



## **ANALISIS PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP TURNOVER INTENTION YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI STIE CENDEKIA BOJONEGORO**

**Abdul Aziz<sup>a</sup>, Mei Indrawati<sup>b</sup>, Soenarmi<sup>c</sup>**

<sup>a</sup> Program Magister Manajemen, abdoelaksmi@gmail.com, Universitas Wijaya Putra Surabaya

<sup>b</sup> Program Magister Manajemen, meiindrawati@uwp.ic.id, Universitas Wijaya Putra Surabaya

<sup>c</sup> Program Magister Manajemen, soenarmi@uwp.ac.id, Universitas Wijaya Putra Surabaya

### **ABSTRACT**

*This study aims to describe the organizational climate, compensation, job satisfaction and turnover intention at STIE Cendekia Bojonegoro. To examine and analyze the effect of organizational climate and compensation on the turnover intention of STIE Cendekia Bojonegoro employees through job satisfaction, either directly or indirectly. This type of research uses explanatory research with a quantitative approach. The population is STIE Cendekia Bojonegoro employees as many as 31 people. The sample was determined by the census sampling technique as many as 31 respondents. Data collection techniques using questionnaires and documentation were then analyzed using Partial Least Square (PLS). The results showed that the organizational climate, compensation, job satisfaction, and employee turnover intention at STIE Cendekia Bojonegoro were in good condition. Organizational climate has a significant effect on job satisfaction, compensation has no significant effect on job satisfaction, organizational climate and direct compensation have no significant negative effect on employee turnover intention. Job satisfaction has a significant negative effect on turnover intention. Organizational climate has a significant negative effect on employee turnover intention through job satisfaction and compensation has no significant negative effect on employee turnover intention through job satisfaction..*

**Keywords:** *Organizational Climate, Compensation, Job Satisfaction and Turnover Intention.*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan iklim organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan turnover intention di STIE Cendekia Bojonegoro. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kompensasi terhadap turnover intention pegawai STIE Cendekia Bojonegoro melalui kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung. Jenis penelitian menggunakan *explanatory research* berpendekatan kuantitatif. Populasi adalah pegawai STIE Cendekia Bojonegoro sebanyak 31 orang. Sampel ditentukan dengan teknik sensus sampling sebanyak 31 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dokumentasi kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian didapatkan bahwa iklim organisasi, Kompensasi, Kepuasan kerja, dan turnover intention pegawai di STIE Cendekia Bojonegoro dalam kondisi yang baik. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Iklim organisasi dan Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention pegawai melalui Kepuasan kerja dan Kompensasi tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention pegawai melalui Kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Iklim Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Turnover Intention.

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset berharga bagi perusahaan demi mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan kualitas produk atau jasa yang baik. Jika pegawai nyaman berada di lingkungan kerjanya, mereka akan merasa puas terhadap organisasi tersebut dan pegawai ingin tetap berada di organisasi untuk jangka waktu yang lama serta berkurangnya *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan salah satu bentuk sikap pegawai dimana sikap ini dapat menentukan kinerja dari suatu organisasi.

Banyak organisasi yang masih menekan pegawainya untuk membantu mencapai visi organisasinya namun melupakan sisi kesejahteraan pegawai, sehingga pegawainya tidak bertahan lama dan mencari organisasi lain yang mempunyai nilai-nilai sama dengan pegawai tersebut. Ada berbagai macam penyebab timbulnya *turnover intention*, diantaranya seperti yang terjadi pada pegawai di STIE Cendekia Bojonegoro yang merasa tidak cocok dengan standar dan pembagian tanggung jawab pada posisi yang ia jabati, akan timbul rendahnya kepuasan pegawai dan dapat mempengaruhi keinginan pegawai untuk pindah pekerjaan ke organisasi lain dan juga rutinitas pekerjaan terkadang tidak sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan.

