja sehingga meningkatkan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada perusahaan lain.

Variabel iklim organisasi pada penelitian ini mempunyai 10 dimensi dan mempunyai 40 indikator, dari hasil penelitian pada 10 dimensi memberikan gambaran nilai sedang antara rentang 38,87 – 51,45% terhadap atmosfer iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini menurunkan rendahnya kepuasan kerja karyawan sehingga meningkatkan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada perusahaan lain. Variabel kepuasan kerja pada penelitian ini mempunyai 5 dimensi dan mempunyai 20 indikator, dari hasil penelitian pada 5 dimensi memberikan gambaran nilai yang rendah antara rentang 33,99 - 40,81% terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dari hasil penelitian terdapat bahwa semua dimensi mempunyai peran atas rendahnya kepuasan kerja sehingga mempunyai kontribusi terhadap *turnover intention*, terutama dimensi kepuasan gaji dan promosi.

Variabel *turnover intention* pada penelitian ini mempunyai 4 dimensi, dari hasil penelitian pada 4 dimensi memberikan gambaran nilai yang tinggi antara rentang 69,84 - 72,90% terhadap *turnover intention*. Hal ini akan mengakibatkan *turnover* yang sebenarnya jika tidak ada perubahan pada kompensasi, iklim organisasi yang bisa diterima dengan baik oleh karyawan sehingga karyawan merasakan kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian variabel kompensasi mempunyai pengaruh $p < 0,05$ signifikan terhadap rendahnya kepuasan kerja karyawan yang didukung oleh nilai pengujian yang menghasilkan nilai CR sebesar sebesar 2,82 yang lebih besar dari $\pm 1,96$ dengan probabilitas sebesar 0,005 dibawah $\leq 0,05$ dan nilai regresi 0,323. Penelitian ini memperkuat pendapat Lum et al. (1998) yang menyatakan bahwa aturan main pembayaran kompensasi, tinggi rendahnya tingkat kompensasi dan kebijakan atas jabatan tertentu berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja.

Variabel iklim organisasi mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap rendahnya kepuasan kerja karyawan terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai CR sebesar 0,694 yang lebih kecil dari $\pm 1,96$ dengan probabilitas sebesar 0,487 yang lebih besar dari 0,05 dan nilai regresi 0,067. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Suhanto (2009) yang menyatakan bahwa stress kerja dan iklim organisasi mempunyai pengaruh yang langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention* didukung oleh pengujian yang menghasilkan nilai CR sebesar negatif 3.197 yang lebih besar dari $\pm 1,96$ dengan probabilitas sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai regresi negatif 1,457. Rendahnya kepuasan kerja karyawan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Jaramillo, et al. (2006) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja juga mempunyai hubungan yang tidak langsung terhadap *turnover intention*.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah kompensasi dan iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Kompensasi dan iklim organisasi yang rendah terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Trimitra Lestari meningkatkan niat

karyawan untuk meninggalkan PT. Trimitra Lestari serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain.

Mengingat penelitian ini adalah studi *cross-sectional*, dengan responden yang berasal dari satu dimensi yaitu karyawan staf non manajerial PT. Trimitra Lestari, bias data mungkin ada. Penelitian ini mempunyai keterbatasan hanya mengambil sampel pekerja lapangan karyawan perkebunan kelapa sawit pada satu perusahaan yang berada pada satu wilayah area kerja dan masih kurangnya variabel-variabel lain yang mempengaruhi *turnover intention*, jadi belum cukup untuk mewakili atau menggambarkan masalah *turnover intention* karyawan dalam satu industri sektor perkebunan kelapa sawit secara umum.

Penelitian ini masih memerlukan penelitian lebih lanjut tentang peran variabel lainnya yang mempengaruhi niat pindah karyawan pada industri yang sama atau lainnya yang mayoritas karyawannya pekerja lapangan misal; variabel motivasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi. Sesuai penelitian dari Lum, et. al. (1998) dan Tett & Meyer (1993).

Turnover Intension menjadi bahasan penting dalam mengelola SDM pada satu organisasi. Kompensasi, iklim organisasi menjadi faktor penentu yang mengakibatkan apak seorang memiliki tendesi untuk pindah atau tidak. Walau harus digarisbawahi, pilihan pindah semata-mata tidak ditentukan oleh kondisi internal organisasi akan tetapi juga ditentukan oleh kondisi eksternal. Hal ini telah dilaporkan oleh Mobley, W. (2977) yang mengatakan bahwa hubungan antara kepuasan dan peripindahan karyawan tidak terlalu kuat. Kepuasan kerja bagaimanapun menjadi faktor yang dinilai dapat menahan karyawan pada satu organisasi dan hal ini berkaitan dengan iklim organisasi (Hoonakker, P, Carayon dan Korunka, 2013). Sehingga, untuk menahan karyawan untuk tidak pindah, dibutuhkan upaya untuk menciptakan kepuasan kerja. Secara khusus juga Chin, P.L, dan Hung, M.L (2013) memandang perlu untuk mengurangi labor turnover intention dengan cara mempertimbangkan kontrak psikologis dan meningkatkan ketahanan karyawan menghadapi kesukaran.

Masalah kompleks seperti itu bagaimanapun menjadi tantangan penelitian ke depan dan para manajer dalam mengelola SDM sehingga terhindar dari masalah turnover intention yang tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

- 1) Nilai kinerja kompensasi berada pada kisaran 33,39 – 41,25% diantara, sementara iklim organisasi memberikan gambaran nilai sedang antara rentang 38,87 – 51,45%, selanjutnya kepuasan kerja memberikan gambaran nilai yang rendah antara rentang 33,99 – 40,81%. Sementara itu, *turnover intention* memberikan gambaran nilai yang tinggi, antara rentang 69,84 - 72,90%.
- 2) Tingkat kompensasi yang rendah dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention*, iklim organisasi juga mempunyai peran rendahnya kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan *turnover intention*. Rendahnya kepuasan kerja karyawan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini diperkuat oleh terbukanya kesempatan di luar organisasi khususnya dengan persyaratan kecakapan yang relatif sama.

b. Saran

- 1) Mengelola iklim organisasi menjadi bagian yang dapat menjamin bertahannya karyawan untuk tidak pinah, mengurangi *labor turnover intensison*. Ini dilakukan bersamaan dengan upaya menciptakan kepuasan karyawan yang senantiasa tidak ditentukan oleh insentif finansial semata.
- 2) Kebijakan kompensasi karyawan hendaknya tidak didasarkan kepada orientasi finansial semata, akan tetapi juga non finansial yang dapat membuat karyawan betah bertahan di perusahaan .
- 3) Berkaitan dengan hasil penelitian , masih dibutuhkan peran variabel lainnya yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan pada industri yang sama atau industri lainnya yang mayoritas karyawannya pekerja lapangan misal; variabel motivasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, HM., 2002. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Pegawai, Studi Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Alavi, Hamid Reza dan Ramazan Jahandari, 2005. *The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University*, Public Personnel Management, Vol.34, No.3.
- Anderson, J.C. and D.W. Gerbing, 1988. *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*, Psychological Bulletin Vol. 103 (3), pp. 411-423
- Ajzen, I., and Fishbein, M., 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I., and Madden, T.J., 1986. *Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control*, Journal of Experimental Social Psychology, 22. 453-474.
- Bangun, W., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.
- Carmeli, Abraham dan Jacob Weisberg, 2006. *Exploring Turnover Intention Among Three Professional Groups of Employees*, Human Resource Development International, Vol.9, No.2, June, pp. 191-206.
- Chin, P.L, dan Hung, M.L (2013), *Psychological Contract Breach and Turnover Intention: The Moderating Roles of Adversity Quotient and Gender*, *Social For Personality Research*, <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.5.843>, pp. 843-860.
- Church, A. 1995. *Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors to Employee Outcomes*. Human Business Development Quarterly
- Churchill, Jr., Gilbert A., Neil M. Ford, dan Orville C. Walker, Jr., 1976. *Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce*, Journal of Marketing Research, Vol. XIII, November, pp. 323-332.
- Farida, Yusriyati Nur, 2001. *Pengaruh Job Insecurity dan Kompensasi dan Terhadap Kepuasan kerja*, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, A., 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, e⁴, BP UNDIP, Semarang.

- Hoonakker, P, Carayon dan Korunka, 2013. *Using the Job-Demands-Resources model to predict turnover in the information technology workforce – General effects and gender differences*, Horizons of Psychology pp. 51-65
- Jaramillo, Fernando, Jay Parakash Mulki, and Paul Solomon, 2006. *The Role of Ethical Climate on Salesperson Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXVI, No.3, summer, pp.271-282.
- Judge, Timothy A. & Welbourne, T.M., 1994. *A Confirmatory Investigation of Dimensionality of Pay Satisfaction Questionnaire*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79(1), pp. 461-466.
- Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid & Wendy Sola, 1998. *Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, pp. 305-320.
- Mas'ud, Fuad, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, BP UNDIP, Semarang.
- Mobley, W., 1977. *Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover*, Journal of Applied Psychology 62, 237-240.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. 1979. *Review and Conceptual Analysis of The Employee Turnover Process*. *Psychological Bulletin*, 86, 493–522.
- Ridlo, Ilham A., 2012. *Turnover Karyawan "Kajian Literatur"*, Serial Paper Manajemen, Upload Kedua, Public Health Movement, Surabaya.
- Suhanto, Edi, 2009. *Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*, Studi di Bank Internasional Indonesia, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Supian, Syuhada, 2006. *Perilaku Stratejik dan Pengaruh Moderasi Lingkungan dalam Peningkatan Kinerja a Perusahaan*, Disertasi, Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Tett Robert, P. And Meyer Jhon, P. 1993. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings*, Personnel Psychology, Vol. 46. Issue 2. pp. 259-293.
- Vardi, Yoav, 2001. *The Effects of Organizational and Ethical Climate on Misconduct at Work*, Journal of Business Ethics, Vol. 29, pp. 325-337.
- Zikmund, W.G., 1994. *Exploring Market Research*, Dryden Press.
- Xiong Zhen, Tsui Anne S. & Farh Lil, 2002. *Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75 (3): 339-356.
- Tett Robert, P. And Meyer Jhon, P. 1993. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings*, Personnel Psychology, Vol. 46. Issue 2. pp. 259-293.