



# Journal of Social and Economics Research

Volume 7, Issue 2, Desember 2025

P-ISSN: 2715-6117

E-ISSN: 2715-6966

Open Access at: <https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

## THE EFFECT OF COMPENSATION, WORKLOAD, AND WORK ENVIRONMENT ON TURNOVER INTENTION THROUGH EMPLOYEE JOB SATISFACTION

## PENGARUH KOMPENSASI, BEBAN KERJA DAN LINGKUNGAN PEKERJAAN TERHADAP TINGKAT TURONVER INTENTION MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Barri Aryo Wuryandoro<sup>1</sup>, Setyani Dwi Lestari<sup>2</sup>

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur

E-mail: [barriaryowuryandoro@gmail.com](mailto:barriaryowuryandoro@gmail.com), [setyani.dwilestari@budiluhur.ac.id](mailto:setyani.dwilestari@budiluhur.ac.id)

### ARTICLE INFO

#### Correspondent

**Junianto Kurnia Kumala**  
[juniantojkk@gmail.com](mailto:juniantojkk@gmail.com)

#### Key words:

Compensation, Workload, Work Environment, Job Satisfaction, Turnover Intention.

#### Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1490 - 1506

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of compensation, workload, and work environment on turnover intention among employees at PT XYZ Indonesia, with job satisfaction serving as a mediating variable. The research employed a quantitative approach using a survey method and non-probability sampling with purposive sampling technique, collecting data from 170 respondents. Data were obtained using a Likert-scale questionnaire and analyzed using the Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method via SmartPLS software. The results indicate that compensation and workload do not have a significant direct effect on turnover intention, whereas the work environment and job satisfaction significantly affect turnover intention. Furthermore, job satisfaction significantly mediates the relationships between compensation, workload, and work environment on turnover intention. The strongest indirect influence on turnover intention is derived from the work environment through job satisfaction, with Q<sup>2</sup> Predict values indicating medium predictive relevance of the model. Based on the path analysis results, it is recommended that management prioritize improving the quality of the work environment and employee job satisfaction in order to reduce turnover intention. These findings contribute to the human resource management literature, particularly within the context of public sector and strategic banking institutions and provide an evidence-based foundation for developing employee retention strategies that align with the characteristics of modern workforce generations.*

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p><b>Koresponden</b> <b>Junianto Kurnia Kumala</b> <i>juniantojkk@gmail.com</i></p> <p><b>Kata kunci:</b> Kompensasi, Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, <i>Turnover Intention</i></p> <p><b>Website:</b> <i><a href="https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER">https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER</a></i></p> <p><b>Hal: 1490 - 1506</b></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, beban kerja, dan lingkungan pekerjaan terhadap turnover intention karyawan PT XYZ Indonesia dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik <i>non-probability sampling</i> melalui purposive sampling kepada 170 responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan pendekatan <i>Partial Least Squares-Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap turnover intention, namun lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Variabel kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan kompensasi, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap turnover intention. Pengaruh terbesar terhadap turnover intention secara tidak langsung datang dari lingkungan kerja melalui kepuasan kerja, dengan nilai <math>Q^2</math> Predict menunjukkan tingkat relevansi prediktif model berada pada kategori sedang. Berdasarkan hasil path analysis, manajemen disarankan memprioritaskan peningkatan kualitas lingkungan kerja dan kepuasan kerja untuk menurunkan niat karyawan keluar. Temuan ini memperkaya literatur manajemen SDM, khususnya dalam konteks sektor publik dan perbankan strategis, serta memberikan dasar bagi kebijakan retensi karyawan yang berbasis data dan karakteristik generasi kerja modern.</p> <p style="text-align: right;"><i>Copyright © 2025 JSER. All rights reserved</i></p>

## PENDAHULUAN

PT XYZ Indonesia merupakan institusi sentral dalam menjaga stabilitas moneter, mengatur sistem pembayaran nasional, serta mengawasi sistem keuangan. Dalam menjalankan peran strategis ini, PT XYZ tidak hanya fokus pada aspek kebijakan makroekonomi, tetapi juga pada penguatan kualitas sumber daya manusianya. PT XYZ memiliki sistem perekrutan berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, dan pengembangan karier yang terstruktur melalui program-program internal dan kerja sama internasional. Meskipun demikian, PT XYZ Indonesia dihadapkan pada tantangan besar dalam mempertahankan loyalitas

*Turnover intention* atau niat karyawan untuk meninggalkan organisasi merupakan tantangan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT XYZ Indonesia. Sebagai institusi strategis yang dituntut untuk menjaga stabilitas keuangan nasional, PT XYZ Indonesia perlu mempertahankan talenta terbaiknya untuk menjamin kesinambungan kebijakan dan operasional. Namun, dalam praktiknya, muncul indikasi peningkatan *Turnover intention* terutama di kalangan karyawan generasi muda, yang dipicu oleh ketidakpuasan terhadap pola kerja yang kurang fleksibel, persepsi terhadap ketimpangan jenjang karier, serta beban kerja yang tinggi dengan tekanan tanggung jawab yang besar.