Dari data tingkat *turnover* Pegawai di STIE Cendekia Bojonegoro memberikan indikasi fenomena *turnover intention*. Berikut data *turnover* Pegawai STIE Cendekia Bojonegoro per Tahun Ajaran 2016/2017 - 2020/2021

Tabel 1. Data *Turnover* Pegawai STIE Cendekia Bojonegoro Periode

Alasan	Tahun Ajaran				
	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Mengundurkan diri	1	4	1	2	3
Dikeluarkan	0	2	3	1	0
Lainnya	0	0	1	2	2
Jumlah yang keluar	1	6	5	5	5
Jumlah Pegawai	33	30	34	35	35
Prosentase	3%	20%	15%	14%	14%

Sumber : STIE Cendekia Bojonegoro (2022)

STIE Cendekia Bojonegoro memiliki tujuan agar masyarakat sebagai konsumen merasa puas dengan layanan yang diberikan. Namun, sulit apabila pegawainya sendiri memiliki rasa ketidakpuasan dari tempat kerja, sehingga pegawai tidak dapat memberikan pelayanan prima. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai, contohnya upah dan gaji, kepedulian atasan dan rekan kerja, faktor promosi dan jalur karir yang ditawarkan, dan pekerjaan itu sendiri.

Pegawai yang sudah merasa tidak puas dengan pekerjaannya, mereka dalam bekerja akan cepat bosan dalam bekerja bahkan akan berpikir untuk mencari perusahaan lain yang dapat memberikan penawaran lebih baik. Hal ini sejalan dengan Hasil penelitian Noviantoro (2018) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Tadampali, dkk. (2016) juga menunjukkan variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Rahmah, dkk (2017) juga menunjukkan Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Putra dan Suwandana (2017) juga menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* pegawai. Hasil penelitian Susilo (2019) juga menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

*Turnover intention* dan kepuasan kerja pegawai tentunya dapat disebabkan oleh suatu faktor tertentu, salah satunya iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi sudut pandang pegawai terhadap organisasinya, baik atau buruknya suatu organisasi dapat terlihat bagaimana iklim di internal organisasi. Iklim kerja yang baik akan menghasilkan respon positif pada pekerjaan yang dilakukan pegawai. Suatu organisasi yang positif diukur dengan melihat sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

Hasil penelitian pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan adanya gap atau perbedaan dari beberapa penelitian terdahulu, seperti hasil penelitian Tadampali, dkk. (2016) menunjukkan variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai secara langsung. Dalam setiap peningkatan kualitas iklim organisasi akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja artinya semakin baik iklim organisasi perusahaan, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Putra dan Suwandana (2017) juga menunjukkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan Susanty (2012) yang menunjukkan iklim organisasi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kemudian hasil penelitian pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* pegawai seperti ditunjukkan oleh Putra dan Suwandana (2017) iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* pegawai. Tadampali, dkk. (2016) variabel iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* secara langsung.

Selain iklim organisasi faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah kompensasi. Pegawai yang tidak puas dengan kompensasi yang diterima cenderung memiliki kinerja yang tidak maksimal dan selalu memiliki alasan untuk mencari pekerjaan alternatif. Pegawai akan merasa puas dengan kompensasi yang diterima ketika sesuai dengan persepsi atau harapan yang mereka miliki. Peningkatan kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang diterima akan meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan *turnover intention*. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas dengan kompensasi yang diterima maka akan menurunkan komitmen mereka terhadap organisasi dan dapat meningkatkan *turnover intention*.

Hasil penelitian pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* ditunjukkan oleh Noviantoro (2018) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Seidy, dkk. (2018) kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado. Kemudian Noviantoro (2018) kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Dari analisis gap yang ditemukan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja Pegawai di Stie Cendekia Bojonegoro".

## 1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan latar belakang maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mendeskripsikan iklim organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan *turnover intention* di STIE Cendekia Bojonegoro.
- b. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai STIE Cendekia Bojonegoro.
- c. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai STIE Cendekia Bojonegoro.
- d. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung iklim organisasi terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro.
- e. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara langsung kompensasi terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro.
- f. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro.
- g. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro melalui kepuasan kerja.
- h. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro melalui kepuasan kerja.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. *Turnover Intention*

*Turnover intention* dapat diartikan kecenderungan atau niat pegawai untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari suatu tempat ke tempat kerja lain menurut pilihannya sendiri (Mobley dalam Putra dan Mulyana, 2019). Indikator yang mempengaruhi *turnover intention* menurut Michaels dan Spector dalam Lee, Huang, & Zhao (2018) adalah:

- a. *Thinking of quitting*
- b. *Intention to search for alternative*
- c. *Intention to quit*

### 2.2. Kepuasan kerja

Siagian (2018) menjelaskan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota Menurut Robbins (2017), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (2017) adalah:

- a. Gaji
- b. Sikap atasan
- c. Rekan kerja
- d. Promosi

### 2.3. Iklim organisasi

Menurut Taguiri dan Litwin dalam Soetopo (2016) iklim organisasi didefinisikan sebagai suatu kualitas lingkungan organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Indikator yang mempengaruhi iklim organisasi menurut Stringer dalam Wirawan (2016) adalah:

- a. Struktur,
- b. Standar
- c. Tanggungjawab
- d. Komitmen
- e. Penghargaan
- f. Dukungan

### 2.4. Kompensasi

Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2014). Indikator yang dapat mempengaruhi kompensasi menurut Rivai dan Sagala (2014) adalah Kompensasi langsung terdiri dari:

Pembayaran pegawai dalam bentuk,

- a. Upah
- b. Gaji
- c. Bonus atau komisi.

Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari:

- a. Liburan
- b. Berbagai asuransi
- c. Jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian masuk dalam jenis penelitian explanatory research. Explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2019). Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menurut Arikunto (2019) Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang dalam prosesnya banyak menggunakan angka-angka dari mulai pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta penampilan dari hasilnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai STIE Cendekia Bojonegoro yang berjumlah 31 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik sensus sampling, dimana dalam teknik ini pengambilan sampel diambil dari seluruh anggota populasi (Sugiyono, 2019). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sejumlah 31 pegawai dari STIE Cendekia Bojonegoro.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### a. Teknik Kuesioner

Kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pernyataan yang telah dipersiapkan terlebih dahulu dalam bentuk daftar pertanyaan secara tertulis dalam bentuk kertas terkait kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja yang akan diberikan kepada pegawai STIE Cendekia Bojonegoro.

#### b. Teknik Dokumentasi

Teknik pengumpulan data untuk memperoleh dokumen dengan cara mengumpulkan data dari STIE Cendekia Bojonegoro berupa sejarah berdiri, visi misi, struktur organisasi, dan lain sebagainya.

Penelitian ini menggunakan jenis atau alat bentuk penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2019) yang dimaksud dengan analisis deskriptif adalah jenis penelitian yang menggambarkan fakta-fakta yang ada untuk selanjutnya diolah menjadi data. Data tersebut kemudian dianalisis untuk memperoleh suatu kesimpulan. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana masing-masing variabel penelitian. Sedangkan untuk melakukan analisis data, pengolahan data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Memposisikan variabel intervening sebagai penghubung antara variabel Eksogen dan

variabel endogen. Metode *path analysis* merupakan perluasan regresi linier berganda yang digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel dalam model penelitian yang dibangun berdasarkan landasan teori yang kuat.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran hasil variabel-variabel penelitian atas dasar persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan pada tiap variabel. Penilaian ini didasarkan pada nilai rata-rata setiap variabel yang dapat dijelaskan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Rata-rata	Keterangan
Iklim Organisasi	3.064	Tinggi
Kompensasi	2.923	Tinggi
Kepuasan Kerja	3.258	Tinggi
<i>Turnover Intention</i>	1.828	Rendah

Sumber: *Output SmartPLS* diolah, 2022

Berdasarkan pada tabel di atas, rata-rata skor persepsi pegawai terhadap Iklim organisasi sebesar 3.064 yang termasuk kategori tinggi, dapat diartikan bahwa pegawai berpendapat Iklim organisasi saat ini sudah kondusif. Rata-rata skor persepsi pegawai terhadap kompensasi sebesar 2.923 yang termasuk kategori tinggi, dapat diartikan bahwa pegawai berpendapat kompensasinya yang diterima sudah sesuai dengan asas keadilan, asas kelayakan, dan asas kewajaran. Rata-rata skor persepsi pegawai terhadap kepuasan kerja sebesar 3.258 yang termasuk kategori tinggi, dapat diartikan bahwa pegawai merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Rata-rata skor persepsi kepala proyek terhadap *turnover intention* pegawainya sebesar 1,828 yang termasuk kategori rendah, dapat diartikan bahwa tingkat *turnover intention* yang ditandai dengan pegawai masih belum berkeinginan untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lainnya.

##### 4.2 Pengujian Hipotesis

Selanjutnya setelah melakukan analisis model adalah pengujian hipotesis, analisis ini dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi level 5% atau melalui P-Value  $\alpha=5\%$ ,  $p\text{-value}=0,05$  dari hasil *bootstrapping* dalam PLS. Hasil proses *bootstrapping* PLS dapat dilihat pada gambar 1 dan tabel 2 sebagai berikut:

Hubungan antar variabel laten dalam model penelitian ini dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficients*) dan tingkat signifikansinya (*p values*). Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai *p values*. Apabila *p values*  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil estimasi *path coefficients* untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antar arah variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Hasil Estimasi *Direct Effect*

Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics ( O/STDEV )	p Values
X1 -> Y	-0.204	-0.230	0.165	1.237	0.217
X1 -> Z	0.625	0.648	0.106	5.873	0.000
X2 -> Y	-0.141	-0.185	0.164	0.864	0.388
X2 -> Z	0.081	0.128	0.160	0.503	0.615
Z -> Y	-0.478	-0.456	0.173	2.769	0.006

Sumber: Data diolah Peneliti menggunakan SmartPLS (2022)

Berdasarkan nilai *p values* pada tabel di atas, maka hasil uji setiap hipotesis 1 sampai 5 sebagai berikut:

###### a. Uji Hipotesis 1

Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, hal ini dapat dilihat dalam nilai *p values* yang bernilai  $> 0,05$ . Artinya semakin kondusif

Iklm organisasi yang tercipta, maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai dan juga sebaliknya dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan 5%.

b. Uji Hipotesis 2

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, hal ini dapat dilihat dalam nilai p values yang bernilai  $> 0,05$ . Artinya semakin adil, layak, dan wajar kompensasi yang diterima pegawai, maka kepuasan kerja pegawai tidak akan semakin tinggi dan juga sebaliknya dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan 5%.

c. Uji Hipotesis 3

Iklm organisasi secara langsung tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, hal ini dapat dilihat dalam nilai p values yang bernilai  $> 0,05$ . Artinya semakin kondusif Iklm organisasi yang tercipta, maka *turnover intention* pegawai tidak akan semakin rendah dan juga sebaliknya dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan 5%.

d. Uji Hipotesis 4

Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, hal ini dapat dilihat dalam nilai p values  $> 0,05$ . Artinya semakin adil, layak, dan wajar kompensasi yang diterima pegawai maka *turnover intention* pegawai tidak semakin rendah dan sebaliknya dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan 5%.

e. Uji Hipotesis 5

Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, hal ini dapat dilihat dalam nilai p values yang bernilai  $< 0,05$ . Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin rendah *turnover intention* pegawai dan juga sebaliknya dengan tingkat keyakinan 95% dan tingkat kesalahan 5%.

Selanjutnya pengujian hipotesis dengan efek mediasi dilakukan dengan estimasi indirect effect dengan menambahkan variabel intervening diantara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini, estimasi indirect effect yang dilakukan peneliti yaitu peran variabel kepuasan kerja dalam mengintervening pengaruh variabel Iklm organisasi dan kompensasi terhadap variabel *turnover intention* dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Estimasi Indirect Effect

Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	t Statistics ( O/STDEV )	p Values
X1 -> Z -> Y	-0.299	-0.301	0.139	2.149	0.032
X2 -> Z -> Y	-0.039	-0.052	0.072	0.532	0.595

Sumber: Data diolah Peneliti menggunakan SmartPLS (2022)

f. Uji Hipotesis 6

Iklm organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro melalui Kepuasan kerja. Dapat dikatakan kepuasan kerja memediasi pengaruh Iklm organisasi terhadap *turnover intention* pegawai. Artinya Iklm organisasi dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap penurunan *turnover intention* pegawai. Selain Iklm organisasi, kepuasan kerja juga berperan penting terhadap *turnover intention* sebagai mediasi pengaruh Iklm organisasi terhadap *turnover intention*, yang berarti semakin kondusif iklim organisasi yang tercipta, maka pegawai akan semakin merasa puas dalam bekerja dan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai maka *turnover intention* pegawai juga akan meningkat begitu juga sebaliknya.

g. Uji Hipotesis 7

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro melalui Kepuasan kerja. Dapat dikatakan kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap penurunan *turnover intention* pegawai. Artinya kompensasi tidak mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap penurunan *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Yang berarti semakin adil, layak, dan wajar Iklm organisasi yang diterima pegawai, maka pegawai akan semakin merasa puas dalam bekerja dan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai maka penurunan *turnover intention* pegawai tidak akan begitu meningkat begitu juga sebaliknya.

### 4.3 Pembahasan

#### a. Pengaruh Iklim organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, yang artinya semakin kondusif Iklim organisasi yang tercipta dengan adanya struktur, standar, tanggungjawab, komitmen, penghargaan, dan dukungan organisasi kepada pegawai, maka kepuasan kerja pegawai semakin tinggi dan akan meningkatkan kepuasan kerja yang meliputi kepuasan gaji, sikap atasan, rekan kerja dan promosi yang ada di STIE Cendekia Bojonegoro. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tadampali, dkk. (2016) menunjukkan variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai secara langsung. Dalam setiap peningkatan kualitas iklim organisasi akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja artinya semakin baik iklim organisasi perusahaan, akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Putra dan Suwandana (2017) juga menunjukkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai.

#### b. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, yang artinya semakin adil, layak, dan wajar kompensasi yang diterima pegawai dengan kompensasi langsung terdiri dari pembayaran pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya maka kepuasan kerja tidak akan semakin tinggi karena pegawai sudah puas dengan gaji, sikap atasan, rekan kerja dan promosi yang ada di STIE Cendekia Bojonegoro. Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Noviantoro (2018) menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### c. Pengaruh Iklim organisasi terhadap *turnover intention*

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Iklim organisasi secara langsung tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, yang artinya bahwa semakin kondusif Iklim organisasi yang tercipta dengan adanya struktur, standar, tanggungjawab, komitmen, penghargaan, dan dukungan organisasi kepada pegawai maka *turnover intention* pegawai tidak dapat menurun dengan signifikan karena Pegawai mulai berpikir untuk keluar dari STIE Cendekia Bojonegoro dan mencari alternatif pekerjaan lain yang dapat memberikan iklim kerja yang kondusif. Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Suwandana (2017) iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* pegawai. Tadampali, dkk. (2016) variabel iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* secara langsung.

#### d. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, yang artinya semakin adil, layak, dan wajar kompensasi yang diterima pegawai dengan kompensasi langsung terdiri dari pembayaran pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention* pegawai saat bekerja di STIE Cendekia Bojonegoro yang signifikan. Penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Noviantoro (2018) kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

#### e. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, yang artinya semakin puas kerja pegawai dengan indikator kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap sikap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap promosi, maka semakin turun *turnover intention* pegawai karena Pegawai tidak akan berpikir untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain saat bekerja di STIE Cendekia Bojonegoro. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Rizwan dalam Susilo dan Satrya (2019) menyatakan bahwa dengan meningkatkan kepuasan pegawai adalah kunci suksesnya organisasi bisnis, hal tersebut

merupakan dasar bagi perusahaan untuk melihat seperti apa keinginan pegawai, lingkungan kerja yang diinginkan dan dengan hal tersebut akan dapat meningkatkan pengabdian pegawai. Banyak dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. (Noviantoro, 2018; Tadampali, dkk. 2016; Rahmah, dkk, 2017; Putra dan Suwandana, 2017; dan Susilo, 2019).

- f. Pengaruh Iklim organisasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai *variabel intervening*

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro melalui Kepuasan kerja, yang Artinya Iklim organisasi dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap penurunan *turnover intention* pegawai. Selain Iklim organisasi, kepuasan kerja juga berperan penting terhadap *turnover intention* sebagai mediasi pengaruh Iklim organisasi terhadap penurunan *turnover intention*, yang berarti semakin kondusif Iklim organisasi yang tercipta dengan adanya struktur, standar, tanggungjawab, komitmen, penghargaan, dan dukungan organisasi kepada pegawai, maka pegawai akan semakin merasa puas dalam bekerja dan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai maka *turnover intention* pegawai juga dapat ditekan bahkan dapat menurunkan pemikiran pegawai untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain, serta memiliki komitmen kerja yang tinggi saat bekerja di STIE Cendekia Bojonegoro. Iklim organisasi yang ada di STIE Cendekia Bojonegoro sebagai tempat utama bagi pegawai melakukan pekerjaannya akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Jika kompensasi STIE Cendekia Bojonegoro baik maka akan menimbulkan perasaan senang atau puas terhadap pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka tingkat *turnover intention* pegawai akan menurun.

- g. Pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro melalui Kepuasan kerja, yang artinya kompensasi tidak mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap *turnover intention* meskipun sudah melalui kepuasan kerja. Yang berarti semakin adil, layak, dan wajar kompensasi yang diterima pegawai dengan kompensasi langsung terdiri dari pembayaran pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya, maka pegawai akan semakin merasa puas dalam bekerja dan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai maka *turnover intention* pegawai tidak akan naik karena Pegawai sudah mulai berpikir untuk keluar dan mencari alternatif pekerjaan lain di STIE Cendekia Bojonegoro dengan kompensasi yang diberikan saat ini. Jika sistem pemberian kompensasi dilakukan penyesuaian atas dasar beban pekerjaan yang diberikan kepada pegawai, maka akan menimbulkan perasaan senang atau puas pegawai terhadap pekerjaan. Kompensasi tidak mempengaruhi *turnover intention* pegawai yaitu karena jika dilihat dari beberapa pekerjaan yang sudah terselesaikan oleh pegawai STIE Cendekia Bojonegoro, pegawai sudah terbiasa dengan berbagai kompensasi yang berubah-ubah dan dapat menyesuaikan dengan beban pekerjaan yang diberikan kepada pegawai sehingga mengakibatkan kompensasi tidak secara mempengaruhi *turnover intention* meskipun sudah dimediasi oleh kepuasan kerja.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan peneliti, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- Iklim organisasi, Kompensasi, Kepuasan kerja, dan tingkat *turnover intention* pegawai di STIE Cendekia Bojonegoro dalam kondisi yang baik
- Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai STIE Cendekia Bojonegoro
- Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai STIE Cendekia Bojonegoro
- Iklim organisasi secara langsung tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro dengan arah yang negatif,
- Kompensasi secara langsung tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro
- Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro

- g. Iklim organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro melalui Kepuasan kerja
- h. Kompensasi tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pegawai STIE Cendekia Bojonegoro melalui Kepuasan kerja

## 6. SARAN

Hasil penelitian yang diperoleh menyatakan bahwa kepuasan kerja mengintervening pengaruh Iklim organisasi terhadap *turnover intention* pegawai, maka peneliti menyarankan kepada pihak yang terkait untuk menggunakan hasil penelitian ini sebagai tambahan informasi dan bahan pertimbangan untuk penurunan *turnover intention* pegawai dengan harapan dimasa yang akan datang STIE Cendekia Bojonegoro memiliki pegawai loyal dan mempunyai *turnover intention* yang rendah.

