

## ***The Effect Of Compensation And Work Environment On Turnover Intention Of Contract Employees With Job Satisfaction As An Intervening Variable At XYZ Hospital***

### **Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kontrak Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Rumah Sakit XYZ**

Rifki Rahmayadi<sup>1</sup>, Damaruci<sup>2</sup>

Magister Manajemen pada Program Pascasarjana, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI<sup>1,2</sup>

[rifkirahmayadi@gmail.com](mailto:rifkirahmayadi@gmail.com)<sup>1</sup>, [damaruci8@gmail.com](mailto:damaruci8@gmail.com)<sup>2</sup>

\*Corresponding Author

#### **ABSTRACT**

*This research is motivated by the high rate of employee turnover at Rumah Sakit XYZ. The purpose of this study is to determine and find out the causes of the high rate of employee turnover at Rumah Sakit XYZ by looking at compensation and work environment as the main causal factors, then job satisfaction as a factor that mediates the influence of compensation and work environment on turnover intention. The research method used is a quantitative method with analysis using Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS). By analyzing a sample of 157 respondents using the proportional stratified random sampling method using SmartPLS 3. The results of statistical tests show that compensation has a significant effect on turnover intention, with a p-value of 0.000 (<0.05). The work environment has a significant effect on turnover intention, with a p-value of 0.000 (<0.05). compensation has a positive and significant effect on job satisfaction with a p-value of 0.000 (<0.05). The work environment is also proven to have a positive and significant effect on job satisfaction, with a p-value of 0.000 (<0.05). Job satisfaction has a significant effect on turnover intention with a p-value of 0.003 (<0.05). Compensation has an indirect effect on turnover intention mediated by job satisfaction, with a p-value of 0.006 (<0.05), which means it is significant. The work environment has an indirect effect on turnover intention mediated by job satisfaction, with a p-value of 0.011 (<0.05), which means this effect is also significant.*

**Keywords:** *Compensation, Work Environment, Turnover Intention, Job Satisfaction.*

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat karyawan keluar (*Turnover*) di Rumah Sakit XYZ. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan mencari tahu penyebab tingginya tingkat karyawan keluar di Rumah Sakit XYZ dengan melihat kompensasi dan lingkungan kerja sebagai faktor penyebab utama, lalu kepuasan kerja sebagai faktor yang memediasi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan analisis menggunakan Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS). Dengan menganalisis sampel sebanyak 157 responden dengan menggunakan metode proporsional stratified random sampling menggunakan SmartPLS 3. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai p-value 0.000 (< 0.05). Lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai p-value 0.000 (< 0.05). kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai p-value 0.000 (< 0.05). Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai p-value 0.000 (< 0.05). Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai p-value 0.003 (< 0.05). Kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dengan nilai p-value sebesar 0.006 (< 0.05), yang berarti signifikan. Lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dengan nilai p-value 0.011 (< 0.05), yang berarti pengaruh ini juga signifikan.

**Kata Kunci:** *Kompensasi, Lingkungan Kerja, Turnover Intention, Kepuasan Kerja.*

#### **1. Pendahuluan**

Tingkat *Turnover* karyawan yang tinggi menjadi tantangan serius di berbagai industri, termasuk sektor layanan kesehatan. *Turnover* yang tinggi dapat menimbulkan biaya perekrutan dan pelatihan yang besar, menurunkan produktivitas, serta mengganggu kontinuitas layanan (Robbins & Judge, 2023). Rumah Sakit XYZ mengalami peningkatan *Turnover* rate dari 19% pada tahun 2023 menjadi 25% di tahun 2024, angka yang melampaui standar ideal industri kesehatan sebesar 10–15% (Alicia, 2024).

Fenomena ini menimbulkan dampak signifikan, termasuk peningkatan biaya operasional, penurunan kualitas pelayanan, serta tingginya beban kerja yang berimbas pada kepuasan kerja dan kesehatan mental karyawan (Afandi, 2018). Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*, terutama di kalangan karyawan kontrak yang cenderung memiliki ikatan psikologis dan formal yang lebih lemah dibandingkan karyawan tetap (Hom et al., 2017).

Kompensasi dan lingkungan kerja merupakan dua faktor utama yang diyakini dapat memengaruhi *turnover intention*. Kompensasi yang adil dan kompetitif meningkatkan kepuasan dan loyalitas (Milkovich et al., 2023), sedangkan lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan kenyamanan dan menurunkan stres kerja (Sedarmayanti, 2017). Namun demikian, beberapa studi menyebutkan bahwa efek kedua variabel tersebut terhadap *turnover intention* sering kali dimediasi oleh kepuasan kerja (Suwandana & Saputra, 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris bagaimana kompensasi dan lingkungan kerja memengaruhi *turnover intention*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dalam konteks karyawan kontrak di Rumah Sakit XYZ. Berdasarkan permasalahan yang sudah dijelaskan terkait intensitas perputaran karyawan serta kaitannya dengan faktor lainnya, maka dari itu saya mengambil judul untuk penelitian ini “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kontrak Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit XYZ”.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Teori Kompensasi

Kompensasi didefinisikan sebagai segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah diberikan (Milkovich et al., 2023). Teori ekuitas (*equity theory*) menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas jika imbalan yang diterima seimbang dengan kontribusi yang diberikan (Dessler, 2020). Ketidakeimbangan persepsi ini dapat memicu ketidakpuasan dan meningkatkan intensi untuk keluar.

### Teori Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun non-fisik di tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan (Sedarmayanti, 2017). Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, lingkungan kerja termasuk ke dalam faktor hygiene yang, jika tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja (Robbins & Judge, 2023).

### Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, di mana karyawan memandang pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2023). *Teori Discrepancy* dari Porter & Lawler menyebutkan bahwa kepuasan muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan dan kenyataan kerja.

### Teori *Turnover Intention*

*Turnover intention* atau intensi keluar adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela (Hom et al., 2017). Menurut teori March and Simon, keputusan

keluar dari organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan daya tarik alternatif kerja lain. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor antara (mediasi) dalam pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention (Suwandana et. al, 2020).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kontrak di Rumah Sakit XYZ, dengan total sebanyak 261 orang pada tahun 2024. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proporsional stratified random sampling*. Metode ini, berdasarkan penjelasan Muhammad Darwin (2021), mengambil sampel secara acak dengan mempertimbangkan tingkat populasi. Untuk sampel diperoleh sebanyak 158 responden sebagai sampel.

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, serta data sekunder yang diperoleh dari dokumen internal perusahaan. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 5 poin, dan seluruh indikator variabel diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3. Langkah analisis meliputi uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji model struktural (inner dan outer model), serta uji hipotesis menggunakan nilai t-statistik dan p-value. Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit XYZ.

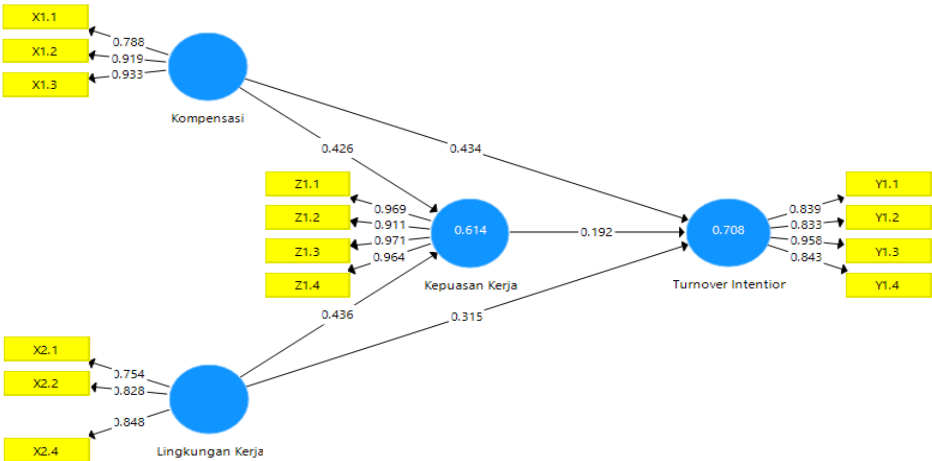
4. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji instrumen pada penelitian ini dilakuakn dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas.



Gambar 1. Uji Validitas Konvergen

Tabel 1. Tabel Uji Validitas Konvergen

Hubungan	Nilai Loading	AVE
X1.1 → Kompensasi	0.759	0.707

X1.2 → Kompensasi	0.888	0.626
X1.3 → Kompensasi	0.910	
X2.1 → Lingkungan Kerja	0.797	
X2.2 → Lingkungan Kerja	0.765	
X2.4 → Lingkungan Kerja	0.788	0.756
Y1.1 → <i>Turnover Intention</i>	0.841	
Y1.2 → <i>Turnover Intention</i>	0.831	
Y1.3 → <i>Turnover Intention</i>	0.958	
Y1.4 → <i>Turnover Intention</i>	0.842	0.910
Z1.1 → Kepuasan Kerja	0.969	
Z1.2 → Kepuasan Kerja	0.911	
Z1.3 → Kepuasan Kerja	0.971	
Z1.4 → Kepuasan Kerja	0.964	

Sumber: Hasil Penelitian

Variabel laten dapat dikatakan valid jika memenuhi beberapa kriteria, yaitu nilai loading factor >0.70 dan nilai AVE (Average Variance Extracted) >0.50. Pada tabel uji validitas konvergen di atas, diketahui bahwa seluruh item dari variabel kompensasi, lingkungan kerja, *turnover intention*, dan kepuasan kerja memiliki nilai loading factor di atas 0.70 dan nilai AVE di atas 0.50 dengan indikator X1.4 dan X2.3 yang sudah dihilangkan. Berdasarkan hasil ini, dapat dinyatakan bahwa variabel laten dan seluruh itemnya adalah valid.

**Tabel 2. Cross Loading**

Item	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Lingkungan Kerja	<i>Turnover Intention</i>
X1.1	0.552	0.788	0.517	0.678
X1.2	0.652	0.919	0.591	0.697
X1.3	0.672	0.933	0.618	0.679
X2.1	0.484	0.479	0.754	0.577
X2.2	0.528	0.428	0.828	0.512
X2.4	0.697	0.651	0.848	0.680
Y1.1	0.496	0.622	0.610	0.839
Y1.2	0.599	0.650	0.653	0.833
Y1.3	0.683	0.691	0.646	0.958
Y1.4	0.723	0.727	0.645	0.843
Z1.1	0.969	0.677	0.714	0.668
Z1.2	0.911	0.717	0.604	0.763
Z1.3	0.971	0.649	0.719	0.683
Z1.4	0.964	0.666	0.691	0.648

Sumber: Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel metode *Cross Loading* di atas, seluruh indikator kompensasi, lingkungan kerja, *turnover intention*, dan kepuasan kerja memiliki nilai tertinggi atau di atas 0.70 sesuai dengan konstruk masing – masing. Setiap indikator memiliki nilai lebih besar pada variabelnya sendiri atau di atas 0.70 pada tiap variabel (Duryadi & Ghozali, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa tiap variabel dalam penelitian ini adalah valid.

**Tabel 3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Lingkungan Kerja	<i>Turnover Intention</i>
Kepuasan Kerja				
Kompensasi	0.781			

Lingkungan Kerja	0.829	0.804	
<i>Turnover Intention</i>	0.774	0.890	0.894

Sumber: Hasil Penelitian

Selain model *Cross Loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), untuk menguji *Discriminant Validity* juga dapat menggunakan model *Heterotrait-Monotrait Ratio* atau HTMT. Menurut Duryadi dan Ghazali (2021), validitas diskriminan tercapai jika nilai HTMT kurang dari 0.90. Berdasarkan tabel 3, semua nilai HTMT dalam penelitian ini kurang dari 0.90. Dapat dinyatakan validitas diskriminan tercapai, karna setiap variabel laten memiliki korelasi lebih tinggi dengan masing – masing indikatornya sendiri.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 4. Uji Reliabilitas**

Indikator	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja	0.967	0.976
Kompensasi	0.854	0.913
Lingkungan Kerja	0.741	0.852
<i>Turnover Intention</i>	0.891	0.925

Sumber: Hasil Penelitian

Duryadi dan Ghazali (2021) berpendapat bahwa reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan sejauh mana sebuah instrumen penelitian konsisten dalam pengukurannya. Terdapat dua Teknik, yaitu *Cronbach's Alpha* dengan nilai yang baik adlaah di atas 0.70 dan *Composite Reliability* dengan nilai yang ideal di atas 0.70. Berdasarkan tabel uji reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel laten dalam penelitian ini reliabel, karna nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0.70.

### Uji Inner Model

#### R-Square

**Tabel 5. Nilai R-Square**

Indikator	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.614	0.609
<i>Turnover Intention</i>	0.708	0.702

Sumber: Hasil Penelitian

Pada tabel 5, nilai R-Square kepuasan kerja adalah 0.614. Artinya kemampuan variabel kompensasi dan lingkungan kerja dalam menjelaskan kepuasan kerja sebesar 61.4%. Nilai *R-Square turnover interntion* adalah 0.708. Artinya kemampuan variabel kompensasi dan lingkungan kerja dalam menjelaskan *turnover intention* sebesar 70.8%.

#### F-Square

**Tabel 6. Nilai F-Square**

	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Lingkungan Kerja	<i>Turnover Intention</i>
Kepuasan Kerja				0.048
Kompensasi	0.269			0.291
Lingkungan Kerja	0.282			0.151
<i>Turnover Intention</i>				

Sumber: Hasil Penelitian

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa:

**Kompensasi → Kepuasan Kerja** (0.269), nilainya mendekati 0.35. Artinya, kompensasi memang berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja.

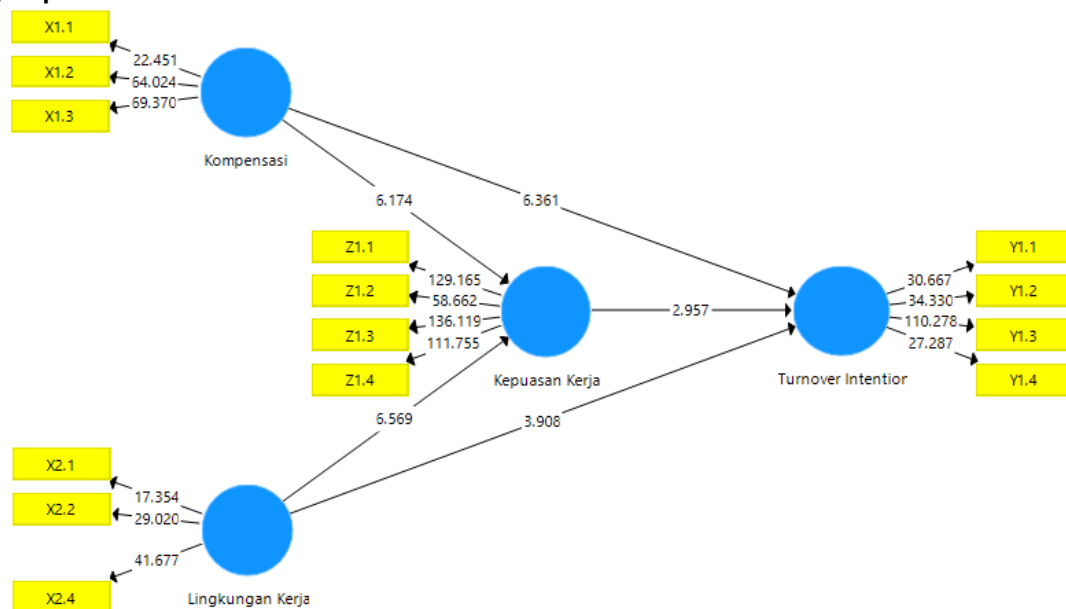
**Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja** (0.282), nilainya mendekati 0.35. Artinya, lingkungan kerja berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja.

**Kompensasi → Turnover Intention** (0.291), nilainya mendekati 0,35. Kompensasi yang diberikan perusahaan berpengaruh cukup kuat terhadap niat karyawan untuk keluar. Jika kompensasi tidak memadai, maka niat keluar bisa meningkat.

**Lingkungan Kerja → Turnover Intention** (0.151), nilainya sedang. Artinya, lingkungan kerja punya pengaruh cukup penting terhadap niat karyawan keluar. Lingkungan kerja yang buruk bisa meningkatkan *turnover intention*.

**Kepuasan Kerja → Turnover Intention** (0.048), nilainya kecil di bawah 0,15 mendekati 0.02. Artinya, kepuasan kerja memang berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar, tapi pengaruhnya kecil.

### Uji Hipotesis



Gambar 2. Output Bootstrapping

Tabel 7. Pengujian Hipotesis (*Direct Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Kepuasan Kerja -&gt; Turnover Intention</b>	<b>0.192</b>	<b>0.187</b>	<b>0.065</b>	<b>2.957</b>	<b>0.003</b>
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.426	0.425	0.069	6.174	0.000
Kompensasi -> Turnover Intention	0.434	0.440	0.068	6.361	0.000
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.436	0.433	0.066	6.569	0.000
Lingkungan Kerja -> Turnover Intention	0.315	0.314	0.081	3.908	0.000

Sumber: Hasil Penelitian

**Kompensasi → Turnover Intention**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien sebesar 0.426, t-statistik sebesar 6.174, dan p-value sebesar 0.000. Namun, arah pengaruhnya adalah positif, yang berarti semakin tinggi kompensasi justru diikuti dengan meningkatnya *turnover intention*.

**Lingkungan Kerja → Turnover Intention**

Lingkungan kerja juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan koefisien sebesar 0.315, t-statistik sebesar 3.908, dan p-value sebesar 0.000. Arah pengaruh ini bertentangan dengan hipotesis awal yang mengharapkan pengaruh negatif. Bisa jadi lingkungan kerja memang baik, tetapi tidak menantang, atau tidak mendukung pengembangan karier. Artinya hipotesis ditolak.

**Kompensasi → Kepuasan Kerja**

Hasil menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien sebesar 0.434, t-statistik sebesar 6.361, dan p-value sebesar 0.000. Hal ini mendukung hipotesis bahwa kompensasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0.436, t-statistik sebesar 6.569, dan p-value sebesar 0.000. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja.

**Kepuasan Kerja → Turnover Intention**

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan koefisien sebesar 0.192, t-statistik sebesar 2.957, dan p-value sebesar 0.003. Namun, arah pengaruhnya positif, bertentangan dengan hipotesis awal yang menyatakan adanya pengaruh negatif. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, justru *turnover intention* juga meningkat.

**Tabel 8. Pengujian Hipotesis (Indirect Effect)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> <i>Turnover Intention</i>	0.082	0.079	0.030	2.762	0.006
Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja - > <i>Turnover Intention</i>	0.084	0.081	0.033	2.546	0.011

Sumber: Hasil Penelitian

**Kompensasi → Kepuasan Kerja → Turnover Intention**

Original Sample (Koefisien): 0.082

Artinya, pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap niat keluar (*turnover intention*) melalui kepuasan kerja sebesar 0.082.

T Statistik: 2.762

Nilai ini menunjukkan tingkat signifikansi. Karena t hitung: 2.762 > t tabel: 1.97, maka efek ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

P Value: 0.006

Karena nilai  $p < 0.05$ , maka pengaruh ini signifikan secara statistik. Jadi, kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja.

**Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Turnover Intention**

Original Sample (Koefisien): 0.084

Menunjukkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap niat keluar melalui kepuasan kerja sebesar 0.084.

T Statistik: 2.546

Nilai ini menunjukkan tingkat signifikansi.  $t$  hitung:  $2.546 > t$  tabel : 1.97, maka efek ini signifikan.

P Value: 0.011

Karena  $p < 0.05$ , maka pengaruh tidak langsung ini juga signifikan secara statistik.

## Pembahasan

### Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kontrak di Rumah Sakit XYZ

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai koefisien 0.434,  $t$ -statistik sebesar 6.174, dan  $p$ -value 0.000 ( $< 0.05$ ). Artinya, terdapat hubungan yang nyata secara statistik antara kompensasi dan *turnover intention*. Namun, arah hubungan yang terbentuk adalah positif, bukan negatif sebagaimana yang diajukan dalam hipotesis awal. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa kompensasi yang tinggi tidak selalu sebanding dengan beban kerja, tekanan, atau ketidakseimbangan dalam aspek lain dari pekerjaan. Dalam beberapa kasus, kompensasi tinggi justru diberikan kepada posisi-posisi yang memiliki tingkat stres tinggi, sehingga karyawan merasa tertekan meskipun dihargai secara finansial.

### Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kontrak di Rumah Sakit XYZ

Berdasarkan hasil uji statistik, lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai koefisien sebesar 0.315,  $t$ -statistik sebesar 3.908, dan  $p$ -value 0.000 ( $< 0.05$ ). Arah hubungan yang terbentuk juga positif, bukan negatif seperti dalam hipotesis awal. Artinya, semakin baik lingkungan kerja, semakin tinggi pula niat karyawan untuk keluar. Hasil penelitian ini dapat dianggap sebagai bertolak belakang secara logika umum, lingkungan kerja yang baik seharusnya menurunkan niat untuk keluar. Penyebabnya adalah adanya kondisi di mana lingkungan kerja yang nyaman tidak diimbangi dengan tantangan, jenjang karier yang jelas, atau sistem penghargaan yang adil. Hal ini menyebabkan karyawan merasa stagnan, lalu memilih untuk mencari peluang di luar.

### Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Karyawan Kontrak di Rumah Sakit XYZ

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien 0.426,  $t$ -statistik sebesar 6.361, dan  $p$ -value 0.000 ( $< 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa bahwa imbalan yang mereka terima sebanding dengan kontribusi kerja mereka cenderung akan menunjukkan sikap kerja yang positif dan merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

### Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Karyawan Kontrak di Rumah Sakit XYZ

Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien 0.436,  $t$ -statistik sebesar 6.569, dan  $p$ -value 0.000 ( $< 0.05$ ). Ini berarti bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Artinya Lingkungan kerja yang menyenangkan memberikan kenyamanan dalam bekerja, mendukung produktivitas, serta memperkuat hubungan interpersonal antar karyawan dan atasan.

### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan Kontrak di Rumah Sakit XYZ

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien 0.192,  $t$ -statistik sebesar 2.957, dan  $p$ -value



0.003 ( $< 0.05$ ). Namun, arah pengaruhnya positif, bukan negatif seperti yang dihipotesiskan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula *turnover intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak menjamin bahwa karyawan akan bertahan dalam perusahaan. Meskipun puas, karyawan merasa telah mencapai semua yang dapat dicapai di perusahaan tersebut, sehingga memilih keluar demi peluang yang lebih besar.

#### **Pengaruh Kompensasi Melalui Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* di Rumah Sakit XYZ**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, dengan nilai original sample sebesar 0.082, T-statistik 2.762, dan p-value sebesar 0.006 ( $< 0.05$ ), yang berarti signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap penurunan *turnover intention* melalui peningkatan kepuasan kerja. Artinya, ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima sepadan dengan beban kerja, keahlian, dan kontribusi yang mereka berikan, maka mereka akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja inilah yang kemudian menjadi alasan kuat bagi karyawan untuk tetap bertahan dan tidak memiliki niat untuk meninggalkan organisasi.

#### **Pengaruh Lingkungan Kerja Melalui Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* di Rumah Sakit XYZ**

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, dengan nilai original sample sebesar 0.084, T-statistik 2.546, dan p-value 0.011 ( $< 0.05$ ), yang berarti pengaruh ini juga signifikan. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan pada akhirnya menurunkan niat mereka untuk keluar dari perusahaan. Lingkungan kerja yang dimaksud mencakup aspek fisik (seperti kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, kebersihan), serta aspek sosial dan psikologis (seperti hubungan antar karyawan, dukungan dari atasan, dan budaya kerja yang positif). Ketika lingkungan kerja mendukung dan menyenangkan, karyawan akan merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bekerja, yang berujung pada meningkatnya kepuasan kerja.

### **5. Penutup**

#### **Kesimpulan**

Setelah melakukan penelitian terkait variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, Turnover Intention, dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi, maka dapat disimpulkan beberapa poin penting sebagai berikut:

1. Hubungan antara Kompensasi dan *Turnover Intention* menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan arah hubungan yang positif. Artinya, semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan di Rumah Sakit XYZ, justru semakin tinggi pula keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Kompensasi tinggi diberikan pada posisi dengan beban kerja tinggi, tekanan besar, atau minimnya kepastian karier bisa menimbulkan keinginan untuk mencari tempat kerja yang lebih stabil dan menantang secara positif mengindikasikan bahwa kompensasi tinggi belum tentu menjamin retensi karyawan.
2. Hubungan antara Lingkungan Kerja dan *Turnover Intention* juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Fenomena ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja di Rumah Sakit XYZ dinilai baik oleh karyawan, hal tersebut belum cukup untuk membuat mereka ingin bertahan. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya tantangan, jalur karier yang stagnan, atau ketidaksesuaian antara ekspektasi

pribadi dengan kondisi pekerjaan, sehingga karyawan cenderung mencari peluang baru meskipun secara lingkungan tidak ada masalah.

3. Hubungan antara Kompensasi dan Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin besar kompensasi yang diberikan oleh Rumah Sakit XYZ, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi yang kompetitif tetap penting dalam menciptakan perasaan dihargai dan keamanan finansial, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.
4. Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, nyaman, dan terbuka di Rumah Sakit XYZ mampu meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Faktor seperti komunikasi antar karyawan, hubungan dengan atasan, dan kenyamanan fisik di tempat kerja menjadi elemen penting dalam membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan.
5. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Ini berarti, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk keluar dari perusahaan. Temuan ini dapat dijelaskan bahwa meskipun puas, karyawan merasa telah mencapai titik maksimal di perusahaan, dan terdorong untuk mengejar peluang lain yang lebih sesuai dengan ambisi atau tujuan jangka panjang mereka.
6. Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention* menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi terhadap *turnover intention*. Ini menunjukkan bahwa di Rumah Sakit XYZ, kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menekan efek negatif dari kompensasi tinggi terhadap loyalitas karyawan.
7. Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* juga terbukti memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya membantu mengurangi keinginan karyawan untuk keluar.

## Saran

### Saran Untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian terkait variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja, *Turnover Intention*, dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening karyawan kontrak di Rumah Sakit XYZ, berikut beberapa saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan yang dapat dijadikan pertimbangan strategis bagi pihak manajemen Rumah Sakit XYZ.

Peninjauan Kembali Sistem Kompensasi untuk Karyawan Kontrak

- a. Manajemen perlu meninjau kembali sistem kompensasi dengan mempertimbangkan faktor kestabilan kerja, keadilan internal, dan persepsi karyawan kontrak terhadap masa depan mereka. Tambahan insentif non-finansial seperti pelatihan, penghargaan, atau jalur s

### Saran untuk Peneliti Selanjutnya

- a. Perluasan Objek Penelitian ke Karyawan Tetap dan Unit Bisnis Lain  
Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian, agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika *turnover intention* di seluruh organisasi.
- b. Menambahkan Variabel Lain yang Relevan  
Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik, peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasional, kejelasan peran, stres kerja,

beban kerja, atau persepsi keadilan organisasi, yang juga berpotensi memengaruhi niat karyawan untuk kelu

**Daftar Pustaka**

- Afandi, P. (2018a). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pe). Nusa Media.
- Alicia. (2024, October 2). *Average Turnover Rate by Industry in 2024*. Corporate Navigators, LLC. <https://www.corporatenavigators.com/articles/recruiting-trends/average-turnover-rate-by-industry-in-2024/>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2023). *Compensation* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Suwandana, I. W. G. S., & Saputra, K. A. K. (2020). The Effect of Compensation and Work Loads Towards Intension of Turnover with Work Satisfaction as a Variable Mediation in Clinic Employees of PT Nayaka Era Husada Branch of Bekasi. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(7), 1304–1312.