Menurut Fitria & Andriyani (2021), *Turnover intention* merupakan niat sadar seorang individu untuk meninggalkan organisasi yang dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja, kurangnya penghargaan, serta tidak terpenuhinya ekspektasi karier. Harini dan Sulisty (2020) menjelaskan bahwa *Turnover intention* merupakan bentuk ketidakcocokan antara nilai-nilai individu dan organisasi, yang dapat berdampak negatif pada efektivitas kerja dan loyalitas karyawan.

Berdasarkan data internal PT XYZ Indonesia (Tabel 1 ), fenomena tingginya intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*) dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. Faktor yang paling dominan adalah aspek gaji dan tunjangan, yang mencakup 38,5% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diterima, baik dari sisi nominal maupun persepsi keadilan sistem remunerasi. Selain itu, lingkungan kerja menjadi faktor kedua tertinggi (26,9%), yang mencerminkan adanya ketidaknyamanan dalam aspek fisik, sosial, maupun psikologis di tempat kerja. Beban kerja juga menjadi faktor signifikan (19,2%) yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu. Faktor lain yang turut memengaruhi adalah hubungan kerja dengan atasan/rekan serta manajemen perusahaan (masing-masing 7,7%), yang mengindikasikan adanya masalah komunikasi dan kepemimpinan.

**Tabel 1.** Faktor yang mempengaruhi *Turnover intention* PT XYZ Indonesia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Beban Pekerjaan	5	19.2	19.2	19.2
	Gaji dan Tunjangan	10	38.5	38.5	57.7
	Hubungan dengan atasan/rekan kerja	2	7.7	7.7	65.4
	Manajemen Perusahaan	2	7.7	7.7	73.1

Dalam konteks PT XYZ, ketidakpuasan terhadap kompensasi terjadi ketika ekspektasi karyawan terhadap keadilan dan transparansi sistem remunerasi tidak terpenuhi. Beban kerja yang tinggi, terutama pada divisi strategis dan fungsional yang memiliki target dan tanggung jawab besar, turut memicu kelelahan kerja dan stres yang berkelanjutan. Lingkungan kerja yang birokratis, kurang fleksibel, serta minimnya budaya kerja kolaboratif juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kenyamanan kerja. Berdasarkan survei internal SDM PT XYZ Indonesia tahun 2023, sekitar 29% karyawan menyatakan ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang berlaku, terutama dalam hal keterbukaan perhitungan tunjangan dan penyesuaian dengan beban kerja aktual. Ketidakseimbangan ini berpotensi memicu rasa ketidakadilan dan berdampak pada menurunnya motivasi serta meningkatnya *Turnover intention*, terutama pada pegawai di level pelaksana dan fungsional.

Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua bentuk balas jasa atas kontribusi kerja, baik secara finansial maupun non-finansial, yang dapat memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugas secara optimal. Robbins & Judge (2020) menekankan bahwa kompensasi merupakan salah satu elemen utama yang memengaruhi perilaku kerja, motivasi, dan kepuasan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Rizki (2022) menegaskan bahwa kompensasi berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap faktor *Turnover intention*.

Di PT XYZ Indonesia, beban kerja menjadi salah satu isu krusial yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi. Beban kerja yang tinggi, khususnya di unit-unit yang berkaitan langsung dengan kebijakan strategis dan pengawasan sistem keuangan, sering kali menyebabkan stres berkepanjangan, kelelahan mental, dan penurunan performa. Tekanan ini diperparah oleh tenggat waktu yang ketat, kompleksitas tugas lintas sektor, serta ekspektasi pencapaian target yang tinggi. Berdasarkan hasil survei internal SDM PT XYZ Indonesia tahun 2023, sebanyak 35% karyawan menyatakan bahwa beban kerja yang mereka tanggung berada di luar batas ideal, baik dari segi volume pekerjaan maupun tekanan waktu.

Menurut Mangkunegara (2017), beban kerja adalah intensitas pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu dan dapat mempengaruhi efisiensi serta kualitas hasil kerja. Sutrisno (2016) menyatakan bahwa beban kerja ideal adalah kondisi di mana jumlah pekerjaan seimbang dengan kemampuan, waktu, dan sumber daya yang tersedia, sehingga dapat mendorong peningkatan produktivitas secara optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad

Menurut Wibowo (2016) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala hal di sekitar karyawan yang memengaruhi pelaksanaan tugas, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja mencakup faktor fisik seperti tata ruang, pencahayaan, dan ventilasi; faktor sosial seperti hubungan antar rekan kerja dan atasan; serta faktor psikologis seperti rasa aman dan pengakuan dalam bekerja. Pudjiastuti (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman, baik dari aspek fisik maupun psikososial, mampu menurunkan tingkat stres dan meningkatkan fokus kerja karyawan.

Dalam lingkup perbankan di PT XYZ Indonesia, lingkungan kerja yang mendukung secara menyeluruh sangat penting untuk mendorong produktivitas dan loyalitas pegawai. Lingkungan kerja yang positif juga dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap institusi dan memperkuat kohesi antarunit kerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Sahala Manalu, Felik Sad Windu Wisnu Broto, Ameilia Magdalena Kristiyani (2023) mengungkapkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover intention*.

Di PT XYZ Indonesia, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga stabilitas organisasi dan retensi pegawai. Meskipun BI telah menyediakan berbagai program pengembangan kompetensi dan kesejahteraan, sejumlah karyawan masih merasakan ketidakpuasan terhadap beberapa aspek pekerjaan mereka. Berdasarkan survei internal SDM PT XYZ Indonesia tahun 2023, sekitar 34% karyawan menyatakan bahwa mereka belum merasa puas dengan kondisi kerja secara keseluruhan, terutama dalam hal kejelasan jenjang karier, beban kerja yang tidak seimbang, dan keterbatasan akses terhadap pelatihan yang relevan dengan kebutuhan individu. Tingkat kepuasan yang kurang optimal ini dapat berdampak pada motivasi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan tim, dan pada akhirnya memicu meningkatnya niat untuk mencari peluang kerja di luar organisasi.

Untuk menggali lebih dalam mengenai kondisi tersebut, survei juga menanyakan tingkat kepuasan kerja karyawan di tempat mereka bekerja dalam satu tahun ke depan, dengan menggunakan skala penilaian dari 1 hingga 10.

Dalam skala 1-10, seberapa puas tingkat kepuasan kerja Anda ditempat anda bekerja dalam satu tahun ke depan?

(1 = Sangat Puas, 10 = Sangat Tidak Puas)



Gambar tersebut merupakan diagram batang yang menampilkan hasil survei terhadap 26 responden terkait tingkat kepuasan kerja mereka di tempat kerja dalam satu tahun ke depan. Skala yang digunakan adalah skala 1 sampai 10, di mana 1 berarti “sangat puas” dan 10 berarti “sangat tidak puas”. Dari grafik dapat dilihat bahwa terdapat variasi signifikan dalam tingkat kepuasan kerja, dengan kecenderungan sebagian besar responden berada di rentang menengah hingga tinggi ketidakpuasan. Skor 8 (sangat tidak puas) menjadi skor yang paling banyak dipilih oleh responden, yaitu 5 orang (19,2%), disusul oleh skor 7 sebanyak 4 orang (15,4%), dan skor 5 dan 10 masing-masing dipilih oleh 3 orang (11,5%). Ini menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan tingkat kepuasan kerja yang cukup rendah di kalangan pegawai, karena skor tinggi pada skala ini menunjukkan ketidakpuasan.

Secara keseluruhan, grafik ini memberikan sinyal bahwa tingkat kepuasan kerja di lingkungan kerja yang disurvei, dalam hal ini kemungkinan besar di PT XYZ Indonesia, menunjukkan adanya kecenderungan ketidakpuasan. Manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor penyebabnya, seperti komunikasi internal, sistem kompensasi, pengembangan karier, hingga beban kerja agar dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan retensi pegawai. Grafik ini juga menunjukkan urgensi bagi organisasi untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor internal yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan.

Menurut Mathis & Jackson (2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan yang mencerminkan seberapa jauh individu merasa senang dan puas atas berbagai aspek pekerjaannya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ayuk Puspa Dewi, Made Dian Putri Agustina (2021) yang mengungkapkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover intention*.

Penelitian ini penting dilakukan untuk menggali secara mendalam faktor-faktor utama penyebab *Turnover intention* di lingkungan PT XYZ Indonesia, yang merupakan institusi strategis dengan kebutuhan tinggi terhadap kesinambungan SDM berkualitas. Dengan memahami determinan *Turnover intention*—seperti kompensasi, beban kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja—organisasi dapat merancang intervensi yang tepat dalam menjaga stabilitas tenaga kerja dan keberlanjutan operasional.

## METODE

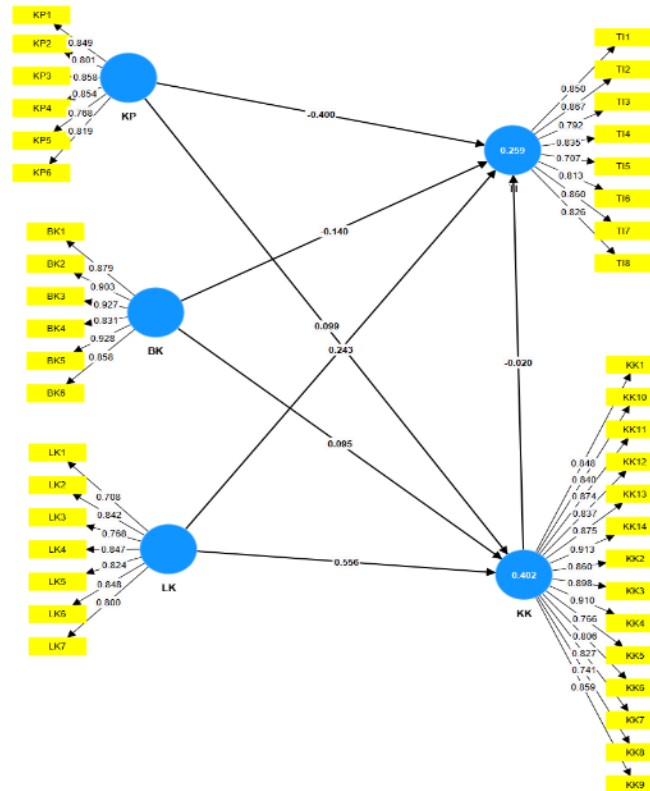
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei

200 responden, yang dinilai memadai untuk menghasilkan estimasi model yang valid dan reliabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Outer Model

Hasil pengolahan data melalui PLS Algorithm kemudian menghasilkan visualisasi model pengukuran (outer model) yang disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2. Hasil Outer Model

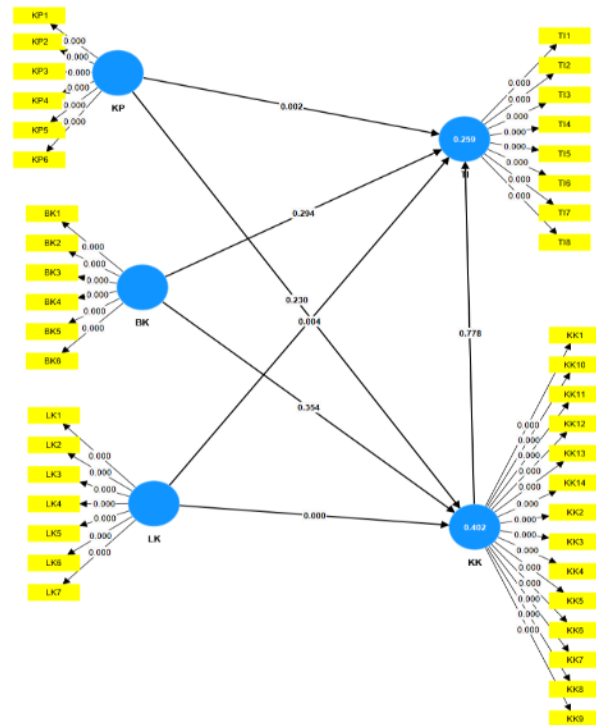
Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas konstruk dilakukan dengan dua pendekatan utama, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Cronbach's Alpha digunakan untuk mengevaluasi konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk, di mana nilai  $\geq 0,70$  dianggap memenuhi kriteria reliabilitas yang baik (Chen et al., 2022).

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa seluruh nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel berada di atas angka 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas internal. Selain itu, nilai Composite Reliability juga berada dalam rentang ideal sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019), yakni antara 0,70 hingga 0,95, tanpa adanya indikasi redundansi antar indikator. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang memadai dan dapat dianggap reliabel dalam mengukur konstruk terkait.

**Hasil Inner Model**

Adapun gambar hasil inner model yang diperoleh dari proses bootstrapping disajikan pada bagian berikut:



**Gambar 3. Hasil Outer Model**

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Gambar tersebut menyajikan nilai p-value pada masing-masing jalur yang menunjukkan tingkat signifikansi hubungan antar konstruk. Berdasarkan hasil analisis, seluruh jalur dalam model memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05.

Tabel 3. Nilai Inner VIF Value

Variabel	Kepuasan Kerja	Turnover intention
Beban Kerja	3.072	3.087
Kepuasan Kerja		1.671
Kompensasi	3.158	3.174
Lingkungan Kerja	1.094	1.612
Turnover intention		

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Berdasarkan Tabel 3 mengenai nilai *Inner VIF Value*, terlihat bahwa seluruh variabel dalam model penelitian memiliki nilai VIF di bawah ambang batas maksimal 5, yang menunjukkan tidak adanya indikasi multikolinearitas serius. Dengan demikian, seluruh hubungan antar variabel dapat dianalisis lebih lanjut secara valid tanpa kekhawatiran adanya distorsi akibat korelasi antar variabel independen yang terlalu tinggi.

#### Koefisien Determinasi (R-Squared)

Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1, di mana semakin tinggi nilainya, semakin besar proporsi variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model. Sebaliknya, nilai  $R^2$  yang rendah menunjukkan kemampuan prediksi model yang lemah.

Tabel 4. Nilai R-Squared

Variabel	R-square
Kepuasan Kerja	0.402
Turnover intention	0.259

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Nilai R-squared ( $R^2$ ) untuk variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,402, yang berarti bahwa 40,2% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, seperti beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja. Sementara itu, nilai  $R^2$  untuk variabel *Turnover intention* adalah sebesar 0,259, yang menunjukkan bahwa sebesar 25,9% variabilitas dalam niat berhenti kerja dapat dijelaskan oleh perubahan dalam kepuasan kerja dan variabel lainnya. Berdasarkan kriteria evaluasi menurut Ghozali dan Latan (2020), nilai  $R^2$  sebesar 0,402 tergolong dalam kategori lemah ke sedang, sedangkan nilai 0,259 berada pada kategori lemah.

#### Effect Size (f-Squared)

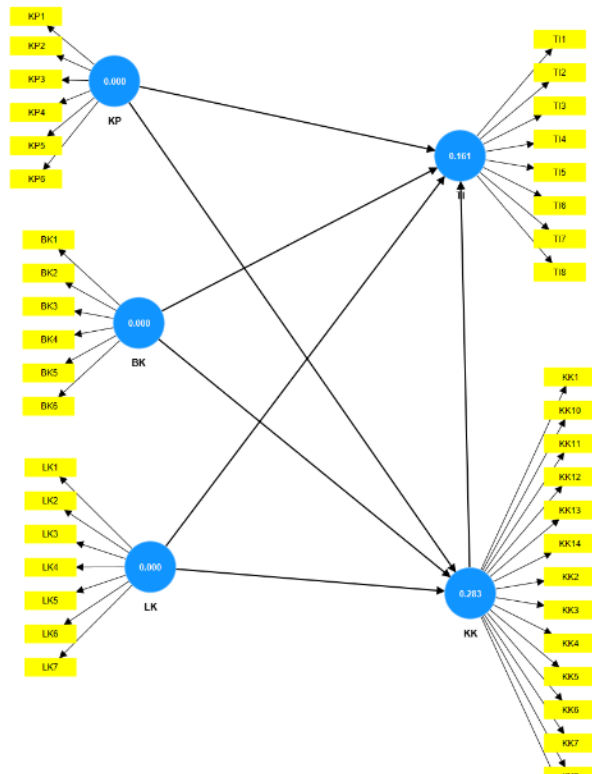
Variabel	Kepuasan Kerja	Turnover intention
Lingkungan Kerja	0.473	0.049
Turnover intention		

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Variabel beban kerja memberikan kontribusi yang sangat kecil terhadap kepuasan kerja (0.005) dan juga terhadap *Turnover intention* (0.009), menunjukkan bahwa pengaruhnya dalam menjelaskan variabel-variabel tersebut tergolong lemah.

**Nilai Predictive Relevance (Q2 dan Q2 Predict)**

Nilai  $Q^2$  antara 0 hingga 0,25 mencerminkan prediksi yang lemah, nilai antara 0,25 hingga 0,50 menunjukkan prediksi yang sedang, sedangkan nilai di atas 0,50 mengindikasikan prediksi yang kuat. Makin tinggi nilai  $Q^2$ , semakin baik kemampuan model dalam menghasilkan prediksi yang akurat, meskipun terjadi variasi pada data input. Uji  $Q^2$  dilakukan dengan metode blindfolding, yakni proses simulasi terhadap perubahan data untuk kemudian dibandingkan dengan nilai hasil prediksi model.



**Tabel 6.** Perbandingan Nilai *Q-Squared* dengan *Q-Square Predict*

Variabel	<i>Q-Squared</i>	<i>Q-Square Predict</i>
Kepuasan Kerja	0.283	0.372
<i>Turnover intention</i>	0.161	0.22

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Hasil menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *Q-Squared* sebesar 0,283 dan *Q-Square Predict* sebesar 0,372, sedangkan variabel *Turnover intention* memiliki nilai *Q-Squared* sebesar 0,161 dan *Q-Square Predict* sebesar 0,220. Mengacu pada kriteria dari Hair et al. (2019), nilai *Q-Squared* antara 0,25 dan 0,50 menunjukkan prediksi model bersifat sedang (*medium predictive relevance*), sementara nilai antara 0 hingga 0,25 menunjukkan relevansi prediktif yang rendah (*small predictive relevance*). Sementara itu, nilai *Q-Square Predict* yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model mampu memprediksi data yang tidak terlihat (*out-of-sample*) secara cukup baik.

### Hasil Uji Hipotesis Penelitian

**Tabel 7.** Hasil Pengaruh Langsung

Hipotesis	Variabel	Koefisien	T statistics	P values	Hasil
H1	<i>Kompensasi</i> -> Kepuasan Kerja	0.099	1.2	0.23	<i>Not Supported</i>
2	<i>Beban Kerja</i> -> Kepuasan Kerja	0.095	0.927	0.354	<i>Not Supported</i>
H3	Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.556	8.424	0	<i>Supported</i>
H4	<i>Kompensasi</i> -> <i>Turnover intention</i>	-0.4	3.044	0.002	<i>Supported</i>
H5	<i>Beban Kerja</i> -> <i>Turnover intention</i>	-0.14	1.051	0.294	<i>Not Supported</i>
H6	Lingkungan Kerja -> <i>Turnover intention</i>	0.243	2.861	0.004	<i>Supported</i>
H7	Kepuasan Kerja -> <i>Turnover intention</i>	-0.02	0.282	0.778	<i>Not Supported</i>

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

#### 1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien = 0,099; T-statistik = 1,200; p-value = 0,230), arah hubungan yang positif tetap mencerminkan bahwa pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien yang positif ini mengindikasikan bahwa meskipun tidak signifikan secara statistik, kompensasi tetap berperan penting sebagai elemen pendukung kesejahteraan dan motivasi kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu tetap memperhatikan

positif. Ini mengindikasikan bahwa semakin terkelola beban kerja dengan baik, maka potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja tetap ada.

### **3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,556, T-statistik 8,424 dan p-value 0,000. Hasil ini mencerminkan bahwa lingkungan kerja yang positif, kondusif, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara substansial. Oleh karena itu, peningkatan kualitas lingkungan kerja merupakan salah satu intervensi yang sangat direkomendasikan untuk memperbaiki dan menjaga tingkat kepuasan kerja.

### **4. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover intention***

Pengaruh kompensasi terhadap *Turnover intention* menunjukkan hasil signifikan dengan koefisien -0,400, T-statistik 3,044 dan p-value 0,002. Ini menandakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh kuat dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Semakin memadai dan kompetitif sistem kompensasi yang diterapkan, maka semakin rendah kemungkinan terjadinya turnover, sehingga strategi kompensasi yang baik sangat efektif untuk mempertahankan karyawan.

### **5. Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover intention***

Dengan koefisien -0,140, nilai T-statistik sebesar 1,051 dan p-value 0,294, hubungan beban kerja terhadap *Turnover intention* juga tidak signifikan secara statistik. Namun, arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa beban kerja yang terlalu tinggi berpotensi meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar, sehingga pengelolaan beban kerja tetap krusial. Meskipun tidak signifikan, hasil ini mendukung pentingnya pengendalian beban kerja untuk meminimalkan risiko turnover secara praktis.

### **6. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover intention***

Hasil uji menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Turnover intention*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,243, T-statistik 2,861, dan p-value 0,004 yang berada di bawah ambang batas signifikansi 0,05. Nilai ini mengindikasikan bahwa kualitas lingkungan kerja secara nyata memengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Artinya, lingkungan kerja yang tidak mendukung baik secara fisik, psikologis, maupun sosial dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, menciptakan lingkungan kerja yang sehat, kolaboratif, dan kondusif akan sangat efektif dalam menurunkan niat resign dan meningkatkan loyalitas

meningkatkan kepuasan kerja tetap relevan dan strategis dalam upaya menekan *Turnover intention* di lingkungan kerja.

**Hasil Uji Path Analysis**

**Tabel 8.** Hasil Uji Efek Mediasi

Hipotesis	Variabel	Koefisien	T statistics	P values	Hasil
H8	Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> <i>Turnover intention</i>	-0.002	0.213	0.832	<i>Not Supported</i>
H9	Beban Kerja -> Kepuasan Kerja -> <i>Turnover intention</i>	-0.002	0.194	0.846	<i>Not Supported</i>
H10	Lingkungan Kerja -> Kepuasan Kerja-> <i>Turnover intention</i>	-0.011	0.274	0.784	<i>Not Supported</i>

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

**1. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Turnover intention* Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil uji antara kompensasi terhadap *Turnover intention* melalui kepuasan kerja diperoleh nilai koefisien sebesar -0,002, T-statistik 0,213, dan p-value 0,832. Sama seperti poin sebelumnya, hasil ini menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan secara statistik. Namun, nilai koefisien negatif dapat diinterpretasikan bahwa peningkatan kompensasi memiliki potensi untuk menurunkan niat keluar karyawan, dan melalui hal tersebut dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Secara praktis, hal ini tetap mendukung pentingnya peran kompensasi dalam menjaga loyalitas dan kenyamanan kerja karyawan, meskipun pada model ini tidak terbukti secara signifikan.

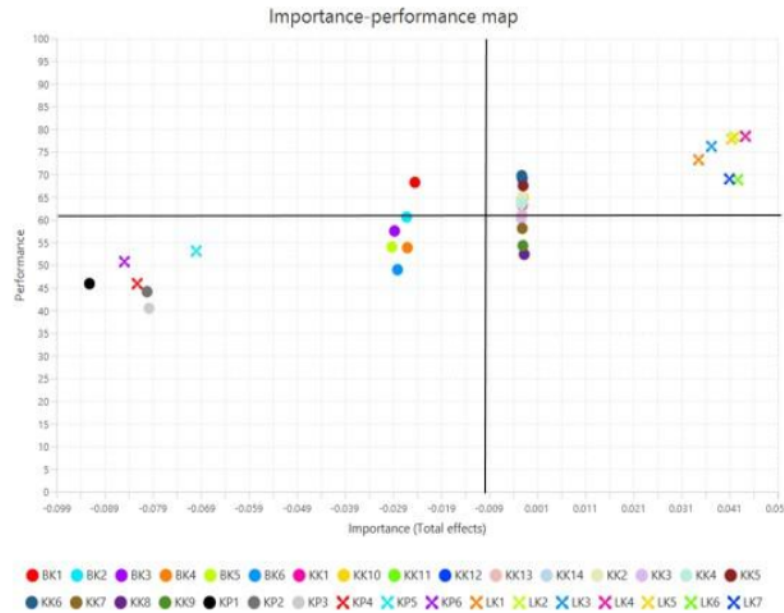
**2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Turnover intention* Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil uji menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien sebesar -0,002, dengan T-statistik 0,194 dan p-value 0,846. Nilai ini jauh di bawah ambang batas signifikansi ( $T > 1,96$  dan  $p < 0,05$ ), sehingga pengaruh mediasi dinyatakan tidak signifikan. Meskipun demikian, arah koefisien yang negatif secara teoritis tetap mencerminkan bahwa tingginya beban kerja berpotensi menurunkan kepuasan kerja melalui peningkatan intensi keluar. Artinya, jika beban kerja tidak dikelola dengan baik, maka *Turnover intention* meningkat, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada kepuasan kerja karyawan.

**3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover intention* Melalui Kepuasan Kerja**

### Analisis Importance Performance

Untuk selanjutnya, nilai *importance* dan *performance* indikator dari analisis IPMA indikator *Turnover intention* dapat di lihat pada gambar kuadran dibawah ini.



**Gambar 5.** Hasil IPMA Konstruk *Turnover intention*

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2025)

Berdasarkan gambar grafik IPMA Konstruk *Turnover intention* dan nilai mean yang tertera dalam tabel sebelumnya, dapat dilihat bahwa rata-rata nilai *importance* indikator adalah -0,012, sedangkan rata-rata nilai *performance*-nya berada pada angka 61,283. Meskipun sebagian besar nilai *importance* cenderung negatif, hal ini tidak serta-merta menandakan kelemahan dalam penelitian. Dalam konteks analisis IPMA, nilai *importance* mencerminkan seberapa besar kontribusi atau pengaruh suatu indikator terhadap variabel target (*Turnover intention*), sedangkan *performance* menunjukkan persepsi kinerja dari indikator tersebut. Misalnya, indikator-indikator seperti KP1, KP2, dan KP3 memiliki nilai *importance* negatif namun tetap disertai dengan nilai *performance* yang cukup baik, yaitu di atas 40. Ini menunjukkan bahwa meskipun kontribusinya terhadap *Turnover intention* secara statistik rendah atau bahkan menurun (negatif), implementasi indikator tersebut di dunia nyata masih dinilai cukup baik oleh responden.

pendukung dalam meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan.

2. Beban Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja bukanlah faktor yang secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan di PT XYZ Indonesia, meskipun arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang baik tetap memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan perlu diperhatikan dalam strategi manajemen karyawan.
3. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang secara langsung dan kuat memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan di PT XYZ Indonesia. Dengan koefisien sebesar 0,556, T-statistik 8,424, dan p-value 0,000, hasil ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang positif, kondusif, dan mendukung mampu secara substansial meningkatkan kepuasan kerja, sehingga peningkatan kualitas lingkungan kerja menjadi strategi yang sangat direkomendasikan.
4. Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor yang secara langsung dan kuat memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari PT XYZ Indonesia. Dengan koefisien sebesar -0,400, T-statistik 3,044, dan p-value 0,002, hasil ini menegaskan bahwa kompensasi yang memadai dan kompetitif secara signifikan mampu menurunkan *Turnover intention*, sehingga strategi kompensasi yang baik sangat efektif untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.
5. Beban Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja bukanlah faktor yang secara langsung memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari PT XYZ Indonesia, meskipun arah hubungan yang negatif mengindikasikan bahwa beban kerja yang tinggi tetap berpotensi meningkatkan turnover. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja yang proporsional tetap penting sebagai langkah preventif untuk meminimalkan risiko turnover secara praktis.
6. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja secara nyata memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari PT XYZ Indonesia. Dengan koefisien sebesar 0,243, T-statistik 2,861, dan p-value 0,004, hasil ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat meningkatkan keinginan untuk resign, sedangkan lingkungan kerja yang

kepuasan kerja dapat berkontribusi dalam menurunkan *Turnover intention*, sehingga tetap relevan sebagai bagian dari strategi retensi karyawan.

8. Kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa jalur tidak langsung dari kompensasi terhadap niat keluar melalui kepuasan kerja tidak terbukti secara statistik pada karyawan PT XYZ Indonesia, dengan koefisien sebesar -0,002, T-statistik 0,213, dan p-value 0,832. Meskipun demikian, arah hubungan yang negatif mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi tetap berpotensi menurunkan niat keluar karyawan secara praktis, sehingga kompensasi masih relevan sebagai faktor pendukung dalam membangun loyalitas dan kenyamanan kerja.
9. Beban Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover intention* melalui Kepuasan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari beban kerja terhadap niat keluar melalui kepuasan kerja tidak terbukti secara statistik pada karyawan PT XYZ Indonesia, dengan koefisien sebesar -0,002, T-statistik 0,194, dan p-value 0,846. Meskipun demikian, arah hubungan yang negatif secara teoritis tetap mendukung bahwa beban kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat meningkatkan niat keluar dan pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja, sehingga pengelolaan beban kerja tetap penting sebagai bagian dari strategi pengendalian *Turnover intention*.
10. Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui *Turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui niat keluar tidak terbukti secara statistik pada karyawan PT XYZ Indonesia, dengan koefisien sebesar -0,011, T-statistik 0,274, dan p-value 0,784. Namun, arah hubungan yang negatif mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang lebih baik cenderung menurunkan niat keluar, yang pada akhirnya dapat berdampak positif terhadap kepuasan kerja, sehingga penciptaan lingkungan kerja yang kondusif tetap menjadi aspek penting dalam menjaga kepuasan dan retensi karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fitria, A., & Andriyani, N. (2021). Pengaruh kepuasan kerja, penghargaan, dan ekspektasi karier terhadap *Turnover intention*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(3), 101-115.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jackson, J. H., & Mathis, R. L. (2020). *Human resource management (15th ed.)*. Boston: Cengage Learning.
- Robbins, S. P. (2017). *Perilaku organisasi (Edisi 13)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior (18th ed.)*. New Jersey: Pearson Education.
- Sahala, M., Broto, F. S. W., & Kristiyani, A. M. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap *Turnover intention* pada pegawai ASN. *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan*, 11(1), 43–58.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Statistik untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

1506