

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS* DAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. PANCA SURYA AGRINDO (PSA)
KABUPATEN ROKAN HULU**

**Oleh :
Ratna Dewi
Pembimbing : Marnis Dan Restu**

*Faculty Of Economic Riau University, Pekanbaru, Indonesia
Email: ratnadewi@gmail.com*

*Influence Of Climate Organization And Job Satisfaction To Turnover Intentions
And Organizational Commitment As An Intervening Variable At
PT. Panca Surya Agrindo Kabupaten Rokan Hulu*

ABSTRACT

The research was conducted at PT. Panca Surya Agrindo Kabupaten Rokan Hulu. With the aim to identify and analyze Influence of climate organization and job satisfaction to turnover intentions and organizational commitment as an intervening variable at PT. Panca Surya Agrindo Kabupaten Rokan Hulu. Where in this study population was all employees at PT. Panca Surya Agrindo Kabupaten Rokan Hulu. totaling 148 people . The sample used in this study were 108 employees and data processing using path analysis with SPSS. Based on the test results if the data using path analysis can be drawn some conclusions, namely: Organizational climate effect on turnover Intention employees at PT. Panca Surya Agrindo Rokan Hulu, job satisfaction influence on turnover Intention employees at PT. Panca Surya Agrindo Rokan Hulu, employee commitment effect on turnover Intention employees at PT. Panca Surya Agrindo Rokan Hulu, organizational climate affect the commitment of employees at PT. Panca Surya Agrindo Rokan Hulu, job satisfaction affect the commitment of employees at PT. Panca Surya Agrindo Rokan Hulu, Climate influential organizations through employees commitment to turnover Intention in PT. Panca Surya Agrindo Rokan Hulu, influence job satisfaction through employee commitment to the turnover Intention in PT. Panca Surya Agrindo Rokan Hulu, So it is expected to the company to be able to impose sanctions on employees who are lazy bekerja, for example by reducing the compensation, both financial and non-financial. So that it can improve work effectiveness and employee performance.

Keyword: Organizations Climate, commitment, And Turnover Intention.

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak terlepas

dari peran sumber daya manusianya. Karyawan sebagai sumber daya manusia bukan semata-mata objek dalam pencapaian tujuan perusahaan,

tetapi juga menjadi subjek atau pelaku. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, serta mempunyai pikiran, perasaan dan hasrat yang dapat mempengaruhi sikapnya dalam pekerjaan. Dalam interaksi tersebut, karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi berupa kemampuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki. Karyawan sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan dan sebagai unsur terpenting penyelenggara perusahaan sering pula menimbulkan masalah. Hal ini disebabkan setiap manusia mempunyai tingkat kebutuhan, harapan dan latar belakang sosial dan masalah yang berbeda. Masalah disiplin kerja karyawan dalam suatu organisasi merupakan faktor yang penting, terutama bila dihubungkan dengan masalah penggunaan sumber daya manusia.

Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan ataupun kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan usaha, bahkan maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawannya sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik. Rendahnya kualitas sumber daya manusia merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat pembangunan dan perkembangan ekonomi nasional.

Saat ini tingginya tingkat keinginan keluar (*intention to quit*) telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa

perusahaan mengalami frustrasi ketika kesulitan dalam menjalankan proses rekrutmen dan lebih lagi ketika mengetahui saat telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. Untuk mengantisipasi *turnover* yang tinggi tersebut, tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota (*staff*) suatu organisasi atau perusahaan. *Turnover* dapat berakibat fatal bagi organisasi karena mengalami kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja dan menyebabkan biaya pendidikan yang tinggi bagi karyawan pemula.

Turnover intention yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam 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. Iklim organisasi dan komitmen organisasi juga dikonfirmasi memiliki dampak negatif pada *turnover intention*. Komitmen karyawan terhadap organisasi juga bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak.

Ada indikasi lain yang berperan dalam peningkatan tingkat *turnover* karyawan yaitu dari internal perusahaan yang disebut iklim organisasi. Iklim organisasi adalah hasil dari interaksi antar struktur organisasi, sistem, budaya, tingkah laku pimpinan dan kebutuhan-kebutuhan psikologis karyawan. Jadi dapat dikatakan bahwa iklim

organisasi merupakan suatu keadaan atau ciri-ciri atau sifat-sifat yang menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi yang dirasakan oleh orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Komitmen ikut dipengaruhi oleh iklim organisasi tempat seorang karyawan bekerja.

Jika iklim dalam organisasi tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial keamanan kurang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi makin luntur (Kuntjoro, 2007:145).

PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu adalah suatu perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan tandan buah sawit segar (TBS) yang dihasilkan perusahaan tersebut. Perusahaan ini terletak di Jalan Simpang Pis, Afdeling Tujuh Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu, dengan jumlah karyawan yang di pabrik pada tahun 2015 sebanyak 148 orang. Dari hasil peninjauan dan wawancara yang dilakukan ditemukan banyak masalah yang menyangkut karyawan yang salah satunya adalah tingginya tingkat *turnover intention* karyawan.

Tingginya perputaran karyawan PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu tersebut bisa jadi di sebabkan oleh rendahnya komitmen organisasi karyawan untuk bekerja pada perusahaan tersebut, karena karyawan menganggap pihak perusahaan belum berhasil mensejahterakan karyawan dan juga kurang memperhatikan kebutuhan

dari para karyawan, sehingga karyawan tidak mempunyai alasan lagi untuk tetap berlama-lama bekerja di perusahaan ini.

Dari hasil wawancara, tingginya tingkat *turnover intention* karyawan salah satunya disebabkan oleh komitmen organisasi dan iklim organisasi yang ada di perusahaan tersebut.

Selain masalah diatas, ternyata iklim organisasi juga mempengaruhi komitmen organisasi dan tingkat *turnover intention* karyawan PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu. Seiring dengan berkembangnya ragam cara komunikasi saat ini, menyebabkan adanya degradasi iklim komunikasi yang tercipta dalam suatu organisasi.

Iklim yang terbentuk akan sangat mempengaruhi orang-orang yang berada dalam organisasi. Iklim organisasi yang buruk dapat menurunkan komitmen organisasi karyawan dan meningkatkan *turnover intention* Karyawan.

Selain iklim organisasi, kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention*. Penelitian-penelitian dan literatur yang ada menunjukkan bahwa keinginan berpindah seseorang terkait erat dengan kepuasan kerja, iklim organisasi dan komitmen organisasional. *Turnover intention* yang tinggi menyita perhatian perusahaan karena mengganggu operasi, melahirkan permasalahan moral pada karyawan yang tinggal, dan juga melambungkan biaya dalam rekrutmen, wawancara, tes, pengecekan referensi, biaya administrasi pemrosesan karyawan baru, tunjangan, orientasi, dan peluang yang hilang karena karyawan baru harus mempelajari keahlian yang baru. Kepuasan kerja

dikonfirmasi memiliki dampak negatif pada *turnover intention*.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis dapat merumuskan permasalahannya yaitu: 1) Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu? 2) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu? 3) Bagaimana pengaruh komitmen karyawan terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu? 4) Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu? 5) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu? 6) Bagaimana pengaruh iklim organisasi melalui komitmen karyawan terhadap *turnover Intention* pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu? 7) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja melalui komitmen karyawan terhadap *turnover Intention* pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu?

Adapun tujuan dari penelitian adalah: 1) Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu. 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu. 3) Untuk mengetahui pengaruh komitmen karyawan terhadap

turnover Intention karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu. 4) Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu. 5) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu. 6) Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi melalui komitmen karyawan terhadap *turnover Intention* pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu. 7) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja melalui komitmen karyawan terhadap *turnover Intention* pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.

Sedangkan manfaat dari penelitian ini adalah: 1) Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan menjadi masukan untuk mengurangi *turnover intention* serta memperbaiki komitmen karyawan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. 2) Bagi pihak akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti yang ingin mengkaji permasalahan iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen karyawan dan *turnover intention* karyawan secara lebih mendalam lagi. 3) Bagi penulis penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama dibangku kuliah, terutama di bidang manajemen Sumber Daya Manusia.