### a. Terkait Iklim organisasi

Saran dari peneliti terkait dengan iklim organisasi yaitu agar STIE Cendekia Bojonegoro meninjau kembali terkait dengan penyesuaian Penghargaan yang diberikan dengan ketentuan yang berlaku yang memiliki nilai rata-rata skor indikator terendah dari yang lainnya.

### b. Terkait Kompensasi

Saran dari peneliti terkait dengan penurunan *turnover intention* dan peningkatan kepuasan kerja pegawai melalui Kompensasi yaitu sebaiknya STIE Cendekia Bojonegoro meningkatkan pemberian Kompensasi terutama pada item pernyataan mengenai adanya kegiatan liburan untuk pegawai dalam periode waktu tertentu yang memiliki nilai rata-rata skor indikator terendah dari yang lainnya. Selain itu Peneliti menyarankan untuk melakukan survei gaji dengan lembaga pendidikan yang sejenis, kegiatan ini dilakukan untuk mewujudkan keadilan eksternal kepada pegawai STIE Cendekia Bojonegoro.

### c. Terkait Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam memediasi pengaruh Iklim organisasi terhadap *turnover intention* pegawai. Peneliti memberi saran terkait kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, terutama pada item mengenai perhatian dan bantuan teknis serta dorongan yang diberikan oleh atasan serta system pemberian promosi dalam memberikan kesempatan maju kepada setiap pegawai yang memiliki nilai rata-rata skor indikator terendah dari yang lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2019. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka cipta.
- Lee, C.-C., Huang, S.-H., & Zhao, C.-Y. 2018. *A study on factors affecting turnover intention of hotel employees*. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866–875.
- Noviantoro, Djatmiko. 2018. *Antecedent Of Work Satisfaction, And Implications To Turnover Intention Salesman Dealer Official Automobile*. *Academy of Strategic Management Journal* Volume 17, Issue 6, 2018
- Panggabean. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Putra, Kadek Bayu Satrio Maha dan Suwandana, I Gusti Made. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 5, 2017.
- Putra, Reza Aditya dan Olievia Prabandini Mulyana. 2019. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Beban Kerja Dengan Intensi Turnover Pada Pegawai Produksi. *Character: Jurnal Penelitian Psikolog Volume 06. Nomor 04. (2019)*.
- Rahmah, Tya Ananda; Riadi, Sukisno S.; Syaharuddin. 2017. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Samarinda. *Jurnal Forum Ekonomi*. Volume 19 (2), 2017
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Ed. 3. Jakarta: PT Rajawali press
- Robbins, Stephen P. 2017. *Perilaku Organisasi*. Ahli Bahasa Tim Indek. Jakarta: PT Indek Kelompok Gramedia Group.
- Seidy, Makarawung; Adolfinia; Roring, Ferdy. 2018. Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Radio Republik Indonesia (RRI) Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.6 No.4 September 2018
- Siagian Sondang, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Bumi. Aksara.
- Soetopo, H. 2016. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Rosda.

- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanty, Ety. 2012. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Pegawai Pada Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Volume 8, Nomor 2, September 2012
- Susilo, Jimmy dan Satrya, I Gusti Bagus Honor. 2019. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Pegawai Kontrak. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 6, 2019.
- Tadampali, Andi Caesar To; Hadi, Abdurrahman dan Salam, Rudi. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Sulselbar. *Jurnal Administrasi Publik*, Volume 6 No. 2 Thn. 2016
- Wirawan, 2016. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Embat