



PENGARUH KOMPENSASI (X1), PENGEMBANGAN KARIR (X2) DAN LINGKUNGAN KERJA (X3) TERHADAP TURNOVER INTENTION (Y) DENGAN KEPUASAN KERJA (Z) SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh

Roida Lumbantoruan^{1*}, Albert Surya Wanasida²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Karawaci, Tangerang, Banten, Indonesia

e-mail: ^{1*}101804220031@student.uph.edu, ²albert.wanasida@lecturer.uph.edu

Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. XYZ. Menggunakan metode kuantitatif dengan analisis SEM-PLS, studi ini melibatkan 65 karyawan sebagai sampel total. Hasil menunjukkan bahwa kompensasi tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*, sementara pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh negatif. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh positif. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*. Kompensasi tidak mempengaruhi *Turnover Intention* melalui kepuasan kerja, namun kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*, menekankan pentingnya pengembangan karir, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepuasan kerja dalam mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Kata Kunci: Kompensasi, Pengembangan karir, Lingkungan Kerja, *Turnover Intention*, dan Kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam organisasi karena memiliki akal, perasaan, dan kemampuan yang mendorong kinerja organisasi [1]; [2]. SDM yang berkualitas tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi [3]. Oleh karena itu, pengelolaan SDM menjadi krusial untuk memperoleh dan mempertahankan SDM yang unggul. Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM adalah *Turnover Intention*, yaitu keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi [4]. *Turnover Intention* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja [5]; [6]; [7].

Kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang

signifikan dalam mempengaruhi *Turnover Intention*. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi yang diterima cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dan sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi dapat meningkatkan keinginan untuk meninggalkan perusahaan [8]. Dalam konteks ini, kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga insentif, bonus, dan tunjangan lainnya yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT XYZ, sebuah perusahaan yang mengalami peningkatan turnover selama tiga tahun berturut-turut, dengan tingkat turnover mencapai 194% pada tahun 2023. Berdasarkan survei internal terhadap 45 karyawan, ditemukan bahwa kompensasi, leadership, dan



.....

pengembangan karir adalah faktor-faktor utama yang menyebabkan *Turnover Intention* di perusahaan ini. Kondisi ini menunjukkan bahwa ada masalah yang serius dalam pengelolaan SDM di PT XYZ yang perlu segera diatasi.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji berbagai faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*. Misalnya, studi oleh Farid & Anisa [5] menemukan bahwa kompensasi yang adil dan memadai dapat mengurangi *Turnover Intention*. Studi ini menyoroti pentingnya perusahaan untuk memperhatikan struktur kompensasi mereka agar sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan. Sementara itu, Irvan *et al.* [6] meneliti pengaruh pengembangan karir terhadap *Turnover Intention* dan menemukan bahwa program pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan retensi karyawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap *Turnover Intention* di PT XYZ, serta untuk mengevaluasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan ini. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam upaya perusahaan untuk mengelola SDM secara lebih efektif dan mengurangi tingkat turnover yang tinggi.

LANDASAN TEORI

Kompensasi

Kompensasi adalah salah satu bentuk upaya dari perusahaan untuk mendorong integrasi karyawan, memotivasi karyawan, meningkatkan prestasi kerja, serta memperkuat komitmen. Kompensasi tidak hanya mencakup segala bentuk pengembalian atau pembayaran uang, tetapi juga mencakup penghargaan intrinsik organisasi seperti pengakuan, peluang promosi, dan tawaran pekerjaan yang menantang. Menurut Gerhart [9], kompensasi yang diterima individu sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan dan nilai yang mereka ciptakan biasanya merupakan sumber

.....

utama keamanan finansial mereka. Oleh karena itu, gaji memainkan peran penting dalam kesejahteraan ekonomi dan sosial seseorang

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah serangkaian langkah yang diambil oleh karyawan untuk mencapai tujuan karirnya. Langkah-langkah ini mencakup penyesuaian terhadap struktur organisasi, penataan tempat kerja, pemenuhan persyaratan pekerjaan termasuk kriteria yang dibutuhkan untuk promosi, penetapan standar prestasi kerja sebagai panduan dalam perencanaan karir, pendampingan oleh mentor atau sponsor untuk kemajuan karir, penyelenggaraan program pelatihan, dan penetapan prosedur pengembangan karir. Menurut Vizano *et al.* [8], pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*, menunjukkan bahwa ketika karyawan melihat adanya peluang untuk berkembang, mereka cenderung tidak meninggalkan organisasi.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup segala hal yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga karyawan dapat bekerja lebih optimal. Lingkungan kerja yang baik juga dapat menurunkan tingkat stres dan kelelahan pada karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, serta mengurangi niat untuk keluar dari pekerjaan

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting. Kepuasan kerja yang tinggi akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka, sementara



kepuasan kerja yang rendah dapat meningkatkan *Turnover Intention*

Turnover Intention

Turnover Intention adalah niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. *Turnover Intention* merupakan indikator penting yang menunjukkan kemungkinan karyawan akan benar-benar keluar dari organisasi dalam waktu dekat. Menurut Gebregziabher *et al.* [10], indikator *Turnover Intention* mencakup niat untuk mencari pekerjaan lain, niat untuk menerima tawaran pekerjaan lain, dan niat untuk keluar dari pekerjaan saat ini

Pengembangan Hipotesis

Kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan kompensasi yang mereka terima cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan berusaha untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Dari hal tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H1: Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

Pengembangan karir yang baik dapat memberikan karyawan peluang untuk berkembang dan mencapai tujuan karir mereka. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk berkembang dalam organisasi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Dari hal tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H2: Pengembangan Karir berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

Lingkungan kerja yang positif dan kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *Turnover Intention*. Karyawan yang merasa nyaman dengan lingkungan kerja mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan berusaha untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Dari hal tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk berkembang dalam organisasi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dari hal tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H4: Pengembangan Karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa nyaman dan aman dalam lingkungan kerja mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Dari hal tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H5: Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang tinggi dapat menurunkan *Turnover Intention*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi dan berusaha untuk tetap berada dalam organisasi tersebut. Dari hal tersebut, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H6: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

METODE PENELITIAN

Design Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif kasual dengan pendekatan survei. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur pengaruh variabel-variabel independen (kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja) terhadap variabel dependen (*Turnover Intention*) serta menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan tersebut [11].



Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ yang berjumlah 65 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu yaitu karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun di PT XYZ. Berdasarkan kriteria tersebut, terpilih sebanyak 65 responden sebagai sampel penelitian.

Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada para responden. Kuesioner terdiri dari beberapa bagian yang mengukur variabel-variabel penelitian, yaitu kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan *Turnover Intention*. Setiap item pada kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin, di mana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 menunjukkan sangat setuju.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan. Uji validitas dilakukan dengan teknik validitas konstruksi melalui analisis faktor konfirmatori. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana nilai alpha yang diharapkan adalah lebih dari 0.70.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan beberapa tahapan berikut:

Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai suatu kejadian yang telah dikumpulkan melalui analisis empiris secara deskriptif. Informasi diperoleh dari hasil kuesioner yang diisi oleh responden berdasarkan pertanyaan yang terkandung dalam kuesioner.

Evaluasi Outer Model

Pengujian melalui model *Partial Least Square* (PLS) diawali dengan evaluasi konstruk

model. Evaluasi outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas melalui convergent validity dan composite reliability. *Outer model* reflektif terdiri atas uji *convergent alidity*, digunakan untuk mendeteksi besaran keterikatan konstruk antar variabel. *Convergent validity* diukur menggunakan standardized loading factor dengan nilai > 0.7 dianggap baik, namun nilai > 0.5 juga bisa diterima.

Kemudian uji *composite reliability*, digunakan untuk mengukur internal consistency yang lebih baik dibandingkan *Cronbach's Alpha*. Dasar pengambilan keputusan composite reliability adalah > 0.7 [12].

Evaluasi Inner Model

Inner model diukur menggunakan nilai *R-square* untuk variabel terikat dan effect size (*F-square*) untuk mengukur kebaikan model. Koefisien determinasi (R^2) mengukur persentase kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dengan rentang nilai $0 < R^2 < 1$ [12]. *Effect size* (f^2) mengukur pengaruh signifikan variabel independen terhadap variabel dependen, dengan skor 0.02 menunjukkan pengaruh ringan, 0.15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0.35 menunjukkan pengaruh signifikan [12].

Evaluasi Model Struktural

Model struktural digunakan untuk mengidentifikasi keterkaitan kausalitas antar variabel laten dan tingkat pengaruh keterkaitan antar variabel. Uji hipotesis mengacu pada analisis koefisien jalur (*path coefficients*) melalui prosedur bootstrapping dengan perangkat lunak SmartPLS. Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi α sebesar 5%, dengan pengaruh antar variabel ditunjukkan oleh nilai T-Value > 1.96 dan P-Value < 0.05 yang menunjukkan signifikansi pengaruh [12].

Arsitektur Penelitian

Arsitektur penelitian ini dirancang untuk menggambarkan hubungan antara variabel-variabel penelitian. Model penelitian ini terdiri dari:



Variabel Independen:

- Kompensasi (X1)
- Pengembangan Karir (X2)
- Lingkungan Kerja (X3)

Variabel Mediasi:

- Kepuasan Kerja (Z)

Variabel Dependen:

- *Turnover Intention* (Y)

HASIL DAN PEMBAHASAN

H1: Pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intention*

Tabel 1 menunjukkan bahwa H1 tidak didukung (unsupported). Nilai T-statistik sebesar 0,289 dengan nilai signifikansi 0.773 (>0.05), menunjukkan bahwa kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Koefisien jalur positif sebesar 0.030 juga tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kompensasi bukan faktor utama yang mempengaruhi *Turnover Intention* jika faktor lain seperti kepuasan kerja dan pengembangan karir lebih dominan.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis H1

Path Coefficient	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
Kompensasi -> <i>Turnover Intention</i>	0.030	0.289	0.773	Hypothesis Un-Supported

Berdasarkan hasil interpretasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kompensasi yang diterima oleh karyawan justru meningkatkan *Turnover Intention*, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Ini berarti bahwa meskipun kompensasi yang diterima oleh karyawan meningkat, hal ini tidak signifikan mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan [13]. Indikator seperti "kondisi tempat istirahat" dan "gaji sesuai beban tugas" menunjukkan bahwa kompensasi tidak cukup meningkatkan kenyamanan kerja, yang sejalan dengan temuan Mon dan Mulyadi [14] yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja, iklim kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier mungkin lebih dominan

dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, meskipun kompensasi tidak signifikan mempengaruhi *Turnover Intention*, penting bagi perusahaan untuk tetap memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif serta mengintegrasikannya dengan program lain untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan [15].

H2: Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention*

H2 tidak didukung dengan nilai T-statistik sebesar 1,084 dan nilai signifikansi 0,279 > 0,05. Ini menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak secara signifikan mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan. Koefisien jalur negatif (-0,149) juga tidak sesuai dengan arah yang dihipotesiskan.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis H2

Path Coefficient	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
Pengembangan Karir -> <i>Turnover Intention</i>	-0,149	1,084	0,279	Hypothesis Un-Supported



Berdasarkan hasil di atas menunjukkan bahwa peningkatan pengembangan karir tidak signifikan menurunkan *Turnover Intention*. Penelitian ini tidak sejalan dengan Indriati dan Natalia [16], serta Amirudin dan Madhakomala [17] yang menemukan bahwa pengembangan karir berdampak negatif signifikan terhadap niat pergantian karyawan. Meskipun pengembangan karir penting dalam manajemen sumber daya manusia, pengaruhnya terhadap *Turnover Intention* tidak signifikan, mungkin karena faktor lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, dan keseimbangan kerja-hidup lebih dominan (Umiati & Hamka, 2023; Handaya *et al.*, 2023). Pengembangan karir sering dilihat sebagai investasi jangka panjang, dengan manfaat yang tidak langsung terlihat dalam jangka pendek. Karyawan mungkin lebih terpengaruh oleh keuntungan jangka pendek seperti gaji dan

lingkungan kerja yang nyaman. Perbedaan respons karyawan terhadap pengembangan karir, berdasarkan usia dan tahap karir, juga dapat menyebabkan variasi hasil penelitian. Secara keseluruhan, perusahaan perlu mengambil pendekatan holistik, menggabungkan pengembangan karir dengan perbaikan aspek lingkungan kerja lainnya untuk efektif menurunkan *Turnover Intention* dan mempertahankan karyawan berbakat.

H3: Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

H3 didukung dengan nilai T-statistik sebesar 2,343 dan nilai signifikansi 0,020 (<0.05). Koefisien jalur positif 1.669 menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Turnover Intention*.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis H3

Path Coefficient	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
Lingkungan Kerja -> <i>Turnover Intention</i>	1.669	2,343	0,020	Hypothesis Supported

Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung terbukti secara signifikan menurunkan *Turnover Intention* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang buruk meningkatkan *Turnover Intention* karyawan. Knardahl dan Christensen [18] menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup alat, material, metode kerja, dan pengaturan kerja yang memengaruhi kepuasan dan keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Martini *et al.* [19], Al-Sabei [20], dan Cao *et al.* [21] yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Meskipun lingkungan kerja yang nyaman

penting untuk kesejahteraan karyawan, faktor-faktor seperti kompensasi kompetitif, pengakuan, apresiasi, dan peluang pengembangan karir lebih dominan dalam mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau mencari pekerjaan baru [22]; [23].

H4: Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

H4 didukung dengan nilai T-statistik sebesar 0,731 dan nilai signifikansi 0,465 (<0.05). Koefisien jalur negatif 0,404 menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention*.



Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis H4

Path Coefficient	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
Kompensasi -> <i>Turnover Intention</i> -> Kepuasan Kerja	0,404	0,731	0,465	Hypothesis Supported

Ini berarti bahwa peningkatan kompensasi tidak menurunkan *Turnover Intention* melalui kepuasan kerja. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Olivia dan Sukma [24] yang menyatakan bahwa kepuasan kerja bisa menjadi mediator antara kompensasi dan *Turnover Intention*. Meskipun kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, itu tidak cukup kuat untuk mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Faktor lain seperti penawaran kompensasi lebih tinggi di perusahaan lain, hubungan dengan atasan, lingkungan kerja, dan kesempatan pengembangan karir juga mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap atau berpindah. Teori seperti Teori Dua Faktor Herzberg mendukung pandangan bahwa kompensasi yang memadai dapat

meningkatkan kepuasan kerja, tetapi penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja saja tidak cukup untuk mengurangi *Turnover Intention* secara signifikan [25]. Karyawan tetap mungkin memiliki keinginan untuk keluar jika mereka tidak puas dengan aspek lain dari pekerjaan mereka meskipun kompensasi yang diterima memadai [22].

H5: Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

H5 didukung dengan nilai T-statistik sebesar 2,788 dan nilai signifikansi 0,005 (<0.05). Koefisien jalur negatif -0.170 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* melalui kepuasan kerja.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis H5

Path Coefficient	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
Pengembangan Karir -> <i>Turnover Intention</i> -> Kepuasan Kerja	-0.170	2,788	0,005	Hypothesis Supported

Hasil pengujian hipotesis H5 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik. Data analisis empiris menunjukkan nilai T-statistik sebesar 2,788 dan P-value sebesar 0,005, yang keduanya memenuhi batas signifikan. Ini berarti pengembangan karir dapat menurunkan *Turnover Intention* melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian oleh Sugianto *et al.* [26] mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karir meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang membuat mereka ingin tetap di

perusahaan. Namun, jika karyawan merasa jenuh, pengembangan karir dan kompensasi yang tinggi mungkin tidak cukup untuk menahan mereka. Program pengembangan karir yang baik mencocokkan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karir perusahaan, membantu mengurangi *Turnover Intention*. Perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karier karyawan dan menyelaraskan dengan kesempatan karir yang ada, serta menerapkan strategi retensi karyawan untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi [27]; Perencanaan SDM yang baik dan



kesempatan untuk pengembangan diri dapat meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi ketidakhadiran, turnover, kecelakaan kerja, dan meningkatkan kualitas kerja [27].

H6: Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

H6 didukung dengan nilai T-statistik sebesar 2,050 dan nilai signifikansi 0,041 (<0.05). Koefisien jalur negatif -0.234 menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap *Turnover Intention* melalui kepuasan kerja.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis H6

Path Coefficient	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Hasil
Lingkungan Kerja -> <i>Turnover Intention</i> -> Kepuasan kerja	-0.234	2,050	0,041	Hypothesis Supported

Hasil pengujian hipotesis H6 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik dengan nilai T-statistik sebesar 2,050 dan P-value sebesar 0,041. Ini berarti bahwa lingkungan kerja dapat menurunkan *Turnover Intention* melalui peningkatan kepuasan kerja. Penelitian oleh Khan *et al.* [28] mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan kondusif meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya menurunkan keinginan mereka untuk berhenti bekerja. Menurut teori perilaku yang direncanakan, niat untuk berhenti dipengaruhi oleh persepsi terhadap lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang positif, yang mendukung kesejahteraan dan kolaborasi, meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan niat pergantian [24].

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini berfokus pada *Turnover Intention* karyawan PT. XYZ. Model penelitian menggunakan *Turnover Intention* sebagai variabel dependen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan tiga variabel independen sebagai anteseden. Enam hipotesis diuji secara empiris menggunakan data dari karyawan PT. XYZ. Analisis data dilakukan dengan metode PLS-SEM untuk menjawab pertanyaan

penelitian. Dari hasil analisis data didapatkan kesimpulan penelitian seperti dibawah ini:

1. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Peningkatan kompensasi karyawan tidak secara signifikan mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.
2. Pengembangan karir berdampak negatif pada *Turnover Intention*. Ketika karyawan memiliki peluang pertumbuhan karir, mereka cenderung tidak mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka.
3. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Meskipun lingkungan kerja yang nyaman penting, faktor-faktor lain cenderung lebih dominan dalam mempengaruhi *Turnover Intention*.
4. Kompensasi tidak mempengaruhi *Turnover Intention* melalui kepuasan kerja. Meski kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja, hal ini tidak menurunkan keinginan karyawan untuk berhenti bekerja.
5. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap *Turnover Intention*. Kesempatan pengembangan karir meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sehingga mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.



6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap *Turnover Intention*. Lingkungan kerja yang sehat dan kondusif meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya menurunkan tingkat turnover.

Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, termasuk sampel kecil dari satu perusahaan yang mungkin tidak dapat digeneralisasi, potensi subjektivitas dalam pengumpulan data melalui kuesioner, dan kemungkinan adanya variabel penting yang belum dimasukkan. Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk memperluas sampel, menambahkan metode pengumpulan data seperti wawancara mendalam dan fokus grup, serta mempertimbangkan variabel tambahan seperti keseimbangan kerja-kehidupan, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Selain itu, penambahan variabel mediasi dan moderasi dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1.] Surajiyo, S. E., Nasruddin, S. E., & Herman Paleni, S. H. I., 2020. *Penelitian sumber daya manusia, menggunakan IBM SPSS 22 for Windows*. Deepublish.
- [2.] Utama, Z. mega., 2020. *Sumber daya manusia, konsep dasar & teori*.
- [3.] Nando Try, Z., & Ratnawili., 2023. The Influence of Human Resource Development on Employee Performance at PT. Bukit Angkasa Makmur. *Jurnal EMAK Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Dan Keuangan* , 4(3), 747–754. <https://doi.org/10.53697/emak.v4i3>
- [4.] Callado, A., Teixeira, G., & Lucas, P., 2023. *Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses. Healthcare (Switzerland)*, 11(4), 1–11. <https://doi.org/10.3390/healthcare11040521>
- [5.] Farid & Anisa, 2022., 2023. The Impact of Compensation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on *Turnover Intention* among Young Female Employees. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 14(2), 383–400. <https://doi.org/10.18196/jbti.v14i2.19590>
- [6.] Irvan, Achmad Putra, Dwi Lie, Velentina Alvani, S., 2020. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Intensi Turnover di PT Benua Penta Global Medan. *Jurnal Insight Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Jember* |, 16(1), 2503–0949. <https://doi.org/10.32528/ins.v%vi%i>.
- [7.] Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati., 2019. The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee *Turnover Intention*. *Management Science Letters*, 9(6), 877–886. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001>
- [8.] Vizano, N.A., Utami, W., Johanes, S., Herawati, A., Aima, H., Sutawijaya, A.H., Purwanto, A., Supono, J., Rahayu, P., Setiyani, A., & Widayati, C.C., 2020. Effect of Compensation and Organization Commitment on *Turnover Intention* with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 287–298
- [9.] Gerhart, B., 2023. *Compensation*. McGraw-Hill.
- [10.] Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A., & Teklay, G., 2020. The relationship between job satisfaction and *Turnover Intention* among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia. *BMC nursing*, 19, 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00468-0>



- [11.] Sugiyono., 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Yogyakarta: Alfabeta.
- [12.] Ghozali., 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 490.
- [13.] Mora, L., Hakim, A. R., & Simatupang, M., 2022. Pengaruh kompensasi, employee engagement terhadap *Turnover Intention* dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *PSYCHOPEDIA: Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, 7(2), 27-36.
- [14.] Mon, M. D., & Mulyadi, S. 2021, April. Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan Karyawan Terhadap *Turnover Intention* dan Kepuasan kerja Sebagai Mediasi di Hotel Berbintang Kota Batam. In *CoMBInES-Conference on Management, Business, Innovation, Education and Social Sciences* (Vol. 1, No. 1, pp. 2165-2177).
- [15.] Rony, Z. T., Fitriadi, H., & Widjaja, W., 2023. Pengaruh *Turnover Intention* Dan Kompensasi Terhadap Tingkat Retensi Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Barat. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis dan Manajemen*, 5(1), 45-54.
- [16.] Indriati, I. H., & Natalia, N., 2022. Pengaruh Career Development, Work-Life Balance, Organization Climate dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Pegawai BPR Bhakti Daya Ekonomi Yogyakarta. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 19(2), 197-212.
- [17.] Amirudin, L. R. A. R., & Madhakomala, R. (2022). Determinant of Employee *Turnover Intention* on Fajar Surya. *JURNAL DINAMIKA MANAJEMEN DAN BISNIS*, 5(2), 88-104.
- [18.] Knardahl, S., & Christensen, J. O. 2022. Working at home and expectations of being available: effects on perceived work environment, *Turnover Intentions*, and health. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 48(2), 99. doi: [10.5271/sjweh.3996](https://doi.org/10.5271/sjweh.3996)
- [19.] Martini, N., Moeins, A., Madiistriyatno, H., Zami, A., & Sudrajat, A. 2023. Effect of Job Environmental, Job Loads and Compensation to Job Satisfaction and Implications on *Turnover Intentions* in Manufacturing Company. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.18196/mb.v14i1.15059>
- [20.] Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. 2020. Nursing Work Environment, *Turnover Intention*, Job Burnout, and Quality of Care: The Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 95–104. <https://doi.org/10.1111/jnu.12528>
- [21.] Cao, X., Li, J., & Gong, S. 2021. Effects of resilience, social support, and work environment on *Turnover Intention* in newly graduated nurses: The mediating role of transition shock. *Journal of nursing management*, 29(8), 2585-2593. <https://doi.org/10.1111/jonm.13418>
- [22.] Saputra, N., & Mulia, R. A., 2020. Kontribusi Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Agam. *Ensiklopedia Social Review*, 2(1), 20-28.
- [23.] Budiyanto, A. 2022. Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Nesitor. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 25(2), 104-118.
- [24.] Olivia, L. H. J., & Sukma, R. P. 2023. Pengaruh Kompensasi, dan Lingkungan Pekerjaan Terhadap *Turnover Intentions* melalui Kepuasan Kerja di PT Akasha Wira International. *EKOMA: Jurnal*



-
- Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(1), 1-19.
- [25.] Putri, E., & Anisa, F. 2022. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap *Turnover Intention*. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 12(2), 194-205.
- [26.] Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Yogyakarta: Alfabeta.
- [27.] Olivia, S. G. C., Suseno, Y. D., & Sriwidodo, U. 2020. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PD. BPR BKK Boyolali. *Adi Widya: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 9-24.
- [28.] Khan, M. A., Rianto, M. R., Bukhari, E., & Woestho, C. 2024. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap *Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Multi Sarana Prima Nusantara. *IJESM Indonesian Journal of Economics and Strategic Management*, 2(1), 811-825.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN