

Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Kompensasi Finansial Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Restu Wendiyanto Utomo¹, Isnurhadi², Muhammad Ichsah Hadjri³, Yos Karimudin⁴

Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Sriwijaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 12 Desember 2025

Revised: 02 Februari 2026

Accepted: 20 April 2026

Keywords:

Motivasi Ekstrinsik,
Kompensasi Finansial,
Lingkungan Kerja,
Turnover Intention.

*Extrinsic Motivation,
Financial Compensation,
Work Environment,
Turnover Intention.*

ABSTRACT

Tujuan Penelitian: Tingginya tingkat *turnover intention* pada karyawan panen kelapa sawit menjadi permasalahan krusial yang berdampak pada stabilitas tenaga kerja dan keberlanjutan operasional perusahaan perkebunan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial, dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan panen kelapa sawit.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei terhadap 143 responden yang dipilih secara proporsional. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan SEM-PLS untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Kebaruan Penelitian: Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model integratif yang menggabungkan faktor motivasional, finansial, dan lingkungan kerja secara simultan dalam konteks spesifik pekerja panen kelapa sawit yang masih terbatas dalam kajian empiris.

Hasil Penelitian: Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial, motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial, dan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,723 menunjukkan bahwa 72,3% variasi *turnover intention* dapat dijelaskan oleh model penelitian.

Implikasi: Secara teoretis dan praktis, temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan terpadu atas motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial, dan lingkungan kerja sebagai strategi utama dalam menekan *turnover intention* serta meningkatkan stabilitas tenaga kerja di sektor perkebunan kelapa sawit.

Research Objective: The high level of turnover intention among oil palm harvest workers has become a critical issue affecting workforce stability and the operational sustainability of plantation companies. This study aims to analyze the influence of extrinsic motivation, financial compensation, and work environment on employees' turnover intention.

Research Method: This study employs a quantitative approach with a survey design involving 143 respondents selected proportionally. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) to examine the relationships among variables.

Research Novelty: The novelty of this study lies in the testing of an integrative model that simultaneously combines motivational, financial, and work environment factors within the specific context of oil palm harvest workers, which remains limited in empirical studies.

Research Results: The results indicate that both simultaneously and partially, extrinsic motivation, financial compensation, and work environment have a negative and significant effect on turnover intention. The coefficient of determination (R^2) of 0.723 shows that 72.3% of the variance in turnover intention is explained by the research model.

Implications: Theoretically and practically, these findings highlight that the integrated management of extrinsic motivation, financial compensation, and work environment is a key strategy to reduce turnover intention and enhance workforce stability in the oil palm plantation sector.

Copyright © by Author(s)

This is an open-access article under the CC BY-SA license



Corresponding Author:

Restu Wendiyanto Utomo

Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Sriwijaya

Jl. Srijaya Negara, Bukit Lama, Kecamatan Ilir Barat I, Kota Palembang, Sumatera Selatan

Email : restuwendiyanto@gmail.com

Pendahuluan

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Sumber daya manusia akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan

Sumber daya manusia berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan (Jelina, 2023).

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dan strategis bagi tercapainya keberhasilan pembangunan suatu bangsa. sumber daya manusia yang kuat dan berdaya saing tinggi dalam berbagai aspek akan mendukung peningkatan pembangunan, baik di bidang ekonomi maupun di bidang sosial dan budaya. sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan di era globalisasi yang diwarnai dengan semakin ketatnya persaingan serta tiadanya batas antar negara (*borderless nation*) dalam interaksi hidup dan kehidupan manusia (Wibowo, 2023).

Menurut Robbins & Judge (2019), *turnover intention* merupakan kecenderungan dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan oleh kurang menariknya pekerjaan saat ini atau tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Turnover menjadi masalah utama bagi perusahaan, karena karyawan merupakan investasi perusahaan yang berdampak besar terhadap efektivitas dan efisiensi perusahaan. *Turnover* dapat berdampak *negative* pada perusahaan dalam hal dana, sumber daya dan motivasi. Jika *turnover* terjadi, itu artinya perusahaan telah kehilangan sebagian karyawan, kehilangan karyawan ini harus digantikan dengan karyawan baru, serta perusahaan juga harus menanggung seluruh biaya yang keluar, mulai dari perekrutan hingga menyiapkan tenaga kerja (Dwianjani, 2024).

Turnover mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi ketika sejumlah karyawan meninggalkan organisasi pada masa periode tertentu, sedangkan *turnover intention* lebih mengacu pada evaluasi individu mengenai kelanjutannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti untuk keluar dari organisasi itu. Hal tersebut dapat menyebabkan niat untuk meninggalkan perusahaan sangat tinggi yang disebut dengan *turnover intention*. Ada banyak jenis karyawan di perusahaan perkebunan kelapa sawit, di antaranya karyawan panen dan karyawan perawatan (Annabila, 2024).

Perusahaan ini didirikan pada tanggal 12 Mei 1979 di Musi Banyuasin, Sumatera Selatan yang bergerak dalam industri kelapa sawit dan karet terintegrasi. Perusahaan mengelola total 17.656 hektare areal perkebunan, yang terdiri dari 13.969 hektare perkebunan kelapa sawit dan 3.960 hektare perkebunan karet. Selain perkebunan, Perusahaan ini juga memproduksi produk minyak sawit mentah, karet remah, dan lembaran asap bergaris (Website Perusahaan, 2025).

Tabel 1. Data Karyawan Pemanen Kelapa Sawit Tahun 2022 s.d 2024.

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Karyawan Masuk (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)
2022	205	490	528
2023	320	437	497
2024	258	352	394

Sumber : Data Internal Perusahaan, 2025

Data karyawan permanen Perusahaan tahun 2022–2024 menunjukkan tingkat *turnover* yang tinggi, terutama pada tahun 2022 ketika jumlah karyawan keluar (528 orang) melebihi jumlah karyawan yang masuk (490 orang). Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan internal yang dapat berkaitan dengan motivasi kerja dan kompensasi. Motivasi kerja, khususnya motivasi ekstrinsik, berperan penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja maksimal. Menurut McClelland (2018) dan Herzberg dalam Luthans (2018), motivasi ekstrinsik berasal dari faktor luar seperti hubungan kerja atau kebijakan organisasi, dan menjadi salah satu determinan perilaku serta kinerja karyawan.

Selain itu, kompensasi juga menjadi aspek krusial yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Kompensasi finansial – baik langsung maupun tidak langsung – dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja dan kepuasan kerja (Dessler, 2019; Rivai & Sagala, 2018). Ketepatan dan keadilan dalam pemberian kompensasi diyakini mampu meningkatkan retensi karyawan, sedangkan kompensasi yang tidak memadai berpotensi meningkatkan *turnover intention* (Setyaningrum, 2020).

Pendapatan pemanen manual akan dihitung sesuai dengan besaran premi berdasarkan basis produktivitas (hasil) pemanen dengan ketentuan yang dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Premi Produktivitas Panen Manual

TM	Standar Basis (Kg)	Insentif Dapat Basis (Rp)	Premi Lebih Basis	Tidak Dapat Basis	Premi Berondolan
			Tarif (Rp)	Tarif (Rp)	Tarif (Rp)
1	500	10.000	306	296	300
2	600	10.000	257	247	300
3-4	950	10.000	166	156	300
5	1.000	10.000	158	148	300
6-15	1.350	10.000	120	110	300
16-17	1.200	10.000	133	123	300
18-19	1.100	10.000	145	135	300
20-21	1.000	10.000	158	148	300
22	900	10.000	175	165	300

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2025

Pada Tabel 2 menunjukkan pendapatan yang diterima pemanen manual berdasarkan jumlah kilogram sawit yang berhasil di panen dalam satu hari, berdasarkan kategori umur tanaman menghasilkan (TM) dengan keterangan kolom tabel sebagai berikut:

Sistem pengupahan karyawan panen kelapa sawit didasarkan pada jumlah hasil panen harian yang diukur dalam kilogram dan dikaitkan dengan standar basis tertentu sesuai kategori umur tanaman menghasilkan (TM). Pemanen yang mampu mencapai atau melampaui standar basis akan memperoleh insentif premi, sedangkan pemanen yang tidak mencapai target tetap mendapatkan upah, namun dengan nilai yang lebih rendah. Selain itu, terdapat tambahan insentif berupa premi berondolan yang diberikan berdasarkan jumlah buah lepas yang berhasil dikumpulkan.

Sistem ini menunjukkan bahwa pendapatan karyawan bersifat variatif dan sangat bergantung pada produktivitas kerja harian. Perbedaan capaian hasil panen dapat menyebabkan kesenjangan pendapatan antarpekerja, baik yang mampu melampaui target maupun yang tidak mencapainya. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa kompensasi finansial yang diterima karyawan tidak sepenuhnya stabil, melainkan dipengaruhi oleh target kerja dan kondisi lapangan.

Dalam konteks penelitian ini, mekanisme pengupahan tersebut memiliki relevansi yang kuat terhadap variabel kompensasi finansial dan motivasi ekstrinsik, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap *turnover intention*. Ketidakpastian pendapatan, tekanan untuk mencapai target basis, serta perbedaan insentif yang diterima berpotensi memengaruhi kepuasan kerja dan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan. Oleh karena itu, sistem kompensasi berbasis produktivitas ini menjadi faktor penting dalam menjelaskan dinamika *turnover intention* pada karyawan panen kelapa sawit.

Pendapatan pemanen mekanis akan dihitung sesuai dengan besaran premi berdasarkan basis produktivitas (hasil) pemanen dengan ketentuan yang dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Premi Produktivitas Panen Mekanis

TM	Standar Basis (Kg)	Insentif Dapat Basis (Rp)	Premi Lebih Basis	Tidak Dapat Basis
			Tarif (Rp/ Kg)	Tarif (Rp/ Kg)
1	850	20.000	184	174
2	1.000	20.000	158	148
3-4	1.600	20.000	103	93
5	1.700	20.000	95	87
6-15	1.800	20.000	92	82
16-17	1.700	20.000	95	87
18-19	1.600	20.000	103	93
20-21	1.500	20.000	105	99
22	1.500	20.000	105	99

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2025

Pada Tabel 3 menunjukkan pendapatan yang diterima pemanen mekanis berdasarkan jumlah kilogram sawit yang berhasil mereka panen dalam satu hari, berdasarkan kategori umur tanaman menghasilkan (TM) dengan keterangan kolom tabel sebagai berikut:

Sistem pengupahan karyawan panen mekanis pada perkebunan kelapa sawit didasarkan pada jumlah hasil panen harian yang diukur dalam kilogram dengan mengacu pada standar basis tertentu sesuai kategori umur tanaman menghasilkan (TM). Pemanen yang mampu mencapai atau melampaui standar basis akan memperoleh insentif tambahan berupa premi tetap dan premi lebih basis yang dihitung berdasarkan kelebihan hasil panen. Sebaliknya, apabila hasil panen tidak mencapai standar basis, karyawan tetap memperoleh upah, namun dengan nilai yang lebih rendah sesuai tarif yang telah ditetapkan.

Variasi hasil panen tersebut menyebabkan perbedaan pendapatan harian yang cukup signifikan antarpekerja. Karyawan yang mampu melampaui target memperoleh tambahan pendapatan melalui sistem premi, sementara karyawan yang tidak mencapai target mengalami penurunan pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan bersifat fluktuatif dan sangat bergantung pada produktivitas kerja serta kondisi teknis di lapangan.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, sistem pengupahan tersebut memiliki relevansi langsung terhadap variabel kompensasi finansial dan motivasi ekstrinsik. Ketidakstabilan pendapatan serta tekanan untuk memenuhi target basis berpotensi memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi dan tingkat kepuasan kerja. Kondisi ini pada akhirnya dapat mendorong munculnya *turnover intention*, sehingga mekanisme kompensasi berbasis produktivitas menjadi faktor penting dalam menjelaskan kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan di sektor perkebunan kelapa sawit.

Premi panen sawit merupakan insentif yang diberikan kepada pemanen berdasarkan jumlah hasil panen yang mereka kumpulkan setiap hari. Tujuan utama dari premi ini adalah untuk meningkatkan semangat kerja dan memberikan penghargaan atas produktivitas pemanen. Perhitungan premi dilakukan secara harian dengan memperhatikan beberapa ketentuan penting.

Hasil panen dihitung berdasarkan tandan buah segar (TBS) yang dipanen, baik yang dilakukan secara manual maupun mekanis. Pemanen manual dihitung berdasarkan jumlah janjang sawit yang dipanen dikalikan dengan Berat Janjang Rata-Rata (BJR) bulan berjalan, dikurangi dengan berat berondolan. Sementara itu, pemanen mekanis dihitung berdasarkan berat panen yang dikalikan langsung dengan BJR tanpa pengurangan berondolan.

Pencatatan hasil panen, terutama berondolan, harus dilakukan dengan akurat agar perhitungan premi tetap adil. Setiap pemanen diharuskan bekerja selama 7 jam kerja efektif per hari, dengan pengawasan ketat oleh supervisi lapangan. Tugas pemanen juga meliputi menyelesaikan area panen yang ditentukan oleh Mandor panen pada hari yang sama. Dengan sistem ini, diharapkan premi yang diberikan mencerminkan produktivitas dan kerja keras pemanen.

Tabel 4. Rata-Rata Pendapatan Karyawan Panen

Tahun	Upah Minimum Kabupaten Musi Banyuasin (IDR)	Pendapatan Karyawan (IDR)
2022	3.251.832	2.493.133
2023	3.502.873	3.257.238
2024	3.547.745	2.441.562

Sumber : Data Internal Perusahaan, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4, hasil observasi awal menunjukkan bahwa rata-rata pendapatan karyawan panen belum konsisten memenuhi standar upah minimum daerah. Kondisi ini perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengevaluasi kembali sistem upah dan premi agar pendapatan karyawan dapat mencapai atau melampaui UMK demi meningkatkan kesejahteraan. Pendapatan karyawan panen terdiri atas upah tetap, berbagai tunjangan (THR, BPJS kesehatan, BPJS ketenagakerjaan, tunjangan pensiun), serta premi kehadiran dan premi pencapaian produksi baik untuk pemanen manual maupun mekanis, ditambah insentif berbasis hasil. Sementara itu, pendapatan juga mengalami pengurangan dari potongan jamsostek, PPh 21, waserda, koperasi, penalti, iuran BPJS, dan iuran pensiun.

Sebagai perusahaan perkebunan sawit yang beroperasi dengan kompetitif, memerlukan kinerja karyawan yang optimal. Kompensasi menjadi faktor penting karena memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Kompensasi yang rendah tidak hanya menurunkan

semangat kerja dan kesejahteraan, tetapi juga meningkatkan *turnover intention* serta berpotensi menimbulkan masalah lain seperti meningkatnya pelanggaran yang dilakukan karyawan.

Tabel 5. Denda Pemanen

No	Bentuk Pelanggaran	Denda Pemotongan
1	Berondolan tidak dikutip bersih (> 20 berondolan per gawangan)	Tidak mendapatkan premi (bagi pemanen manual yang mendapatkan premi pada hari itu) Jumlah berondolan \times 0,5 \times Rp 1.500 (bagi pemanen yang tidak mendapatkan premi pada hari itu)
2	Pelepah sengkleh dan pelepah tidak disusun rapi di gawangan mati	Rp 1.000,-/ pokok
3	Potong buah mentah	Rp 5.000,-/ pokok
4	Pinalti tangkai Panjang (> 2 cm)	Rp 1.000,-/ pokok
5	Pinalti buah masak tinggal di pokok	Rp 5.000,-/ pokok

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2025

Data pada Tabel 5 menunjukkan besaran denda atas pelanggaran yang dilakukan karyawan, sehingga mengindikasikan rendahnya keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Tingginya pelanggaran mencerminkan lemahnya komitmen kerja, sehingga diperlukan evaluasi terhadap tingkat keterikatan kerja untuk mencegah meningkatnya *turnover intention*.

Lingkungan kerja juga menjadi faktor penting dalam memengaruhi semangat dan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif memberi rasa aman dan memungkinkan karyawan bekerja secara optimal, sedangkan lingkungan yang monoton, tidak harmonis, atau menimbulkan kelelahan dapat berdampak negatif pada kondisi psikologis (Schultz & Schultz, 2017; Panggabean, 2021). Faktor eksternal seperti hubungan kerja, dukungan atasan, serta kondisi organisasi pun memengaruhi kesehatan mental dan produktivitas karyawan (Yusuf, 2018; Sharma, 2020). Karyawan yang terlibat dan produktif bukan hanya meningkatkan efektivitas tim, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi (Turner, 2019).

Berdasarkan fenomena di lapangan, terlihat bahwa kompensasi yang belum sesuai harapan, lingkungan kerja yang kurang suportif, serta rendahnya motivasi dari atasan memengaruhi meningkatnya *turnover intention* pada karyawan panen kebun inti 2 Salah Satu Perusahaan Sawit di Sumatera Selatan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial, dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan panen di perusahaan tersebut.

Penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap *turnover intention* yang dilakukan oleh Bonenberger (2024); Özbağ (2024); Çekmecelioğlu (2023); Ramadhan (2023); Debitri, P., Badia, P., Agustina, H., Marlina, W. (2022); Shah (2021) menunjukkan hasil bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil yang berbeda ditunjukkan hasil penelitian dari Antara (2024) dan Sarah (2020) menunjukkan hasil bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Sedangkan hasil penelitian dari Angelisa (2024) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Faktor kedua yaitu kompensasi finansial juga mempengaruhi *turnover intention*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jevtić (2025); Murphy (2024); Budiman (2023); Permana (2021); Sutapa (2020) menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian dari Mayang, R., Lina, D., Wita, F. (2024); Chandra (2023); Femisyah (2022); Rifki (2020); Setyaningrum (2020) menunjukkan kompensasi finansial berpengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan pada penelitian dari Faradibha (2024) yang menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Faktor ketiga yaitu lingkungan kerja juga mempengaruhi *turnover intention*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Saleem (2025); Meese (2025); Räsänen (2024); Irfana (2024); Zeytinoglu

(2022); Riani (2022); Sutapa (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Sedangkan hasil penelitian dari Ivanka (2025); Darmawan (2024); Pertiwi (2024); Aditya (2024) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, didapat rumusan masalah penelitian yaitu motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial dan lingkungan kerja serta adanya hasil atau kesimpulan dari beberapa penelitian yang berbeda-beda tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* (*research gap*). Hal ini ditunjukkan oleh temuan-temuan yang belum seragam mengenai adanya perbedaan pengaruh motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*.

Pada penelitian ini dilakukan pengujian lebih lanjut terhadap temuan-temuan empiris mengenai variabel independen motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial, dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empirik dengan cara menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap *turnover intention* pada karyawan panen kelapa sawit di salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit di Sumatera Selatan. Untuk mencari bukti empiris dengan cara menganalisis pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention* pada karyawan panen kelapa sawit di salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit di Sumatera Selatan. Untuk mencari bukti empiris dengan cara menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan panen kelapa sawit di salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit di Sumatera Selatan. Sedangkan rumusan masalah pada penelitian ini : Bagaimana pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap *turnover intention* pada karyawan panen kelapa sawit. Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap *turnover intention* pada karyawan panen kelapa sawit. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan panen kelapa sawit di salah satu perusahaan sawit di Sumatera Selatan?

Kajian Pustaka

Grand Theory

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg (1959) membedakan dua kelompok faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yaitu **faktor motivator** dan **faktor hygiene**. Faktor motivator (*achievement, recognition, responsibility, advancement, dan work itself*) berperan meningkatkan kepuasan dan kinerja. Sebaliknya, faktor *hygiene* (kebijakan organisasi, supervisi, kondisi kerja, gaji, dan hubungan kerja) mencegah ketidakpuasan tetapi tidak meningkatkan motivasi ketika terpenuhi. Teori ini menjadi dasar untuk memahami bagaimana kondisi kerja dapat memengaruhi perilaku dan keputusan karyawan, termasuk niat berpindah kerja.

Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori Keseimbangan Adams (1963) menjelaskan bahwa karyawan mengevaluasi keadilan kerja melalui perbandingan *input* (kontribusi) dan *output* (imbalan) dengan orang lain. Ketidakseimbangan rasio *input-output* menimbulkan ketegangan psikologis yang mendorong perilaku korektif, termasuk menurunkan kinerja hingga meninggalkan organisasi. Dalam konteks *turnover intention*, teori ini relevan untuk menjelaskan bagaimana persepsi terhadap gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan peluang karir memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar.

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual menggambarkan hubungan antar variabel penelitian yang disusun berdasarkan teori dan temuan empiris, sehingga menjadi dasar dalam merumuskan hipotesis. Kerangka ini membantu peneliti dan pembaca memahami alur berpikir penelitian secara sistematis.

Turnover intention merupakan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Motivasi ekstrinsik, menurut Herzberg dalam Luthans (2018), adalah dorongan kerja yang berasal dari faktor eksternal yang termasuk dalam *hygiene factors*. Kompensasi finansial diartikan sebagai imbalan berbasis uang yang diberikan perusahaan kepada karyawan (Rivai & Sagala, 2018), sedangkan lingkungan kerja mencakup kondisi fisik, sosial, dan psikologis yang dapat memengaruhi perilaku serta kondisi mental pekerja (Schultz & Schultz, 2017).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kausal dengan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen terhadap *turnover intention* sebagai variabel dependen pada karyawan panen kelapa sawit di salah satu perusahaan perkebunan di Sumatera Selatan. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan arah dan besaran pengaruh antarvariabel secara empiris serta sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pengujian hubungan struktural. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu karyawan panen aktif tahun 2025 dengan jumlah populasi sebanyak 222 orang. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh 143 responden, dengan teknik proportional sampling agar setiap kelompok kerja terwakili secara proporsional.

Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert 1-5, yang mencerminkan persepsi responden terhadap variabel penelitian. Instrumen penelitian disusun berdasarkan landasan teoretis yang relevan, di mana motivasi ekstrinsik mengacu pada konsep *hygiene factors*, kompensasi finansial sebagai imbalan berbasis moneter, lingkungan kerja sebagai kondisi fisik, sosial, dan psikologis, serta *turnover intention* sebagai kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Pengumpulan data dilakukan secara langsung kepada responden untuk memastikan tingkat respons yang optimal.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.1.0.9, yang dipilih karena mampu mengakomodasi model kompleks dan tidak mensyaratkan distribusi normal secara ketat. Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui uji validitas konvergen (outer loading $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$) serta validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan HTMT ($< 0,90$). Reliabilitas instrumen diuji menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dengan batas minimal $\geq 0,70$. Selanjutnya, evaluasi model struktural (inner model) dilakukan melalui nilai R^2 untuk menilai kekuatan prediktif model, Q^2 untuk menguji relevansi prediktif, serta SRMR ($\leq 0,08$) untuk menilai kesesuaian model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping sebanyak 5.000 resampling, dengan kriteria penerimaan hipotesis apabila nilai t-statistic $\geq 1,96$ dan p-value $\leq 0,05$. Dengan demikian, metode yang digunakan telah selaras dengan tujuan penelitian, model konseptual, serta teknik analisis yang memungkinkan hasil penelitian diuji ulang dan dinilai valid secara ilmiah.

Hasil Penelitian

Uji Validitas

Pada penelitian ini, pengujian validitas dilakukan terhadap tiga variabel, yaitu motivasi ekstrinsik (X1), kompensasi finansial (X2), dan lingkungan kerja (X3) yang merupakan variabel independen (X), serta satu variabel dependen, yaitu *turnover intention* (Y).

Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan Uji *Outer Loading* (*Convergent Validity*), Uji *Average Variance Extracted* (AVE), dan Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*). Berikut ini adalah hasil uji dari indikator-indikator yang telah diolah oleh peneliti melalui software SmartPLS 4.1.0.9.

Uji *Outer Loading* (*Convergent Validity*)

Pengujian *outer loading* dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk mampu merefleksikan variabel laten yang diukur. Uji ini merupakan bagian dari pengujian validitas konvergen, yaitu tingkat konsistensi antarindikator dalam mengukur konsep yang sama. Nilai *outer loading* menunjukkan kekuatan hubungan antara setiap indikator dengan konstruk laten yang diwakilinya. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan software SmartPLS versi 4.1.0.9, diperoleh nilai *loading factor* untuk masing-masing indikator sebagaimana ditampilkan pada Tabel 6 berikut ini.

Table 6. Nilai Loading Factor

Variabel	Indikator	Loading Factor	Tanda	Batas	Hasil Uji
Motivasi Ekstrinsik	X1.1	0.780	>	0.70	Valid
	X1.2	0.744	>	0.70	Valid
	X1.3	0.818	>	0.70	Valid

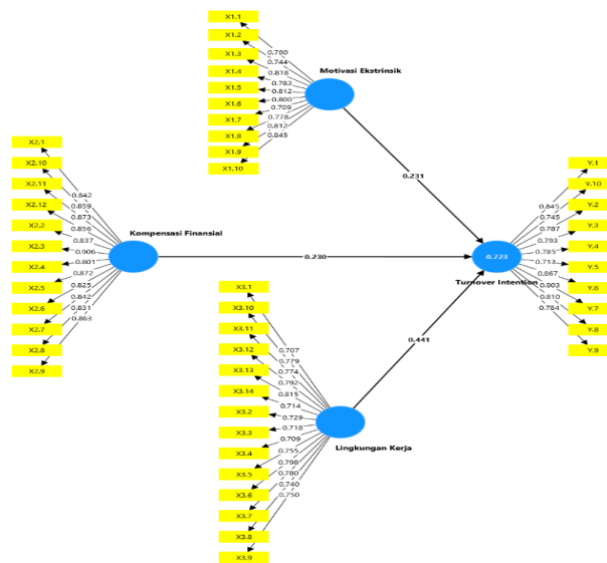
	X1.4	0.783	>	0.70	Valid
	X1.5	0.812	>	0.70	Valid
	X1.6	0.800	>	0.70	Valid
	X1.7	0.709	>	0.70	Valid
	X1.8	0.778	>	0.70	Valid
	X1.9	0.812	>	0.70	Valid
	X1.10	0.845	>	0.70	Valid
Kompensasi	X2.1	0.842	>	0.70	Valid
Finansial	X2.2	0.837	>	0.70	Valid
	X2.3	0.906	>	0.70	Valid
	X2.4	0.801	>	0.70	Valid
	X2.5	0.872	>	0.70	Valid
	X2.6	0.825	>	0.70	Valid
	X2.7	0.842	>	0.70	Valid
	X2.8	0.831	>	0.70	Valid
	X2.9	0.863	>	0.70	Valid
	X2.10	0.859	>	0.70	Valid
	X2.11	0.873	>	0.70	Valid
	X2.12	0.856	>	0.70	Valid
Lingkungan	X3.1	0.707	>	0.70	Valid
Kerja	X3.2	0.729	>	0.70	Valid
	X3.3	0.718	>	0.70	Valid
	X3.4	0.709	>	0.70	Valid
	X3.5	0.755	>	0.70	Valid
	X3.6	0.798	>	0.70	Valid
	X3.7	0.780	>	0.70	Valid
	X3.8	0.740	>	0.70	Valid
	X3.9	0.750	>	0.70	Valid
	X3.10	0.779	>	0.70	Valid
	X3.11	0.774	>	0.70	Valid
	X3.12	0.792	>	0.70	Valid
	X3.13	0.815	>	0.70	Valid
	X3.14	0.714	>	0.70	Valid
Turnover	Y1	0.845	>	0.70	Valid
Intention	Y2	0.787	>	0.70	Valid
	Y3	0.793	>	0.70	Valid
	Y4	0.785	>	0.70	Valid
	Y5	0.713	>	0.70	Valid
	Y6	0.867	>	0.70	Valid
	Y7	0.803	>	0.70	Valid
	Y8	0.810	>	0.70	Valid
	Y9	0.784	>	0.70	Valid
	Y10	0.745	>	0.70	Valid

Sumber : Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 6, seluruh indikator pada variabel Motivasi Ekstrinsik, Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja, dan *Turnover Intention* memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel Motivasi Ekstrinsik, nilai *loading factor* berada pada kisaran 0,744–0,845, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruk motivasi ekstrinsik secara konsisten dan relevan. Variabel Kompensasi Finansial juga memperlihatkan nilai *loading factor* tinggi, yaitu 0,801–0,906, dengan nilai tertinggi sebesar 0,906 yang menandakan kekuatan pengukuran paling besar terhadap persepsi responden mengenai kompensasi finansial. Temuan ini mengonfirmasi bahwa seluruh indikator pada variabel tersebut memiliki korelasi kuat dan valid dalam menjelaskan konstruk yang diukur.

Pada variabel Lingkungan Kerja, nilai *loading factor* berkisar antara 0,707–0,815, menunjukkan bahwa seluruh item tetap memenuhi standar validitas meskipun terdapat indikator yang nilainya mendekati batas minimum. Hal ini berarti setiap indikator tetap relevan dalam menggambarkan kondisi lingkungan kerja yang dialami responden. Selanjutnya, variabel *Turnover Intention* memperlihatkan nilai *loading factor* 0,713–0,867, yang mengindikasikan bahwa seluruh indikator berkontribusi kuat dan konsisten dalam menjelaskan kecenderungan responden untuk berpindah kerja. Secara keseluruhan,

hasil uji validitas konvergen memperlihatkan bahwa seluruh indikator dalam model penelitian memiliki kualitas pengukuran yang baik dan mampu merefleksikan konstruk penelitian secara akurat serta konsisten.



Gambar 2. Diagram Model Algoritma

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Gambar berikut menunjukkan hasil pemodelan hubungan antar variabel menggunakan SmartPLS 4.1.0.9, yang terdiri atas outer model dan inner model. Outer model menggambarkan hubungan indikator dengan konstruk laten, sedangkan inner model menunjukkan hubungan kausal antar konstruk berdasarkan hipotesis penelitian. Variabel Motivasi Ekstrinsik, Kompensasi Finansial, dan Lingkungan Kerja masing-masing diukur oleh indikator-indikator reflektif yang memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen. Model ini menegaskan bahwa konstruk laten terbentuk secara konsisten dari indikator-indikator yang digunakan.

Pada inner model, terdapat tiga jalur utama yang menghubungkan variabel eksogen ke *Turnover Intention*. Nilai R-square sebesar 0,835 menunjukkan bahwa 83,5% variasi *turnover intention* dapat dijelaskan oleh motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial, dan lingkungan kerja, dengan kategori kekuatan model yang tinggi. Temuan ini memperlihatkan bahwa kondisi motivasional dan lingkungan kerja yang baik berkontribusi pada rendahnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Secara keseluruhan, model PLS memberikan gambaran ringkas namun komprehensif mengenai hubungan antarvariabel yang dianalisis dalam penelitian ini.

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Setelah dilakukan pengujian *Outer Loading* untuk memastikan validitas konvergen pada tingkat indikator, tahap selanjutnya adalah menguji *Average Variance Extracted (AVE)* guna menilai validitas konvergen pada tingkat konstruk. Nilai AVE menggambarkan proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten yang bersangkutan. Semakin tinggi nilai AVE, semakin besar pula kemampuan indikator-indikator dalam merepresentasikan konstruknya. Berikut hasil pengolahan data yang disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Tanda	Batas	Hasil Uji
Motivasi Ekstrinsik	0.622	>	0.50	Valid
Kompensasi Finansial	0.724	>	0.50	Valid
Lingkungan Kerja	0.570	>	0.50	Valid
Turnover Intention	0.631	>	0.50	Valid

Sumber : Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Tabel 7, menunjukkan hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) untuk variabel Motivasi Ekstrinsik, Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja, dan *Turnover Intention*. Nilai AVE digunakan untuk menilai sejauh mana indikator mampu menjelaskan varians konstruk laten, dengan batas minimal 0,50 sebagai syarat validitas konvergen (Hair et al., 2019). Seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas batas tersebut—Motivasi Ekstrinsik (0,622), Kompensasi Finansial (0,724), Lingkungan Kerja (0,570), dan *Turnover Intention* (0,631)—yang berarti masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan indikator-indikatornya mampu mewakili konstruk secara konsisten.

Di antara keempat variabel, Kompensasi Finansial memiliki nilai AVE tertinggi, menunjukkan bahwa indikatornya paling kuat dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Sebaliknya, Lingkungan Kerja memiliki nilai AVE terendah, namun tetap memenuhi standar minimal, sehingga tetap dinyatakan valid. Secara keseluruhan, hasil pengujian AVE ini menegaskan bahwa seluruh variabel memiliki validitas konvergen yang baik dan model pengukuran layak dilanjutkan pada tahap analisis reliabilitas serta pengujian hubungan antarvariabel dalam inner model.

Hasil Uji Discriminant Validity

Setelah melakukan uji *convergent validity* dan uji *average variance extracted*, tahap berikutnya yang dilakukan adalah uji *discriminant validity* yang menggunakan nilai *cross-loading*. Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi syarat apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya. Uji *discriminant validity* akan dilakukan melalui tiga tahap, yaitu *cross-loading*, *Fornell-Larcker*, dan HTMT. Berikut merupakan rincian data hasil pengujian *cross loading* :

Table 8. Nilai Cross Loading

Indikator	Kompensasi Finansial	Lingkungan Kerja	Motivasi Ekstrinsik	<i>Turnover Intention</i>
X1.1	0.682	0.711	0.780	0.671
X1.10	0.851	0.720	0.845	0.719
X1.2	0.543	0.601	0.744	0.615
X1.3	0.585	0.559	0.818	0.565
X1.4	0.668	0.691	0.783	0.720
X1.5	0.669	0.657	0.812	0.607
X1.6	0.674	0.670	0.800	0.594
X1.7	0.611	0.670	0.709	0.556
X1.8	0.573	0.539	0.778	0.536
X1.9	0.812	0.709	0.812	0.630
X2.1	0.842	0.606	0.696	0.634
X2.10	0.859	0.700	0.728	0.654
X2.11	0.873	0.646	0.714	0.682
X2.12	0.856	0.655	0.702	0.667
Indikator	Kompensasi Finansial	Lingkungan Kerja	Motivasi Ekstrinsik	<i>Turnover Intention</i>
X2.3	0.906	0.643	0.735	0.667
X2.4	0.801	0.633	0.726	0.679
X2.5	0.872	0.732	0.758	0.658
X2.6	0.825	0.701	0.742	0.615

X2.7	0.842	0.722	0.713	0.646
X2.8	0.831	0.713	0.751	0.643
X2.9	0.863	0.664	0.725	0.673
X3.1	0.512	0.707	0.562	0.568
X3.10	0.698	0.779	0.716	0.678
X3.11	0.708	0.774	0.728	0.603
X3.12	0.561	0.792	0.604	0.629
X3.13	0.641	0.815	0.635	0.621
X3.14	0.646	0.714	0.591	0.567
X3.2	0.535	0.729	0.587	0.504
X3.3	0.394	0.718	0.512	0.504
X3.4	0.479	0.709	0.517	0.481
X3.5	0.564	0.755	0.572	0.578
X3.6	0.711	0.798	0.744	0.701
X3.7	0.590	0.780	0.680	0.735
X3.8	0.603	0.740	0.616	0.666
X3.9	0.660	0.750	0.661	0.682
Y.1	0.709	0.681	0.728	0.845
Y.10	0.547	0.642	0.535	0.745
Y.2	0.498	0.569	0.537	0.787
Y.3	0.675	0.724	0.722	0.793
Y.4	0.442	0.541	0.492	0.785
Y.5	0.545	0.531	0.558	0.713
Y.6	0.564	0.623	0.612	0.867
Y.7	0.711	0.777	0.749	0.803
Y.8	0.676	0.680	0.657	0.810
Y.9	0.704	0.632	0.625	0.784

Sumber : Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Nilai *cross loading* digunakan untuk menilai validitas diskriminan, yakni memastikan bahwa setiap indikator hanya mengukur konstruk yang seharusnya diukur dan tidak memiliki korelasi lebih tinggi dengan konstruk lain. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai *loading* terhadap konstruk asal lebih besar daripada nilai *loading* terhadap konstruk lain (Hair et al., 2019). Berdasarkan Tabel 8, seluruh indikator pada variabel Motivasi Ekstrinsik, Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja, dan *Turnover Intention* menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diwakilinya. Contohnya, indikator X1.1 memiliki *loading* 0,780 pada konstruk Motivasi Ekstrinsik, yang lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* terhadap konstruk lain, dan pola serupa juga terlihat pada seluruh indikator variabel X_2 , X_3 , dan Y.

Hasil ini menegaskan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang lebih kuat terhadap variabel latennya dibandingkan dengan variabel lain, sehingga seluruh konstruk memenuhi syarat validitas diskriminan. Mayoritas nilai *loading* juga berada di atas 0,70, yang menunjukkan kontribusi indikator yang kuat dalam merepresentasikan konstraknya. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dikatakan memiliki kejelasan dan akurasi pengukuran yang baik, serta mampu menggambarkan konstruk teoretis secara konsisten. Berikut merupakan rincian hasil pengujian Fornell-Larcker.

Tabel 9. Fornell Larcker

Variabel	Kompensasi Finansial	Lingkungan Kerja	Motivasi Ekstrinsik	Turnover Intention
Kompensasi Finansial	0.851			
Lingkungan Kerja	0.793	0.755		
Motivasi Ekstrinsik	0.852	0.832	0.789	

Turnover Intention	0.777	0.816	0.795	0.794
--------------------	-------	-------	-------	-------

Sumber : Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Tabel 9 menyajikan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker yang mengharuskan nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa seluruh nilai diagonal – Kompensasi Finansial (0,851), Lingkungan Kerja (0,755), Motivasi Ekstrinsik (0,789), dan *Turnover Intention* (0,794) – lebih besar dibandingkan dengan seluruh nilai korelasi antarvariabel. Misalnya, nilai AVE Kompensasi Finansial (0,851) lebih tinggi daripada korelasinya dengan Lingkungan Kerja (0,793), Motivasi Ekstrinsik (0,852), maupun *Turnover Intention* (0,777). Pola serupa juga terlihat pada seluruh variabel lainnya, yang menegaskan bahwa masing-masing konstruk memiliki batasan yang jelas dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan dalam model telah terpenuhi dengan baik, di mana setiap konstruk memiliki indikator yang unik dan mampu membedakan dirinya dari konstruk lain meskipun tetap memiliki hubungan korelasional yang signifikan. Dengan demikian, model pengukuran (outer model) dapat dinyatakan valid dan layak dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (inner model). Selain itu, validitas diskriminan juga diperkuat melalui uji HTMT, di mana kriteria dipenuhi apabila nilai HTMT < 0,90. Berikut ditampilkan hasil lengkap pengujian HTMT.

Tabel 10. Uji Heterotrait Monotrait Ratio

Korelasi	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Lingkungan Kerja <-> Kompensasi Finansial	0.824
Motivasi Ekstrinsik <-> Kompensasi Finansial	0.892
Motivasi Ekstrinsik <-> Lingkungan Kerja	0.876
Turnover Intention <-> Kompensasi Finansial	0.804
Turnover Intention <-> Lingkungan Kerja	0.848
Turnover Intention <-> Motivasi Ekstrinsik	0.831

Sumber : Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain. Dengan kriteria nilai HTMT < 0,90 (Henseler et al., 2015), hasil pada Tabel 10 menunjukkan bahwa seluruh pasangan konstruk – seperti Motivasi Ekstrinsik–Kompensasi Finansial (0,892) dan Lingkungan Kerja–Kompensasi Finansial (0,824) – berada di bawah ambang batas tersebut. Hal ini menandakan bahwa tidak terdapat tumpang tindih antar konstruk dan indikator mengukur variabel laten yang semestinya.

Secara keseluruhan, seluruh nilai HTMT membuktikan bahwa validitas diskriminan dalam model telah terpenuhi. Meskipun beberapa konstruk memiliki hubungan yang kuat secara teoritis, hubungan tersebut masih berada dalam batas yang dapat diterima. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural (inner model).

Hasil Uji Reabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menentukan keterkaitan faktor pada tes dengan faktor lainnya. Berdasarkan uji reliabilitas, dapat dikatakan memenuhi syarat apabila nilai variabel laten yang diujikan harus bernilai lebih besar dari 0.70, baik itu nilai Cronbach’s alpha maupun nilai *composite reliability*. Berikut adalah hasil pengolahan data berdasarkan nilai Cronbach’s alpha dan *composite reliability* :

Tabel 11. Nilai Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability	Batas	Keputusan
Motivasi Ekstrinsik	0.932	0.935	>	Reliabel
Kompensasi Finansial	0.965	0.966	>	Reliabel
Lingkungan Kerja	0.942	0.945	>	Reliabel
Turnover Intention	0.935	0.939	>	Reliabel

Sumber : Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Berdasarkan Tabel 11, seluruh variabel penelitian – Motivasi Ekstrinsik, Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja, dan *Turnover Intention* – memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria reliabilitas menurut Hair et al. (2019). Nilai reliabilitas yang tinggi ini menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan dalam variabel penelitian memiliki konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Secara spesifik, seluruh variabel memperoleh nilai Cronbach's Alpha antara 0,932–0,965 dan Composite Reliability antara 0,935–0,966, yang mengindikasikan tingkat reliabilitas sangat kuat. Hal ini menegaskan bahwa instrumen yang digunakan stabil, konsisten, dan dapat dipercaya untuk melanjutkan analisis ke tahap berikutnya dalam model PLS-SEM.

Evaluasi Inner Model (Structural Model)

Evaluasi *inner model (structural model)* merupakan tahap kedua dalam uji penelitian yang menerapkan penggunaan metode *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Evaluasi ini bertujuan untuk memprediksi hubungan kausalitas atau hubungan sebab akibat antara variabel melalui R^2 value (*Coefficient of Determination*).

R^2 Value (*Coefficient of Determination*)

Coefficient of Determination (R^2) merupakan ukuran proporsi variansi konstruk endogen yang dijelaskan oleh konstruk prediktornya. Ini menunjukkan kekuatan penjelas model sehubungan dengan konstruksi endogen tertentu. Nilai R^2 berada pada rentang nilai 0 sampai dengan 1, di mana nilai 0.19 mengartikan tingkat keakuratan prediksi yang lemah; 0.33 mengartikan sedang; 0.67 mengartikan kuat. Berikut merupakan rincian hasil pengolahan uji R^2 value (*Coefficient of Determination*)

Tabel 12. Nilai R Square dan R Square Adjusted

Variabel	R Square Adjusted	Keterangan
<i>Turnover Intention</i>	0.717	Kuat

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Berdasarkan Tabel 12, nilai Adjusted R Square untuk variabel *Turnover Intention* adalah sebesar 0,717. Nilai ini menunjukkan bahwa 71,7% variasi *Turnover Intention* pada karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan dalam model penelitian ini, yaitu motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial, dan lingkungan kerja. Sementara itu, 28,3% variasi lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model penelitian, seperti karakteristik individu, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, serta faktor eksternal lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Mengacu pada kriteria Chin (1998) bahwa nilai R^2 sebesar 0,67 dikategorikan kuat, maka nilai R^2 sebesar 0,723 menunjukkan kemampuan prediktif model yang tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa konstruk dalam model memiliki pengaruh substansial terhadap *Turnover Intention*. Secara keseluruhan, nilai R^2 dan Adjusted R^2 yang tinggi mengindikasikan bahwa model struktural yang digunakan memiliki tingkat keandalan dan kekuatan penjelasan yang baik.