TINJAUAN PUSTAKA

Turnover Intentions

Keinginan untuk keluar adalah niat perilaku individu untuk secara sukarela meninggalkan profesi atau

organisasi. Penelitian-penelitian empiris mengenai *intention to quit* karyawan dilakukan sebagai upaya untuk mengidentifikasi sebab-sebab pengunduran diri karyawan. Salah satu dasar pemikiran yang penting mengenai *intention to quit* karyawan adalah bahwa karyawan yang potensial dapat lebih dikembangkan di kemudian hari dan dapat ditingkatkan ke level atau produktivitas yang lebih tinggi dan juga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan. Dengan demikian juga dapat meningkatkan gaji dan penghargaan. Karenanya pengembangan sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting dan merupakan satu mata rantai dengan *intention to quit* karyawan.

Hasrat untuk keluar (*turnover intentions*) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan (Igbaria dan Guimaraes, 2006:64).

Turnover intentions adalah suatu keinginan maupun tindakan dari karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan yang lainnya (Arianto, 2006:72).

Beberapa indikator yang menunjukkan terjadinya *turnover intentions* adalah sebagai berikut:

- a. Absensi yang meningkat, karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.
- b. Mulai malas bekerja, karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena

orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan.

- c. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja, berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
- d. Peningkatan protes terhadap atasan, karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan.
- e. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya, hal ini berlaku untuk karyawan yang karakteristik positif. Karyawan ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi Luthans (*dalam* Siagian, 2008:111).

Komitmen organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi O'Reilly (*dalam* Sutrisno, 2010:242).

(Luthans, 2006:249) Adapun indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Rasa bangga. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya mempunyai rasa bangga terhadap perusahaannya dan pekerjaannya serta memiliki tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan dalam organisasi tersebut.
- b. Ikatan yang kuat terhadap organisasi. Individu perlu memiliki ikatan terhadap organisasi, dimana seseorang karyawan setuju dengan tujuan dan nilai-nilai pada organisasi serta mengerti untuk apa perusahaan tersebut berdiri.
- c. Kebutuhan akan pekerjaan. Individu berkomitmen terhadap suatu organisasi dapat berdasarkan kebutuhan pekerjaan saat ini, dimana individu tidak memiliki pilihan lain untuk sebuah pekerjaan lainnya.
- d. Loyalitas. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi mempunyai loyalitas yang tinggi pula agar dapat mencapai tujuan organisasi semaksimal mungkin.

Iklm Organisasi

Tagiuri dan Litwin (*dalam* Wirawan, 2007:87) Iklm organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, di alami oleh anggota

organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya".

Sedangkan Litwin dan Stringer (*dalam* Wirawan, 2007:90) menyatakan bahwa iklm organisasi sebagai "*a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire.*

Menurut (wirawan, 2007:131) indikator iklm organisai adalah sebagai berikut:

- a. Struktur. Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggungjawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefenisikan secara baik.
- b. Standar. Adalah bagaimana mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebangsaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang rendah untuk kinerja.
- c. Tanggungjawab. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka adalah bos bagi diri sendiri dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimiasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggungjawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan problemnya

sendiri. Tanggungjawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

- d. Penghargaan. Mengidentifikasi bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan berkarakteristik keseimbangan antar karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten.
- e. Dukungan. Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

Kepuasan Kerja

Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten dibidangnya. Disisi lain pembinaan para karyawan termasuk yang harus

diutamakan sebagai aset utama perusahaan dalam hal ini loyalitas karyawan yang berkompeten harus diperhatikan. Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja karyawan.

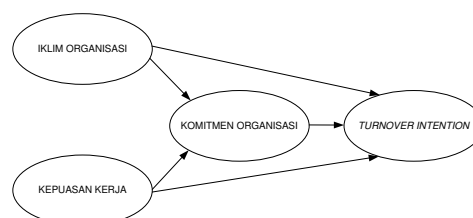
Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang di inginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2006).

Sedangkan menurut (Hasibuan, 2008) indikator-indikator kepuasan kerja adalah:

- Kerja itu sendiri
- Promosi jabatan
- Rekan kerja
- Keterampilan
- Perlengkapan dan peralatan

Kerangka Penelitian

Gambar 1
Model Penelitian



Sumber: Data olahan, 2016

Hipotesis Penelitian

Dari rumusan masalah beserta tujuan dalam penelitian ini, maka peneliti menduga:

- Iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
- Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca

- Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
 4. Iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
 5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
 6. Iklim organisasi berpengaruh melalui komitmen organisasi terhadap *turnover Intention* pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
 7. Kepuasan kerja berpengaruh melalui komitmen organisasi terhadap *turnover Intention* pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu Jl. Simpang Pis, Afdeling Tujuh.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan objek yang akan diteliti. Dimana dalam penelitian ini populasinya adalah semua karyawan PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu. Besar karyawannya berjumlah 148 orang. Untuk penelitian ini dibutuhkan sampel, maka penentuan jumlah sampel yang digunakan adalah rumus Slovin. (Husein Umar, 2006:45).

Sampel adalah bagian terkecil dari populasi (Husein Umar, 2006:47). Untuk menentukan sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini, digunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

$n = \frac{148}{1 + 148(0,05)^2} = 108,02$. Sehingga sampel diperoleh (108)

Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan metode aksidental yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono. 2007:98).

Operasional Variabel Penelitian

Turnover intention

Adapun indikator dari *Turnover intention* (Harnoto,2006:3):

1. Absensi yang meningkat.
2. Mulai malas bekerja.
3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja.
4. Peningkatan protes terhadap atasan.
5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Komitmen Organisasi

(Luthans, 2006:249) Adapun indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Rasa bangga.
2. Ikatan yang kuat terhadap organisasi.
3. Kebutuhan akan pekerjaan.
4. Loyalitas.

Iklim Organisasi

Indikator iklim organisasi adalah sebagai berikut (Wirawan, 2007:131):

1. Struktur.
2. Standar.
3. Tanggungjawab.
4. Penghargaan.
5. Dukungan.

Kepuasan kerja

(Hasibuan, 2008:87) indikator-indikator kepuasan kerja adalah:

1. Kerja itu sendiri
2. Promosi jabatan
3. Rekan kerja
4. Keterampilan
5. Perlengkapan dan peralatan

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Uji Validitas

Nilai r tabel dapat diperoleh dengan persamaan $N-2 = 108 - 2 = 106 = 0.189$. Dan nilai r hitung yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Turnover Intention (Y ₂)	Y ₂₁	0,807	0,189	Valid
	Y ₂₂	0,747	0,189	Valid
	Y ₂₃	0,497	0,189	Valid
	Y ₂₄	0,807	0,189	Valid
	Y ₂₅	0,747	0,189	Valid
Komitmen Organisasi (Y ₁)	Y ₁₁	0,559	0,189	Valid
	Y ₁₂	0,641	0,189	Valid
	Y ₁₃	0,479	0,189	Valid
	Y ₁₄	0,339	0,189	Valid
Iklim Organisasi (X ₁)	X ₁₁	0,659	0,189	Valid
	X ₁₂	0,599	0,189	Valid
	X ₁₃	0,672	0,189	Valid
	X ₁₄	0,310	0,189	Valid
	X ₁₅	0,529	0,189	Valid
Kepuasan Kerja (X ₂)	X ₂₁	0,388	0,189	Valid
	X ₂₂	0,429	0,189	Valid
	X ₂₃	0,610	0,189	Valid
	X ₂₄	0,522	0,189	Valid
	X ₂₅	0,493	0,189	Valid

Sumber: Data Olahan, 2016

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa semua item pernyataan penelitian ini adalah valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 2

Hasil Uji Reliabilitas Instrument

No	Variabel	Kriteria	Cronbach's Alpha	Ket
1	Turnover Intention (Y ₂)	0.6	0.882	Reliabel
2	Komitmen Organisasi (Y ₁)	0.6	0.704	Reliabel
3	Iklim Organisasi (X ₁)	0.6	0.765	Reliabel
4	Kepuasan Kerja (X ₂)	0.6	0.722	Reliabel

Sumber : Data Olahan, 2016

Dari Tabel 2 diatas dapat diketahui nilai reliabilitas seluruh variabel ≥ 0.6 . Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau handal (dapat dipercaya). Dengan Demikian dapat disimpulkan bahwa item-item untuk keempat variabel sudah baik dan layak untuk dilakukan penelitian selanjutnya.

Uji Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Perhitungan peneliti dilakukan dengan program komputerisasi SPSS dimana apabila signifikansi dari Kolmogorov – Smirnov lebih besar dari nilai 0,05 ($\alpha = 0,05$) berarti data berdistribusi normal.

Tabel 3

Hasil Uji Kolmogorov – Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		144
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,45852015
Most Extreme Differences	Absolute	,085
	Positive	,085
	Negative	-,043
Kolmogorov-Smirnov Z		1,017
Asymp. Sig. (2-tailed)		,252

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Olahan 2016

Berdasarkan Tabel 3 di atas dapat dibuktikan dari Kolmogorov-

Smirnov dengan besar probabilitas yaitu nilai *Asymp. Sig.* dari masing-masing variable lebih besar dari 0,05 ($\alpha = 0,05$). Artinya dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel terikat.

Analisis jalur (*Path Analysis*)

Metode yang digunakan adalah metode analisis jalur yaitu untuk menguji pengaruh variabel *intervening*. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (Model Casual) yang telah diterapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Tabel 5
Hasil Pengujian Hipotesis Jalur

Pengaruh antar variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		Signifikan
		Langsung	Tidak langsung	
X ₁ -Y ₁	0,756	0,756	-	0,000
X ₂ -Y ₁	0,123	0,123	-	0,081
X ₁ -Y ₂	0,368	0,368	-	0,000
X ₂ -Y ₂	0,136	0,136	-	0,046
Y ₁ -Y ₂	0,428	0,428	-	0,000
X ₁ -Y ₁ -Y ₂	(0,756 x 0,428)	-	0,323	-
X ₂ -Y ₁ -Y ₂	(0,123 x 0,428)	-	0,052	-

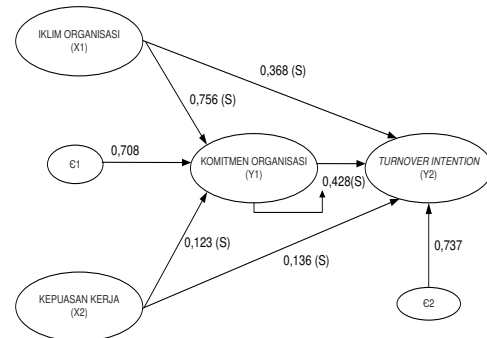
Sumber: data olahan 2016

Berdasarkan Tabel 5,15 dapat di jelaskan bahwa iklim organisasi (X₁) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y₁), kepuasan kerja (X₂) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Y₁). Sedangkan untuk variabel iklim organisasi (X₁) dari data di atas berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y₂),

kepuasan kerja (X₂) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y₂), dan komitmen organisasi (Y₁) berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (Y₂).

Berdasarkan pengujian hipotesis pada Tabel 5.15 dapat dibuat diagram jalur seperti berikut ini:

Gambar 2
Analisis Jalur



Keterangan : (S) = Signifikan, (TS) = Tidak Signifikan

Persamaan struktural untuk model tersebut

$$\text{Sub Struktural 1 : } Y_{1it} = 0,756 X_1 + 0,123 X_2 + \epsilon_1$$

$$\text{Sub Struktural 2 : } Y_{2it} = 0,368 X_1 + 0,136 X_2 + 0,428 Y_1 + \epsilon_2$$

Pada gambar 5.4 merupakan koefisien hubungan langsung antara variabel. Pengaruh iklim organisasi (X₁) terhadap komitmen organisasi (Y₁) signifikan sebesar 0,000, dan pengaruh kepuasan kerja (X₂) terhadap komitmen organisasi (Y₁) tidak berpengaruh signifikan sebesar 0,081. Sedangkan untuk pengaruh variabel iklim organisasi (X₁) terhadap *turnover intention* (Y₂) signifikan sebesar 0,000, pengaruh kepuasan kerja (X₂) terhadap *turnover intention* (Y₂) signifikan sebesar 0,046, dan pengaruh komitmen organisasi (Y₁) terhadap

turnover intention (Y_2) signifikan sebesar 0,000.

Pembahasan

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Iklim organisasi PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu masih belum memadai. Ini dibuktikan dengan rata-rata tanggapan responden terhadap iklim organisasi yang cukup setuju. Dan dari pengujian yang dilakukan diketahui bahwa hipotesis yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu dapat diterima.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu masih rendah. Ini dibuktikan dengan rata-rata tanggapan responden terhadap kepuasan kerja yang cukup setuju. Tetapi dari pengujian yang dilakukan diketahui bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu tidak dapat diterima. Hal ini terlihat dari pengujian yang peneliti lakukan yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan hal ini berarti hipotesis 2 ditolak.

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Iklim organisasi PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu masih belum memadai sehingga menyebabkan para

karyawan mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan. Ini dibuktikan dengan rata-rata tanggapan responden terhadap iklim organisasi yang cukup setuju. Dan dari pengujian yang dilakukan diketahui bahwa hipotesis yang menyatakan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu dapat diterima.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu masih rendah sehingga menyebabkan para karyawan mempunyai keinginan untuk keluar. Ini dibuktikan dengan rata-rata tanggapan responden terhadap kepuasan kerja yang cukup setuju. Dan dari pengujian yang dilakukan diketahui bahwa hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu dapat diterima.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Komitmen organisasi karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu masih rendah sehingga menyebabkan para karyawan mempunyai keinginan untuk keluar. Ini dibuktikan dengan rata-rata tanggapan responden terhadap komitmen organisasi yang cukup setuju. Dan dari pengujian yang dilakukan diketahui bahwa hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA)

Kabupaten Rokan Hulu dapat diterima.

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang tidak langsung dari iklim organisasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi (Hipotesis 6 diterima). Hal ini berarti variabel komitmen organisasi mampu memediasi dan memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang tidak langsung dari iklim organisasi terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi (Hipotesis 7 ditolak). Hal ini berarti variabel komitmen organisasi tidak mampu memediasi dan memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention*.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pada bagian ini dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca

Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.

3. Komitmen karyawan berpengaruh terhadap *turnover Intention* karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
4. Iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
6. Iklim organisasi berpengaruh melalui komitmen karyawan terhadap *turnover Intention* pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.
7. Kepuasan kerja berpengaruh melalui komitmen karyawan terhadap *turnover Intention* pada PT. Panca Surya Agrindo (PSA) Kabupaten Rokan Hulu.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat di berikan beberapa saran antara lain sebagai berikut:

1. Dari hasil tanggapan responden terhadap *turnover intention* diketahui bahwa karyawan sangat malas bekerja. Untuk itu diharapkan kepada pihak perusahaan untuk dapat memberikan sanksi kepada karyawan yang malas bekerja, misalnya dengan mengurangi kompensasi, baik yang financial maupun non financial. Sehingga hal ini dapat meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja karyawan.
2. Dari hasil tanggapan responden terhadap komitmen organisasi diketahui bahwa nilai terendah terdapat pada "Loyalitas karyawan terhadap perusahaan

sangat tinggi”. Untuk itu diharapkan kepada pihak perusahaan terutama pimpinan untuk dapat meningkatkan kerja sama antar sesama karyawan, misalnya dengan menerapkan kerja kelompok dan lain sebagainya. Sehingga hal ini dapat meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi.

3. Dari hasil tanggapan responden terhadap iklim organisasi diketahui bahwa nilai terendah terdapat “Adanya standar operasional prosedur pekerjaan yang dibuat perusahaan”. Untuk itu diharapkan kepada pihak perusahaan untuk dapat membuat standar-standar operasional prosedur yang jelas sehingga karyawan mudah memahami terhadap tugas yang diberikan.
4. Dari hasil tanggapan responden diketahui nilai terendah terdapat pada “Perlengkapan dan peralatan yang ada selalu terjaga dengan baik”. Untuk itu diharapkan kepada pihak perusahaan untuk dapat memperhatikan dan memperbaiki peralatan dan perlengkapan yang telah rusak.

DAFTAR PUSTAKA

- Igbaria dan Guimaraes. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elek Media
- Arianto. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Sutrisno. 2010. *Manajemen sumber daya manusia*. Mandar Maju.
- Luthans. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung. Salemba Empat.
- Wirawan. 2007. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung. Alfabeta
- Hasibuan. 2008. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung. Alfabeta.
- Husein Umar. 2007. *Metode Penelitian*. Penerbit Bina Pustaka. Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian*. Penerbit Bina Pustaka,. Jakarta.
- Harnoto. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung. Alfabeta.