

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PT XYZ)

Dede Setiowati dan Lenny Christina Nawangsari

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana
dedesetiowati@gmail.com dan lenny.nawangsari@gmail.com

Abstract. This study aims to examine and analyze the effect of organizational climate, career development on turnover intention through job satisfaction as a mediator variable at PT XYZ. The design used in this study is descriptive quantitative research that uses 67 respondents as a saturated sample. Model testing used for analysis of the data using Smart PLS application that consists of outer and inner models testing. Based on the result of data processing and analysis of the study, it showed that the organizational climate has a positive and significant effect on job satisfaction, career development has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intention, organizational climate has a negative and significant effect on turnover intention, career development has a negative and significant effect on turnover intention, organizational climate has an indirect effect on turnover intention through job satisfaction, and career development has an indirect effect on turnover intention through job satisfaction.

Keywords: Organizational climate, career development, job satisfaction, and turnover intention.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT XYZ. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang menggunakan 67 responden sebagai sampel jenuh. Analisis data menggunakan aplikasi Smart PLS yang terdiri dari uji outer model dan inner model. Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data didapatkan hasil penelitian bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel pengembangan karir berpengaruh pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, variabel iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, variabel pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, iklim organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja dan variabel pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: iklim organisasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan turnover intention.

PENDAHULUAN

PT XYZ merupakan perusahaan jasa audit dan konsultan manajemen bisnis. Dalam memenuhi jasanya, perusahaan membutuhkan suatu laporan komprehensif yang didapatkan dari proses operasional. Untuk memberikan laporan yang komprehensif, dibutuhkan kemampuan dan pengetahuan karyawan secara mendalam mengenai apa yang harus dilakukan melalui berbagai tahapan operasional yang harus dijalankan. Dalam hal ini, hasil kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh dalamnya pengetahuan dan pengalaman yang sudah dialami. Pengalaman yang berulang akan menambah pengetahuan bagi karyawan sehingga dapat mempengaruhi hasil akhir dari suatu laporan. Namun, sejak 2015 hingga 2017, angka *turnover* karyawan di PT XYZ terus meningkat. Di tahun 2015, angka *turnover* karyawan mencapai 16,

1 %, meningkat menjadi 17,33% di tahun 2016, dan di tahun 2017 angka *turnover* karyawan mencapai 36,1%.

Tingginya angka *turnover* secara tidak langsung memberikan dampak terhadap pelayanan dan kualitas laporan. Dengan meningkatnya *turnover*, maka proses pembentukan pengetahuan berdasarkan pengalaman operasional hilang dan perusahaan perlu memulai lagi pembentukan pengetahuan karyawan-karyawan baru. Perusahaan membutuhkan waktu untuk menyamakan kemampuan karyawan baru dengan karyawan yang sudah berpengalaman. Dalam *gap* waktu tersebut dikhawatirkan akan terjadi penurunan kualitas laporan. Sejalan dengan pendapat Noe et al (2015, 463), bahwa dalam organisasi yang mengandalkan hubungan dengan pengguna jasa dalam jangka waktu panjang, kehilangan karyawan berpengalaman merupakan suatu gangguan melalui penurunan kinerja.

Berdasarkan fenomena tersebut, penulis melakukan penelitian mengenai variabel yang mempengaruhi *turnover intention* di PT XYZ.

KAJIAN TEORI

Turnover intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari suatu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Mobley, 2011:15). Menurut Mobley, *turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Ada tiga indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu: pikiran-pikiran untuk berhenti, keinginan untuk meninggalkan, dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain.

Iklm organisasi didefinisikan sebagai fenomena persepsi multidimensional dari anggota unit organisasi yang didasarkan atas pengalamannya (Koys dan DeCotiis, 1991 dalam Wirawan, 2008:131). Iklm organisasi menggambarkan suatu lingkungan psikologis organisasi yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam lingkungan organisasi tersebut. Koys dan DeCotiis menyeleksi dan menetapkan delapan dimensi iklim organisasi, yaitu otonomi, kebersamaan, kepercayaan, tekanan, dukungan, pengakuan, kewajaran dan inovasi.

Menurut Dessler (2013:253) pengembangan karir merupakan seri sepanjang hidup kegiatan yang berkontribusi terhadap eksplorasi karir seseorang, pendirian, kesuksesan dan kepuasan. Menurut Mondy (2010:228) pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan. Pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Sunyoto, 2012:64). Sunyoto (2012:166) menjelaskan dimensi dari pengembangan karir yang terdiri dari dimensi perencanaan karir dan dimensi manajemen karir.

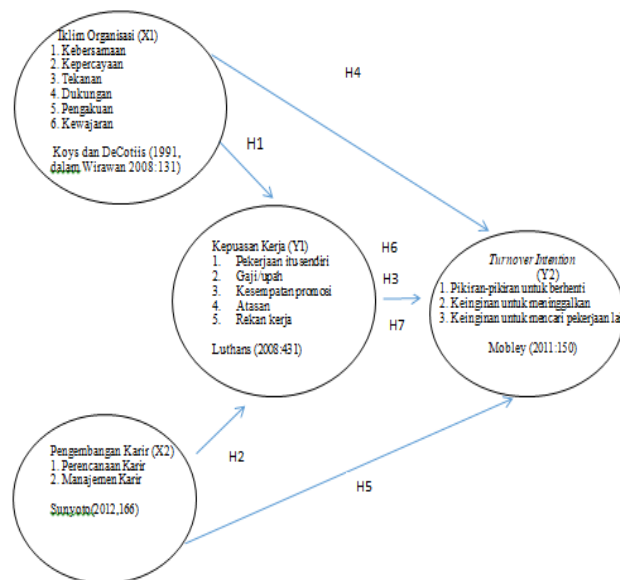
Kepuasan kerja didefinisikan oleh Luthans (2008:431) sebagai karakteristik dan tantangan yang ditimbulkan dalam pekerjaan yang menentukan kepuasan. Kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang diperoleh karyawan dengan tingkat yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, yang dapat berpengaruh pada perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Luthans (2008:431) menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki lima dimensi yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan promosi, atasan dan rekan kerja.

METODE

Jenis penelitian ini adalah statistik deskriptif, dengan pendekatan kuantitatif. Sumber data penelitian diperoleh secara langsung dari keterangan para responden yang digali dengan cara observasi langsung di lapangan dengan menggunakan kuesioner sesuai variable yang diteliti. Kuesioner diukur dengan skala Likert dari 1 – 5, dimana 5 adalah jawaban sangat setuju dan 1 adalah jawaban sangat tidak setuju. Penelitian ini menggunakan metode analisis dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pengujian instrument menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*.

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Maka jumlah sampel yang diambil sebanyak 67 karyawan.

Penelitian ini terdiri dari 2 variabel independen yaitu Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir, 1 variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja dan 1 variabel terikat yaitu *turnover intention*. Kerangka pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Berdasarkan hasil kuesioner didapatkan gambaran umum hasil penelitian berdasarkan nilai rata-rata serta nilai tertinggi dan terendah dari variable yang diteliti yaitu:

- 1) Iklim Organisasi terdiri dari nilai terendah = 1, tertinggi = 5, dan rata-rata = 2,59
- 2) Pengembangan Karir terdiri dari nilai terendah = 1, tertinggi = 5, dan rata-rata = 2,82
- 3) Kepuasan Kerja terdiri dari nilai terendah = 1, tertinggi = 5, dan rata-rata = 2,68
- 4) Turnover Intention terdiri dari nilai terendah = 1, tertinggi = 5, dan rata-rata = 3,71.

Hasil Uji dengan Smart PLS

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas. Uji validitas diukur dengan *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*. *Convergent Validity* dilihat dari nilai loading factor masing-masing konstruk. Menurut Ghozali, suatu indikator dianggap memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila memiliki nilai loading factor yang lebih besar dari 0,70. Sedangkan *discriminant validity* didasarkan dari nilai cross loading pengukuran dengan konstruk dan nilai Average Variance Extracted (AVE). Apabila nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya, dan dikatakan bahwa konstruk memiliki discriminant validity yang tinggi (Ghozali, 2008: 27). Sedangkan untuk nilai AVE dinilai baik jika memiliki nilai lebih besar dari 0,50.

Nilai loading factor setiap konstruk, nilai cross loading, dan nilai AVE dari penelitian ini dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 1. Nilai *Loading Factor* dan *Cross Loading* Iklim Organisasi

Indikator	Iklm Organisasi	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	Turnover Intention
X1.1	0.764	0.701	0.701	-0.726
X1.2	0.759	0.569	0.662	-0.718
X1.3	0.824	0.682	0.715	-0.737
X1.4	0.822	0.741	0.720	-0.750
X1.5	0.724	0.555	0.617	-0.646
X1.6	0.751	0.617	0.682	-0.721
X1.7	0.826	0.660	0.709	-0.746
X1.8	0.852	0.718	0.762	-0.774
X1.9	0.839	0.785	0.776	-0.781
X1.10	0.843	0.737	0.749	-0.767
X1.11	0.831	0.738	0.730	-0.752
X1.12	0.784	0.679	0.662	-0.713

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS* 3.2.7

Tabel 2. Nilai *Loading Factor* dan *Cross Loading* Pengembangan Karir

Indikator	Iklm Organisasi	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	Turnover Intention
X2.1	0.588	0.735	0.663	-0.716
X2.2	0.614	0.720	0.658	-0.654
X2.3	0.749	0.885	0.823	-0.768
X2.4	0.683	0.837	0.742	-0.706
X2.5	0.789	0.853	0.766	-0.758
X2.6	0.637	0.737	0.637	-0.676

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS* 3.2.7

Tabel 3. Nilai *Loading Factor* dan *Cross Loading* Kepuasan Kerja

Indikator	Iklm Organisasi	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	Turnover Intention
Y1.1	0.688	0.683	0.823	-0.752
Y1.2	0.703	0.674	0.827	-0.740
Y1.3	0.779	0.836	0.875	-0.830
Y1.4	0.737	0.740	0.829	-0.777
Y1.5	0.772	0.830	0.897	-0.847
Y1.6	0.760	0.729	0.805	-0.749
Y1.7	0.735	0.738	0.824	-0.745
Y1.8	0.706	0.734	0.768	-0.716
Y1.9	0.656	0.681	0.744	-0.719

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS* 3.2.7

Tabel 4. Nilai *Loading Factor* dan *Cross Loading* Kepuasan Kerja

Indikator	Iklm Organisasi	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja	Turnover Intention
Y2.1	-0.839	-0.821	-0.857	0.925
Y2.2	-0.714	-0.702	-0.721	0.812
Y2.3	-0.829	-0.808	-0.839	0.895
Y2.4	-0.872	-0.839	-0.895	0.911
Y2.5	-0.660	-0.652	-0.650	0.730

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS* 3.2.7

Tabel 5. Nilai AVE (Average Variance Extraction) Model Penelitian

Variabel	AVE Value
Iklim Organisasi	0.644
Pengembangan Karir	0.636
Kepuasan Kerja	0.677
Turnover Intention	0.736

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS 3.2.7*

Dari hasil uji pada table di atas, diketahui bahwa uji *convergent validity dan discriminant validity* telah terpenuhi sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah valid.

Uji Reliabilitas. Berdasarkan metode PLS, reliabilitas indikator pada penelitian ini ditentukan dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk setiap blok indikator. *Rule of thumb* dari composite reliability harus lebih besar dari 0,7 nilai cronbach's alpha diatas 0,60. Hasil dari uji reabilitas penelitian ditunjukkan dalam table berikut:

Tabel 6. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's alpha*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Iklim Organisasi	0.956	0.949
Pengembangan Karir	0.912	0.883
Kepuasan Kerja	0.949	0.940
Turnover Intention	0.933	0.908

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS 3.2.7*

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* sehingga model penelitian tersebut telah memenuhi kriteria Reliabilitas dan merupakan alat ukur yang dapat dipercaya dan handal.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Nilai R-squares. Nilai R^2 menjelaskan seberapa besar variabel independen yang dihipotesiskan dalam persamaan mampu menerangkan variabel dependen. Chin (1998) (dalam Ghozali dan Latan, 2015, 78) menjelaskan kriteria batasan nilai R^2 ini dalam tiga klasifikasi yaitu nilai $R^2 = 0.67, 0.33, \text{ dan } 0.19$ sebagai substansial, moderat, dan lemah.

Tabel 7. Nilai R Square (R^2) dari Model Penelitian

Konstruk	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.860	0.856
Turnover Intention	0.914	0.910

Nilai R-square variabel Kepuasan Kerja (Y1) adalah sebesar 0,860. Hal ini menunjukkan bahwa 86,0% variabel Kepuasan Kerja (Y1) dapat dipengaruhi oleh variabel Iklim Organisasi (X1), dan variabel Pengembangan Karir (X2) sedangkan sisanya 14,0 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Nilai R-square pada variabel Turnover Intention (Y2) adalah sebesar 0,914, hal ini menunjukkan bahwa 91,4% variabel Turnover Intention (Y2) dapat dipengaruhi oleh variabel Iklim Organisasi (X1), Pengembangan Karir (X2) dan variabel Kepuasan Kerja (Y1) sedangkan sisanya 8,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Nilai Q^2 predictive relevance. Nilai Q^2 dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - ((1-R1^2)(1-R2^2)\dots(1-Rx^2)) \\ &= 1 - ((1-0,860^2)(1-0,914^2)) \\ &= 1 - ((0,14)(0,086)) \\ &= 1 - (0,012) \\ &= 0,987 \end{aligned}$$

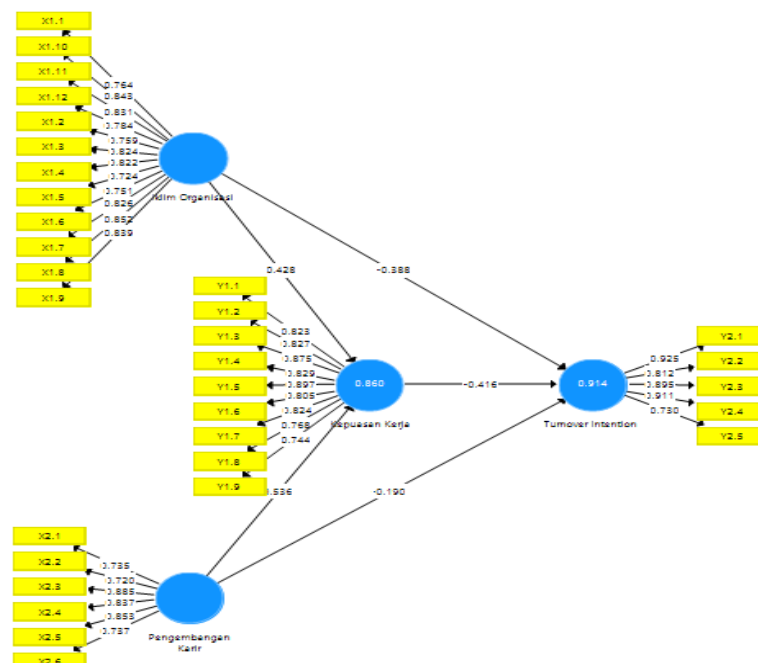
Dari hasil perhitungan di atas, diketahui bahwa nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol), maka model mempunyai nilai predictive relevance, sehingga nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameter sudah baik/relevan.

Nilai Goodness of Fit Index (GoF). Goodness of Fit Index (Gof) dikembangkan untuk mengavaluasi model pengukuran dan model struktural dan disamping itu menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model. Goodness of Fit Index (Gof) dihitung secara manual dari akar kuadrat nilai average communality index dan average R-squares sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{GoF Index} &= \sqrt{\text{AVE} \times R^2} \\ &= \sqrt{((0,644+0,636+0,677+0,736) / 4) \times (0,860 + 0,914 / 2)} \\ &= \sqrt{(0,673 \times 0,887)} \\ &= 0,772 \end{aligned}$$

Adapun ketentuan penetapan kriteria fit atau tidaknya model, dalam Ghozali dan Latan (2015, 83) adalah nilai GoF kecil = 0.10, GoF medium = 0.25, dan GoF besar = 0.36. Maka nilai GoF Index dianggap besar karena nilai lebih dari 0.36. Hal ini menandakan bahwa model secara keseluruhan sesuai.