Predictive Relevance Q^2

Pengujian Q^2 melakukan pengujian relevansi prediktif dari model yang kompleks dengan menggunakan prosedur *blindfolding*. *Blindfolding* adalah penggunaan indikator sampel yang menghilangkan setiap titik data ke dalam indikator konstruk endogen dan mengestimasi parameter dengan titik data yang tersisa. *Predictive Relevance Q^2* dapat dikatakan memenuhi syarat dan diterima apabila nilai Q^2 lebih besar dari 0, sehingga menunjukkan bahwa model tersebut memiliki relevansi prediktif. Sebaliknya, apabila Q^2 bernilai 0 atau di bawahnya, maka tidak menunjukkan adanya relevansi prediktif pada suatu model. Dibawah ini merupakan rincian pengolahan uji *Predictive Relevance Q^2* .

Table 13. Nilai Q^2 Predict

Variabel	Q^2 Predict	Hasil Uji
<i>Turnover Intention</i>	0.435	Relevan

Sumber : Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Berdasarkan pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.0.9, nilai Q^2 Predict untuk variabel *Turnover Intention* sebesar 0,435. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat, karena berada di atas ambang 0,35 sesuai kriteria Hair et al. (2019). Artinya, model mampu

memprediksi data aktual dengan baik, dan variabel-variabel independen seperti Motivasi Ekstrinsik, Kompensasi Finansial, dan Lingkungan Kerja berkontribusi signifikan dalam memprediksi variasi *Turnover Intention*.

Temuan ini konsisten dengan hasil *R Square* (0,723) dan *Adjusted R Square* (0,717) yang menunjukkan kemampuan penjelasan model yang kuat. Secara keseluruhan, hasil uji *blindfolding* mengonfirmasi bahwa model tidak hanya memiliki *explanatory power* yang tinggi, tetapi juga *predictive relevance* yang kuat, sehingga layak digunakan untuk memahami dan memprediksi kecenderungan *turnover intention* pada populasi penelitian.



Gambar 3. Diagram Model Blindfolding

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Berdasarkan hasil analisis *blindfolding*, nilai Q^2 untuk Motivasi Ekstrinsik (0,703), Kompensasi Finansial (0,808), Lingkungan Kerja (0,808), dan *Turnover Intention* (0,825) seluruhnya berada jauh di atas ambang 0,35. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang sangat kuat. Dengan demikian, ketiga variabel eksogen terbukti mampu memprediksi *Turnover Intention* dengan tingkat ketepatan yang tinggi, di mana nilai Q^2 sebesar 0,825 mengindikasikan besarnya proporsi varians niat berpindah kerja yang dapat dijelaskan oleh motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial, dan lingkungan kerja.

Temuan ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg dan Social Exchange Theory, yang menekankan pengaruh faktor-faktor eksternal seperti penghargaan, kompensasi, dan kondisi kerja terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan. Secara empiris, hasil uji *blindfolding* menegaskan bahwa model memiliki kemampuan prediktif dan validitas eksternal yang kuat, sehingga layak digunakan untuk menjelaskan fenomena *turnover intention* dalam konteks organisasi yang diteliti.

Model Fit

Uji kelayakan model (*Model Fit*) dilakukan untuk menilai sejauh mana model penelitian yang dibangun sesuai atau cocok dengan data empiris. Salah satu indikator yang umum digunakan dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) adalah *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Menurut Hair et al. (2019), nilai SRMR menunjukkan perbedaan rata-rata antara korelasi yang diobservasi dengan korelasi yang diprediksi oleh model. Semakin kecil nilai SRMR, maka semakin baik kesesuaian model terhadap data.

Table 14 Tabel Pengujian SRMR

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.086	0.086

Sumber : Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Berdasarkan hasil olahan data menggunakan SmartPLS 4.1.0.9, nilai SRMR untuk model *Saturated* dan *Estimated Model* sama-sama sebesar 0,086. Nilai ini berada di bawah batas maksimal 0,10 sebagaimana direkomendasikan Henseler et al. (2014), sehingga model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian (*goodness of fit*) yang baik. Kesamaan nilai SRMR pada kedua model juga menunjukkan bahwa model teoritis yang dibangun konsisten dengan data empiris, serta tidak terdapat perbedaan berarti antara struktur hubungan variabel yang dirumuskan dengan hasil estimasi model.

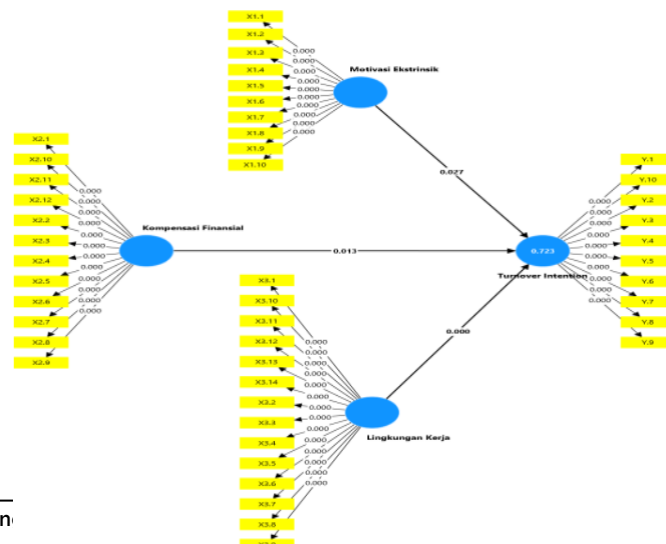
Hasil tersebut menegaskan bahwa model struktural yang melibatkan Kompensasi Finansial, Motivasi Ekstrinsik, dan Lingkungan Kerja sebagai prediktor *Turnover Intention* memiliki kesesuaian yang memadai dan tingkat residual kesalahan yang rendah. Dengan demikian, model layak digunakan untuk analisis lanjutan, baik terkait hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria *goodness of fit* sebagaimana panduan Hair et al. (2019), sehingga dapat dipercaya untuk penarikan kesimpulan teoretis dan praktis.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan dalam model menggunakan teknik *bootstrapping* pada SmartPLS. Proses *bootstrapping* dilakukan dengan menggunakan data yang telah lolos tahap pengujian outer model (*measurement model*). Pengujian hipotesis mengacu pada tiga indikator utama, yaitu *path coefficient* (original sample), t-statistik, dan p-value.

Pertama, nilai *path coefficient* menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel. Nilai positif (+) mengindikasikan hubungan searah, sedangkan nilai negatif (-) menunjukkan hubungan berlawanan. Semakin mendekati +1 atau -1, semakin kuat hubungan antarvariabel laten. Kedua, berdasarkan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics > 1,96, sedangkan nilai < 1,96 menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Ketiga, nilai p-value < 0,05 menandakan bahwa variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen; sebaliknya, nilai p-value $\geq 0,05$ menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan.

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis digunakan untuk menilai pengaruh langsung antar variabel penelitian. Berikut disajikan hasil lengkap pengujian hipotesis berdasarkan output *bootstrapping* SmartPLS.



Gambar 4. Diagram Model Bootstrapping

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9, 2025

Gambar model struktural menunjukkan hubungan antara Motivasi Ekstrinsik, Kompensasi Finansial, dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention*. Berdasarkan hasil estimasi *path coefficient* SmartPLS 4.1.0.9, diperoleh bahwa ketiga variabel memiliki arah hubungan negatif terhadap *turnover intention*. Motivasi Ekstrinsik memiliki koefisien sebesar -0,231, yang menunjukkan bahwa peningkatan motivasi dari faktor eksternal dapat menurunkan kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja, meskipun pengaruhnya tergolong moderat. Kompensasi Finansial juga memiliki pengaruh negatif dengan koefisien -0,230, menandakan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari organisasi.

Variabel Lingkungan Kerja memiliki koefisien tertinggi, yaitu -0,441, menunjukkan pengaruh paling kuat dalam menurunkan *turnover intention*. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, dan mendukung memberikan kontribusi signifikan terhadap retensi karyawan. Secara keseluruhan, ketiga variabel terbukti berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dengan Lingkungan Kerja sebagai faktor yang paling dominan. Temuan ini selaras dengan interpretasi Hair et al. (2019) terkait makna *path coefficient* dalam model struktural, dan konsisten dengan nilai R Square sebesar 0,723 yang menunjukkan bahwa 72,3% variasi *turnover intention* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Model ini dengan demikian memiliki daya jelaskan kuat dan relevan secara empiris.

Table 15. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh

Hipotesis	Variabel		Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value
H1	Motivasi Ekstrinsik Turnover Intention	>	-0.231	2.210	0.027
H2	Kompensasi Finansial Turnover Intention	>	-0.230	2.498	0.013
H3	Lingkungan Kerja Turnover Intention	>	-0.441	5.568	0.000

Sumber : Hasil Output SmartPLS 4.1.0.9 (2025)

Data yang dapat dilihat pada tabel 15 dapat digunakan untuk pengujian hipotesis yang dijabarkan sebagai berikut :

- Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Turnover Intention (H1)**
 Motivasi ekstrinsik berpengaruh negatif terhadap turnover intention, dengan nilai original sample -0.231. Hasil uji menunjukkan t-statistics 2.210 (lebih besar dari 1.96) dan p-value 0.027 (lebih kecil dari 0.05), sehingga hubungan ini signifikan dan H1 diterima. Semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang diterima karyawan, semakin rendah niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Temuan ini mendukung Two-Factor Theory Herzberg yang menekankan pentingnya faktor eksternal seperti insentif dan penghargaan dalam mengurangi turnover intention.
- Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Turnover Intention (H2)**
 Kompensasi finansial juga berpengaruh negatif terhadap turnover intention dengan nilai original sample -0.230. Uji statistik menunjukkan t-statistics 2.498 dan p-value 0.013, yang berarti hubungan ini signifikan dan H2 diterima. Kompensasi yang adil dan kompetitif, termasuk gaji, bonus, dan tunjangan, dapat mengurangi niat berhenti kerja, meningkatkan kepuasan, dan memperkuat komitmen karyawan.
- Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention (H3)**

Lingkungan kerja menunjukkan pengaruh terbesar terhadap turnover intention dengan nilai original sample -0.441 . Nilai t-statistics 5.568 dan p-value 0.000 menunjukkan signifikansi yang sangat tinggi, sehingga H3 diterima. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, mendukung, serta hubungan kerja yang harmonis secara signifikan menurunkan niat keluar, terutama dalam konteks pekerjaan yang menuntut seperti panen kelapa sawit.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa faktor eksternal, baik berupa motivasi, kompensasi, maupun lingkungan kerja, memiliki peran penting dalam mengurangi turnover intention karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis yang didapatkan pada penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* sehingga hipotesis pertama dapat diterima. Menurut McClelland (2018), motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif.

Menurut Herzberg dalam Luthans (2018), motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori faktor keberhasilan (*teory of hygiene factor*). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Antara, 2024); (Sarah, 2020); (Rifki, 2020) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan tanggapan responden pada indikator (“saya dan rekan kerja saling mendukung serta menghargai”) menunjukkan nilai yang paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan, khususnya dalam hal saling mendukung serta menghargai. Beberapa karyawan merasakan bahwa kerja sama antar rekan terkadang belum maksimal, sehingga potensi kontribusi masing-masing individu tidak sepenuhnya terakomodasi.

Kondisi ini dapat disebabkan oleh beragam faktor, misalnya perbedaan cara komunikasi, intensitas interaksi yang terbatas, maupun adanya kelompok kecil yang lebih dekat satu sama lain. Meskipun hal tersebut wajar dalam dinamika organisasi, namun jika tidak dikelola dengan baik, dapat menimbulkan perasaan kurang terlibat bagi sebagian karyawan. Situasi ini juga berpotensi memengaruhi efektivitas tim, karena dukungan dan penghargaan yang belum merata dapat mengurangi kelancaran koordinasi dalam pekerjaan sehari-hari.

Tanggapan responden pada indikator (“peraturan yang dijalankan saat ini sesuai dengan tujuan perusahaan”) menunjukkan skor yang paling tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa peraturan-peraturan yang diberlakukan oleh perusahaan sudah dapat dijalankan dengan baik oleh para karyawan. Karyawan mematuhi semua peraturan, baik SOP maupun larangan-larangan yang diberlakukan oleh perusahaan dalam menjalankan pekerjaan. Artinya karyawan sudah dapat memahami mengenai peraturan yang diberlakukan serta konsekuensi apabila karyawan tidak dapat mematuhi atau melanggar peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis yang didapatkan pada penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis kedua dapat diterima. Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka (Dessler, 2010). Menurut Rivai & Sagala (2018), kompensasi finansial yaitu imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh baik terhadap karyawan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa kompensasi menjadi tujuan utama untuk sebagian besar karyawan yang bekerja di dalam suatu perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Mayang et al., 2024); (Chandra, 2023); (Femisyah, 2022); (Rifki, 2020); (Setyaningrum, 2020) yang menunjukkan kompensasi finansial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan tanggapan responden pada indikator (“gaji yang diberikan cukup untuk kebutuhan pokok saya”), nilai yang paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa gaji yang diberikan kepada

karyawan masih dianggap kurang dan belum sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan pokok karyawan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan langsung oleh penulis dengan beberapa responden yang merupakan karyawan panen di Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit Sumatera Selatan, dikatakan bahwa gaji yang diterima belum dapat sepenuhnya memenuhi kebutuhannya sehari-hari. Di mana karyawan mengatakan bahwa untuk biaya hidup dengan tiga orang anak dan seorang istri, karyawan tersebut harus bekerja dibantu istri untuk mendukung dalam memenuhi kebutuhan keluarganya sehari-hari. Karyawan tersebut mengatakan bahwa istrinya juga ikut bekerja agar dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari dan biaya pendidikan anak-anaknya.

Selain gaji yang diterima karyawan, indikator (“insentif yang diberikan sesuai dengan harapan saya”) juga menunjukkan persentase yang lumayan rendah. Hal ini juga dikatakan oleh beberapa karyawan panen mengenai pemberian insentif. Pemberian insentif yang belum sesuai dengan harapan, di mana gaji yang diberikan juga belum dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan dan keluarga. Insentif ini merupakan salah satu harapan lain bagi karyawan untuk mendapatkan pendapatan tambahan selain gaji yang diberikan. Jika pemberian insentif ini belum sesuai dengan harapan, maka akan menimbulkan kurangnya semangat karyawan dalam bekerja.

Tanggapan responden pada indikator (“tunjangan (BPJS Kesehatan & Tenaga Kerja) membantu kesejahteraan keluarga saya”) menunjukkan nilai yang paling tinggi. Karyawan merasakan bahwa pemberian jaminan kesehatan berupa BPJS Kesehatan juga diberikan kepada keluarga yang termasuk dalam keluarga inti atau tercatat di dalam satu kartu keluarga. Karyawan mengatakan bahwa diikutsertakannya juga keluarga lain dalam pemberian jaminan kesehatan ini dapat memberikan kesempatan bagi keluarga untuk menikmati salah satu fasilitas yang diberikan perusahaan. Selain BPJS Kesehatan, karyawan juga diikutsertakan ke dalam jaminan yang ditawarkan oleh BPJS Ketenagakerjaan. Keuntungan dari didaftarkannya karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan adalah banyak jaminan-jaminan lain dan perlindungan (Jaminan Hari Tua, Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Pensiun, Jaminan Kematian) sesuai dengan ketentuan BPJS Ketenagakerjaan sebagai perlindungan kepada tenaga kerja.

Evaluasi kebijakan kompensasi finansial yang dilakukan secara berkala oleh perusahaan dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap penurunan *turnover intention*. Ketika kompensasi diberikan secara lebih adil, transparan, dan proporsional dengan kinerja, karyawan cenderung merasa dihargai serta memperoleh kesejahteraan yang lebih baik sehingga keinginan untuk berpindah kerja menurun. Selain itu, adanya evaluasi langsung dari jajaran manajemen memperkuat persepsi bahwa perusahaan memiliki komitmen terhadap peningkatan kesejahteraan dan penghargaan kinerja karyawan, sehingga meningkatkan loyalitas dan mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis yang didapatkan pada penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis ketiga dapat diterima. Lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik, akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.

Lingkungan kerja merupakan suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai, di mana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi, yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton, dan kelelahan (Schultz & Schultz, 2017). Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Ivanka, 2025); (Darmawan, 2024); (Pertiwi, 2024); dan (Aditya, 2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Tanggapan responden pada indikator (“saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan”) menunjukkan nilai yang paling rendah. Hal ini memberikan gambaran bahwa masih terdapat ruang untuk memperkuat kualitas interaksi dan komunikasi di lingkungan kerja. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa hubungan antar individu terkadang belum sepenuhnya berjalan optimal.

Dalam keseharian, muncul kelompok-kelompok kecil atau lingkaran pertemanan yang lebih dekat satu sama lain. Kondisi ini wajar terjadi di lingkungan kerja, namun dapat menimbulkan perasaan kurang terlibat bagi sebagian karyawan yang tidak berada dalam kelompok tersebut. Situasi ini berpotensi memengaruhi kenyamanan mereka dalam berinteraksi, baik ketika bekerja sama maupun saat berada di luar aktivitas pekerjaan. Selain itu, dinamika seperti ini juga dapat memengaruhi pola komunikasi, di mana informasi atau dukungan antarkaryawan tidak selalu tersampaikan secara merata. Jika tidak dikelola dengan baik, hal tersebut bisa menimbulkan kesan adanya jarak antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, atau bahkan antara karyawan dengan atasan.

Tanggapan responden pada indikator (“saya dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja”) menunjukkan nilai yang paling tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan panen mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja. Karyawan juga terkadang dapat dengan mudah bersosialisasi dengan lingkungan kerja baru walaupun dengan adanya perubahan/perputaran lingkungan kerja yang diberlakukan perusahaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menunjukkan bahwa *turnover intention* pada karyawan panen kelapa sawit Kebun Inti 2 PT Pinago Utama Tbk dipengaruhi secara dominan oleh faktor lingkungan kerja. Temuan empiris mengindikasikan bahwa kondisi kerja yang dirasakan karyawan, baik dari aspek motivasi ekstrinsik, kompensasi finansial, maupun lingkungan kerja, berperan dalam membentuk kecenderungan karyawan untuk mempertahankan atau mengakhiri hubungan kerja dengan perusahaan.

Secara teoretis, hasil penelitian ini mendukung teori dua faktor Herzberg dan teori keseimbangan (*equity theory*), yang menegaskan bahwa faktor-faktor eksternal pekerjaan memiliki peran penting dalam memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Temuan ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan memberikan bukti empiris pada konteks industri perkebunan kelapa sawit, khususnya pada pekerjaan operasional lapangan yang memiliki karakteristik beban kerja fisik dan risiko kerja yang tinggi.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen PT Pinago Utama Tbk untuk lebih memfokuskan kebijakan pengelolaan SDM pada penguatan motivasi ekstrinsik, penyusunan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman dan kondusif. Pengelolaan faktor-faktor tersebut secara konsisten diharapkan mampu menekan *turnover intention*, meningkatkan stabilitas tenaga kerja, dan mendukung keberlanjutan kinerja perusahaan.

Referensi

- Aditya, Y. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi pada PT. Arifindo Adiputra Ariaguna). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Adventina, T., & Widanarko, B. (2021). Systematic literature review: Physical work environment factors associated with work fatigue in hospital nurses. *National Journal of Occupational Health and Safety*, 2(2).
- Agustin, D. I. (2023). Pengaruh Kompenasai Finansial Langsung Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Pada Ratu Swalayan Dampit Kabupaten Malang). *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Angelisa, J. C. (2024). Pengaruh Motivasi, Beban Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Utama Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 11 (ISSN 2580-3743), 245-257.
- Annabila, A. I. (2024). Pengaruh Extrinsic Motivation dan Stress Terhadap Turnover Intention Kepada Pekerja Migran Indonesia PT Duta Banten Mandiri. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, Vol. 4 (1).
- Antara, I. P. C. W. (2024). Analisis Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan di Klapa Resort. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, Vol. 9 (1), 35-45.
- Bonenberger, M. (2024). The Effects of Health Worker Motivation and Job Satisfaction on Turnover Intention in Ghana: A Cross-Sectional Study. *Journal of Human Resources for Health*, Vol. 12.
- Budiman, D. (2023). Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial dan Status Kepegawaian Terhadap

- Turnover intention pada PT XYZ. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis Dan Manajemen*, Vol. 5 (1).
- Çekmecelioğlu, H. G. (2023). The Contrary Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Burnout and Turnover Intention in The Public Sector. *International Journal of Manpower*, ISSN: 0143-7720.
- Chandra, D. M. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Penempatan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention Pada Perusahaan Pertambangan Di Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Darmawan, F. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT Sefas Pelindotama Jakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Debitri, P., Badia, P., Agustina, H., & Marlina, W. (2022). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, Vol. 9 (1), 119-130.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21744/irjmis.v9n1.2014>
- Dessler, G. (2019). *Manajemen SDM*. Indeks.
- Dhananjaya, I. B. G. W. (2024). Pengaruh Kompensasi Finansial, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Turnover Intention Karyawan Koperasi Asadana Semesta Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 8 (3)(ISSN: 2302-8912), 1346-1373.
- Dwianjani, T. Y. (2024). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Faradibha, S. (2024). Pengaruh Kompensasi Finansial, Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention pada PT Sumber Alfaria Trijaya Cabang Jember. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*.
- Femisyah, A. N. (2022). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Fitria, R. (2025). Analisis Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intentions Pada Karyawan PT Spesial Gold. *Jurnal Master Manajemen*, Vol. 3 (2).
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Hart, S. ., & Staveland, L. . (2011). Development of NASA-TLX (Task Load Index). *Result of Empirical and Theoretical Research*.
- Hasibuan, M. S. . (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT Bumi Aksara.
- Irfana, T. B. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT Tayoh Sarana Sukses. *Journal of Management and Creative Business*, Vol. 2 (2).
- Ivanka, A. (2025). Pengaruh Insentif, Stress Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention PT. Riau Media Televisi Pekanbaru (Rtv). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, Vol. 4 (1).
- Jelina, L. R. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor PT Perkebunan Nusantara IV Unit Bah Butong. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol. 1 (1).
- Jevtić, T. (2025). The Effects of The Compensation System on Job Satisfaction and Turnover Intention of Employees in the Republic of Serbia. *Journal of Strategic Management*, Vol. 30.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Korengkeng, E. (2025). The Influence of Work Involvement and Work Environment on Turnover Intention in PT Anping Seafood Indonesia. *Jurnal EMBA*, Vol. 6 (1).
- Kuncoro, M. (2018). *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi* (5th ed.). Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN.
- Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Mann, S. (2022). Impact of Motivation on Turnover Intention Among Doctors Across Various Healthcare Set Ups. *Journal of Management Hospital*.
- Mayang, R., Lina, D., & Wita, F. (2024). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Bank Sumsel Babel Kantor Pusat. *Jurnal Maneksi*, Vol. 13.
- McClelland. (2018). *Entrepreneur Behaviour and Characteristics of Entrepreneurs*. The Achieving Society.
- Meese, K. A. (2025). Don't Go: Examining the Relationships Between Meaning, Work Environment and Turnover Intention Across the Entire Healthcare Team. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, Vol.

- 17.
- Mobley. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Munawwar, A. H. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange, Motivasi Ekstrinsik dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Indonesia Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*.
- Murphy, K. S. (2024). The Impact of Compensation on The Turnover Intentions of Outback Steakhouse Managers. *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 7 (1).
- Ogundare, T. (2020). Culture and Mental Health: Towards Cultural Competent Mental Health Delivery. *Journal of Health and Social Sciences*, Vol. 5 (1), 23–34.
- Özbağ, G. K. (2024). The Moderating Effects of Motivating Job Characteristics on The Relationship Between Burnout and Turnover Intention. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150, 438–446.
- Pago, A. G. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasional, Lingkungan Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology*, Vol. 3 (1).
- Panggabean, R. K. (2021). Peranan Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada SPBU Coco Kenten Palembang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Permana, Y. A. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT. Pln (Persero) Apj Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 25.
- Pertiwi, E. H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan CV Sollu Citra Muslim. *Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, Vol. 2 (3), 36–42.
- Rahimi, M. (2025). Understanding Australia's Teacher Shortage: The Importance of Psychosocial Work Environment to Turnover Intentions. *The Australian Educational Researcher*, Vol. 52.
- Ramadhan, M. S. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Ekstrinsik dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT Aero System Indonesia. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*.
- Räsänen, K. (2024). Experienced Burnout and Teacher Working Environment Fit: A Comparison of Teacher Cohorts With or Without Persistent Turnover Intentions. *Research Papers in Education*, Vol. 39.
- Riani, N. L. T. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Turnover Intention Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6(ISSN: 2302-8912), 5970–5998.
- Rifki, E. (2020). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pada PT CS Finance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Rivai, V., & Sagala. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo.
- Robbins. (2016). *Management* (Edisi 12). Pearson Education Limited.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2019). *Human Resources Management* (16th ed.). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Manajemen* (1st ed.). Erlangga.
- Saleem, S. (2025). Work Environment and Employee Turnover Intention in The Hospitality Industry: A Person-Environment Fit Perspective. *The Service Industries Journal*, Vol. 45.
- Sarah. (2020). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan RSIA Harapan Mulia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Schultz, D. P., & Schultz. (2017). *Theories of Personality*. Cengage Learning.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Setyaningrum, W. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Kantor Area Bojonegoro). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Shah, S. H. A. (2021). The Impact of Motivation on Turnover Intentions: Evidence From Malaysia. *International Review of Management and Marketing*.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN.
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sutapa, I. K. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Harper Hotel Kuta. *Journal Research of Management*, Vol. 2 (1).
- Wibowo, M. P. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol. 5 (2).
- Widiawati, F. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Stress Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention

- Karyawan PT Geogiven Visi Mandiri Semarang. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*.
- Yang, W. (2025). Should We Be More Mindful? The Joint Impact of an Abusive Work Environment on Turnover Intentions. *Sage Journal*.
- Zeytinoglu, I. U. (2022). Deteriorated External Work Environment, Workload and Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *Canadian Public Policy, Vol. 33*.