Uji Hipotesis. Pengujian hipotesis antar konstruk dilakukan dengan metode resampling bootstrap. Perhitungan Uji hipotesis dengan menggunakan SmartPPLS 3.2.7 dapat dilihat dari nilai Koefisien Jalur (*Path Coefficient*) yang hasil yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Gambar Hasil Koefisien Jalur

Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan, dapat diketahui ada tidaknya pengaruh antara variabel yang diketahui berdasarkan nilai P-Value. Sedangkan untuk mengetahui tingkat signifikansi diketahui berdasarkan nilai t-statistik.

Dalam tabel statistik, maka nilai t tabel dengan nilai 64 adalah sebesar 1,99 dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Cara pengambilan keputusan adalah: Jika P-Values > 0,05 atau t hitung < t tabel, Ho diterima dan jika P-Values < 0,05 atau t hitung > t tabel, Ho ditolak

Tabel 8. Pengujian Hipotesis untuk Pengaruh Langsung

Hubungan Antar Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklm Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.428	5.190	0.000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0.536	6.377	0.000
Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	-0.416	3.867	0.000
Iklm Organisasi -> Turnover Intention	-0.388	3.867	0.000
Pengembangan Karir -> Turnover Intention	-0.190	2.213	0.027

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS* 3.2.7

Tabel 9. Pengujian Hipotesis untuk Pengaruh tidak langsung

Hubungan Antar Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklm Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	-0.183	3.031	0.003
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	-0.221	3.511	0.000

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS* 3.2.7

Dari table di atas dapat dilihat bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Selain itu dapat dilihat juga bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan untuk kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Dari table di atas, diketahui juga bahwa iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Pengembangan karir juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Selanjutnya, untuk mengetahui besar pengaruh secara langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel yang diteliti dapat diketahui berdasarkan nilai yang terdapat dalam *original sample* pada table di bawah ini:

Tabel 10. Pengaruh Langsung

	Iklm Organisasi	Pengembangan Karir	Kepuasan Kerja
Kepuasan Kerja	0.428	0.536	,000
Turnover Intention	-0.388	-0.190	-0.416

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS* 3.2.7 (diolah kembali)

Tabel 11. Pengaruh Tidak Langsung

	Iklm Organisasi	Pengembangan Karir
Kepuasan Kerja	,000	,000
Turnover Intention	-0.183	-0.221

Sumber: Hasil analisa menggunakan *SmartPLS* 3.2.7 (diolah kembali)

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 10 dan Tabel 11 uji besar pengaruh yang dilakukan di atas menunjukkan bahwa iklim organisasi dan pengembangan karir secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja berturut-turut sebesar 0,428 dan 0,536 kedua-duanya dalam pengaruh yang positif. Iklim organisasi mempengaruhi *turnover intention* secara langsung sebesar 0,388 (negatif) dan secara tidak langsung mempengaruhi *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebesar 0,183 (negatif). Pengembangan karir mempengaruhi *turnover intention* secara langsung sebesar 0,190 (negatif) dan secara tidak langsung mempengaruhi *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebesar 0,221 (negatif). Sedangkan kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention* sebesar 0,416 (negatif).

Pembahasan. Berdasarkan besar pengaruh dari setiap variabel, dapat dilihat bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan hal utama yang perlu diperhatikan adalah pengembangan karir yang secara langsung sangat besar pengaruhnya. Pengembangan karir juga memiliki pengaruh yang besar untuk menurunkan *turnover intention* karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dilihat dari pengaruh secara langsung, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling besar untuk menurunkan *turnover intention*.

Berdasarkan pengukuran nilai indikator dari variabel pengembangan karir, indikator tentang kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek dengan menjadi indikator dengan nilai tertinggi. Sedangkan dalam variabel kepuasan kerja, indikator tentang peningkatan karir menjadi indikator dengan nilai tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum merasakan adanya kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek dan juga tidak puas dengan peningkatan karir yang ada di perusahaan.

Perencanaan karir diartikan sebagai proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya (Sunnyoto, 2012:166). Pada umumnya, karyawan bekerja di suatu perusahaan memiliki harapan untuk bisa mengembangkan karir lebih lanjut. Kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja menjadi indikator yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

Melihat kondisi yang terjadi di PT XYZ pada tahun 2015 hingga 2017, perusahaan sudah mulai menjalankan program peningkatan karir karyawan, dengan memberlakukan tiga promosi untuk tiga karyawan. Jika melihat dari struktur organisasi, perusahaan dapat membuka peluang karir lain selain promosi, yaitu melalui rotasi karyawan. Dari observasi yang penulis lakukan, berikut kondisi yang terjadi pada PT XYZ yang berkaitan dengan perencanaan karir karyawan:

- Belum maksimalnya evaluasi potensi, minat, kebutuhan dan tujuan karir baik yang dilakukan masing-masing individu karyawan ataupun yang dilakukan perusahaan. Sehingga tidak ada diskusi dua arah untuk mendiskusikan perencanaan karir baik jangka pendek dan jangka panjang.
- Saat terjadi kekosongan posisi, perusahaan lebih memilih untuk merekrut karyawan baru dibandingkan mempertimbangkan potensi karyawan yang dimiliki untuk dapat dipromosikan atau rotasi. Hal ini menunjukkan bahwa belum maksimalnya penilaian perusahaan tentang kemampuan dan kesanggupan pegawai.
- Tidak adanya penyuluhan karir untuk menentukan tujuan-tujuan realistis dan rencana untuk pencapaian perencanaan karir perusahaan
- Struktur organisasi yang cenderung horizontal memperkecil kesempatan karyawan untuk promosi.

Dari keadaan tersebut, maka diperlukan usaha dari perusahaan untuk memberikan perencanaan karir jangka pendek dan jangka panjang yang jelas untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam variabel kepuasan kerja, indikator peningkatan karir yang direpresentasikan oleh tingkat kepuasan karyawan terhadap kemajuannya di perusahaan menjadi indikator dengan nilai tertinggi. Dari hasil tersebut, dapat diketahui bahwa kondisi di dalam perusahaan menunjukkan masih rendahnya kesempatan peningkatan karir karyawan.

Untuk menggambarkan keadaan di perusahaan saat ini, penulis melihat jawaban-jawaban responden pada pertanyaan terbuka di kuesioner dan didapatkan gambaran opini karyawan terhadap peningkatan karir di perusahaan, antara lain:

- Perusahaan harus memberikan perhatian kepada jenjang karir, terutama untuk tim lapangan
- Perusahaan perlu memberikan kesempatan belajar dan training untuk tim lapangan
- Perusahaan perlu mengadakan training dan development untuk karyawan.

Rendahnya kepuasan kerja karyawan pada peningkatan karir disebabkan belum adanya perencanaan karir yang jelas dari perusahaan, baik dalam bentuk jenjang karir maupun program *training* dan *development*. Jika melihat karakteristik responden, sebanyak 25,4% responden dengan masa kerja 2-3 tahun, 22,4% responden dengan masa kerja 3-4 tahun dan 8,9% responden dengan masa kerja 4-5 tahun. Dari data tersebut terlihat bahwa ada gap yang cukup besar antara jumlah karyawan di tahun ke 3 sampai 4, dan tahun 4 sampai 5. Hal ini menandakan karyawan lebih banyak mengundurkan diri pada tahun ke-3. Dengan 52,2% jumlah karyawan di usia 20-30 tahun, karyawan PT XYZ mayoritas adalah generasi milenial yang lebih menyukai tantangan dan kondisi kerja yang dinamis. Dengan tidak adanya program peningkatan karir berupa jenjang karir ataupun training dan development yang jelas dari perusahaan, karyawan merasa bosan dan tidak berkembang. Hal ini menjadi dampak dari ketidakpuasan kerja yang ditunjukkan dengan meninggalkan organisasi.

PENUTUP

Hasil pengujian dengan menggunakan *Smart PLS* menunjukkan bahwa iklim organisasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil pengujian dengan menggunakan *Smart PLS* menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil pengujian dengan menggunakan *Smart PLS* menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan besar pengaruh setiap variabel secara langsung dan tidak langsung, hal utama yang perlu diperhatikan perusahaan untuk menurunkan *turnover intention* adalah pengembangan karir dan peningkatan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, berikut saran dari penulis sebagai implikasi manajerial untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan juga menurunkan tingkat *turnover intention*:

- a. Membuat program perencanaan karir (*career planning*) untuk masing-masing karyawan. Perusahaan dapat merancang program-program seperti evaluasi diri karyawan untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, prefensi, kebutuhan, ataupun jangka karirnya, kemudian karyawan dapat menyusun tujuan karir berdasarkan evaluasi diri.
- b. Membuat program perencanaan karir (*career planning*) secara organisasional untuk mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir. Hal ini dapat dilakukan dengan mulai menyusun jalur karir (*career path*).
- c. Melakukan evaluasi dan analisa terhadap struktur organisasi dan analisa jabatan dari masing-masing posisi untuk mengetahui peluang pergerakan karir yang memungkinkan untuk karyawan.
- d. Melakukan penyuluhan dan penyebaran informasi tentang peluang pengembangan karir di perusahaan. Hal yang dapat dilakukan perusahaan dengan memberikan informasi posisi yang kosong kepada internal karyawan terlebih dahulu sebelum melakukan penyebaran informasi ke pihak eksternal. Informasi dapat disebarluaskan melalui email kepada seluruh karyawan.
- e. Membuat program-program dengan konsep *People Development*, yang dilakukan untuk mempersiapkan talent agar mampu menunjukkan performa terbaik dan dapat mencapai target bisnis. Program dapat dijalankan dengan melakukan identifikasi potensi yang dimiliki karyawan dan selanjutnya pengembangan dilakukan sesuai dengan potensi dan kompetensi.

Program yang dapat dijalankan seperti *in class training*, *coaching* dan konsultasi, atau mendapatkan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan. Dengan adanya program ini, selain menguntungkan perusahaan karna karyawan akan siap menunjukkan performa terbaik, karyawan akan merasa kebutuhan peningkatan karirnya terpenuhi.

Dari penelitian ini diketahui bahwa kepuasan kerja menjadi mediasi bagi pengembangan karir dalam mempengaruhi *turnover intention*. Kepuasan kerja merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, maka terbuka kemungkinan bagi peneliti selanjutnya untuk membahas variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi atau komitmen organisasi. Subjek penelitian juga dapat diteliti lebih lanjut berdasarkan demografi dan penempatan kerja, untuk mengetahui faktor-faktor pendorong turnover intention dari internal karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Armstrong, Michael dan Stephen Taylor. (2014). *A Handbook on Human Resource Management. 13th Edition*. KoganPage Publishers. London.
- Dessler, Gery. (2013). *Human Resource Management: Global Edition. Thirteen Edition*. Pearson Higher Education.
- Ghozali, Imam (2008). *Structural Equation Model. Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 2*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang.
- Luthans, Fred. (2008.) *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Companies, Inc. New Jersey.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta: Bandung
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. (2011). *Human Resource Management. 13th Edition*. South Western Cengage Learning. Mason
- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya (Terjemahan)*. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Mondy, R. Wayne, (2010), *Human Resource Management. 11th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Noe, RA, John RH, Barry G, Patrick MW. (2015). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage. 9th Edition*. Mc Graw Hill Education.
- Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian*. Rineka Cipta: Jakarta
- Priyatno, Duwi. (2010). *Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS*. Mediakon. Yogyakarta
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik . Edisi 2*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi ke 4*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins, Stephen P dan Timoty A. Judge. (2013). *Organizational Behavior 15th Edition*. Pearson Education. New Jersey.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2016). *Research Method for Business: A Skill Building Approach. 7th Edition*. New York: John Wiley and Sons.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta. Bandung
- Sunyoto, Danang. (2012). *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. PT Buku Seru. Jakarta.
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Mulia Kencana Semesta. Bandung.
- Wirawan. (2008). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Zainal, Veithzal Rivai, Mansyur R, Thoby M, Willy A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Edisi Ketiga*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta