

**THE EFFECT OF FINANCIAL COMPENSATION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON TURNOVER INTENTION WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE MURNI TEGUH ERIA GENERAL HOSPITAL, PEKANBARU**

**PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RS UMUM MURNI TEGUH ERIA PEKANBARU**

**Salwa Diva Sunaryo<sup>1</sup>, Abd Rasyid Syamsuri<sup>2</sup>, Mida Aprilina Tarigan<sup>3</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru<sup>1,2,3</sup>

[salwa.diva6020@student.unri.ac.id](mailto:salwa.diva6020@student.unri.ac.id)<sup>1</sup>, [abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id](mailto:abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id)<sup>2</sup>

[mida.aprilina@lecturer.unri.ac.id](mailto:mida.aprilina@lecturer.unri.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of financial compensation and employee engagement on job satisfaction with employee turnover intention as an intervening variable at Murni Teguh Eria General Hospital in Pekanbaru. The population in this study was employees of Murni Teguh Eria General Hospital in Pekanbaru. The study sample consisted of 108 respondents using the total sampling technique or saturated sample. This study uses a quantitative approach with the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method. Data collection was carried out through the distribution of questionnaires using a Likert scale. The results show that there is a positive and significant effect between financial compensation and job satisfaction. There is a positive and significant influence between employee engagement and job satisfaction. There is a negative and significant effect between financial compensation and turnover intention. There is a negative and significant effect between employee engagement and turnover intention. There is a negative and significant influence between financial compensation and turnover intention through job satisfaction. There is a negative and significant influence between employee engagement and turnover intention through job satisfaction. There is a negative and significant influence between job satisfaction and turnover intention. The results of this study confirm that increasing fair compensation, optimal work engagement, and a supportive work environment are important factors in increasing job satisfaction and reducing turnover intention.*

**Keywords:** Financial Compensation, Employee Engagement, Job Satisfaction, Turnover Intention

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial dan keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru. Sampel penelitian berjumlah 108 responden dengan menggunakan metode teknik total sampling atau sampel jenuh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala *Likert*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap *turnover intention*. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention*. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kompensasi yang adil, keterlibatan kerja yang optimal, serta lingkungan kerja yang mendukung merupakan faktor penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menekan tingkat *turnover intention*.

**Kata Kunci:** Kompensasi Finansial, Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*.

## PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara berkembang menghadapi tantangan globalisasi yang memengaruhi dinamika bisnis dan menuntut perusahaan mengelola sumber daya manusia secara optimal, khususnya terkait masalah *turnover intention* yang mencapai 10–12 persen per tahun menurut Pane dan Oktariani (2023). Tingginya *turnover intention* ini berdampak pada efektivitas organisasi karena dapat berujung pada pengunduran diri dan kerugian finansial akibat proses rekrutmen serta pelatihan yang terbuang (Putra et al., 2020). Manurung (2022) juga menegaskan bahwa tingginya niat berpindah kerja dapat menghambat stabilitas organisasi. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menjaga kualitas SDM melalui pelatihan, pengembangan, serta peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai strategi mempertahankan tenaga kerja yang kompeten (Marcella & Le, 2022). Selain itu, Kuswahyudi et al. (2022) menekankan bahwa SDM merupakan penggerak utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, sementara Saputra et al. (2022) menyatakan bahwa kebutuhan dan harapan individu sangat memengaruhi loyalitas serta kinerja karyawan.

*Turnover Intention* merupakan petunjuk awal dari adanya *turnover* yang sesungguhnya Khotimah dan Partina (2021). *Turnover intention* merupakan kemungkinan subjektif individu dimana karyawan memiliki keinginan untuk mengganti atau berpindah tempat kerja dalam kurun waktu tertentu. *Turnover intention* yaitu respon kognitif karyawan yang dihadapkan pada kondisi suatu organisasi tertentu yang merangsang mereka mencari pilihan pekerjaan yang lebih baik sebagai niat untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (Meiliawati et al., 2022).

*Turnover Intention* karyawan yang tinggi juga akan mengganggu jalannya operasional perusahaan dan pada akhirnya akan berpengaruh pada target (*goal*) yang ingin dicapai perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memanage tingkat *Turnover Intention* yang terjadi dan selanjutnya menetapkan kebijakan agar tingkat *Turnover Intention* yang terjadi bisa diminimalkan (Ramadhani et al., 2023).

Rumah sakit sebagai penyedia layanan kesehatan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten untuk mencapai tujuan operasionalnya (Novliadi, 2018). RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru yang melayani pasien 24 jam dengan fasilitas lengkap juga menghadapi tantangan terkait fluktuasi *turnover intention* karyawan medis selama lima tahun terakhir, dengan angka tertinggi pada 2021 sebesar 14,65%. Tingginya *turnover intention* ini menimbulkan dampak seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, sementara salah satu faktor yang memengaruhinya adalah kepuasan kerja, karena persepsi karyawan terhadap kesejahteraan dan kondisi kerja dapat mendorong mereka mencari peluang lain yang dianggap lebih baik (Winarso, 2022).

Pra-survei terhadap 20 karyawan RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru menunjukkan bahwa 7 karyawan memiliki pemikiran untuk keluar, 6 memiliki niat meninggalkan pekerjaan, 7 berpikir dan berniat mencari pekerjaan lain, 8 sering melanggar tata tertib, dan 12 sering membandingkan pekerjaan mereka dengan pekerjaan lain. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam menekan *turnover intention*, terutama terkait gaji yang cukup dan meningkat secara berkala. Namun, hasil pra-survei juga memperlihatkan bahwa hanya 6

karyawan merasa memiliki kesempatan promosi, sementara 14 tidak. Sebagian besar merasa puas karena pekerjaan sesuai kemampuan (15 orang) dan pencapaian meningkat (16 orang), tetapi hanya 8 yang merasa puas dalam hal kolaborasi tim, serta hanya 9 yang merasa puas terhadap kesejahteraan jasmani yang diberikan perusahaan.

Kompensasi juga berpengaruh terhadap *turnover intention* (Prihatin & Wahyuningsih, 2023), di mana reward di RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru diberikan setahun sekali berdasarkan KPI, dan jumlah penerima terendah tercatat pada 2020 yaitu hanya 16 karyawan. Reward berupa uang tunai Rp500.000 diberikan kepada karyawan yang memenuhi syarat seperti kedisiplinan, kepatuhan pada kode etik, responsivitas, serta bebas sanksi, namun nominal tersebut dianggap kurang memotivasi. Pra-survei menunjukkan hanya 5 karyawan puas dengan gaji dan 7 puas dengan insentif, sementara mayoritas merasa kompensasi tidak sesuai dengan beban dan kualitas kerja. Di sisi lain, sebagian besar merasa puas terhadap asuransi (13 karyawan), cuti (15 karyawan), dan fasilitas perusahaan (14 karyawan), sehingga aspek-aspek ini masih berperan dalam menekan *turnover intention*.

Keterlibatan karyawan turut memengaruhi *turnover intention*, karena employee engagement mencerminkan sejauh mana karyawan menyatu dengan pekerjaannya (Bulliska-Stangrecka & Iddagoda, 2020), di mana keterlibatan yang tinggi membuat karyawan lebih bersemangat, cepat menyelesaikan tugas, dan menunjukkan komitmen emosional maupun intelektual kepada perusahaan (Mujiasih, 2015), sehingga dapat menurunkan *turnover intention* (Fauzia, 2020). Pada RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru, meningkatnya *turnover intention* tampak dari

hilangnya keterikatan karyawan, yang dipicu rasa kurang diperhatikan, minimnya pengembangan karir, serta kompensasi yang dirasa tidak memadai. Pra-survei menunjukkan 12 karyawan merasa fasilitas mendukung pekerjaan dan 14 memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, namun hanya 6 yang melihat adanya jenjang karir dan penghargaan yang jelas, sehingga kondisi ini menjadi pemicu kuat keinginan untuk keluar. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa kurangnya pelatihan serta ketiadaan jenjang karir membuat karyawan cenderung ingin mencari peluang di perusahaan lain. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pemahaman dan penerapan *employee engagement* yang baik menjadi sangat penting, karena keterlibatan karyawan yang tinggi mampu menekan tingkat *turnover intention* dan membantu perusahaan mempertahankan SDM yang kompeten.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang terjadi di RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru mengenai fluktuasi *turnover intention* karyawan, peneliti melihat adanya kebutuhan untuk memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Fenomena terkait ketidakpuasan terhadap kompensasi, kurangnya kesempatan promosi, minimnya pelatihan, serta rendahnya keterlibatan karyawan menjadi alasan kuat bagi peneliti untuk meneliti lebih jauh variabel-variabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kompensasi finansial dan keterlibatan karyawan memengaruhi *turnover intention* dan kepuasan kerja termasuk ketika kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening, sehingga dapat memberikan gambaran bagi rumah sakit dalam merumuskan kebijakan untuk

menekan tingkat *turnover intention* di masa mendatang.

## METODE

Penelitian ini dilakukan di RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru. Adapun waktu penelitian yaitu pada bulan Juni 2024 s.d Selesai. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian medis yang bekerja di RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru berjumlah 108 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan metode total sampling atau *sampling jenuh*. Menurut Sugiyono (2016), sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel dimana seluruh anggota populasi digunakan menjadi sampel. Berkenaan dengan jumlah populasi, maka dari itu jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 108 karyawan di RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru.

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian yaitu diperoleh dari hasil jawaban kuesioner yang diberikan kepada seluruh karyawan bagian medis yang bekerja di RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru. Adapun data sekunder yang digunakan penulis diperoleh dari penelitian terdahulu, seperti buku, jurnal, artikel dan sejenisnya. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, studi dokumentasi dan kuesioner. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel dependen, variabel independen dan variabel intervening. Variabel dependen yaitu *Turnover Intention* (Y), variabel independen yaitu Kompensasi Finansial (X1), dan keterlibatan karyawan (X2). Sedangkan variabel intervening dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja (Z). Penulis

menggunakan skala *likert* untuk melakukan pengukuran setiap variabel yang akan diteliti. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan model persamaan *structural Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan SmartPLS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### 1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru berjenis kelamin perempuan sebanyak 102 orang, yang cenderung lebih sensitif terhadap lingkungan dan dukungan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Dari sisi usia, karyawan didominasi kelompok usia produktif 27–36 tahun sebanyak 55 orang, yang umumnya memiliki ambisi karier dan sangat dipengaruhi faktor promosi serta pengakuan (Priyono & Yasin, 2016). Latar pendidikan juga menunjukkan bahwa 84 responden berpendidikan S1, sehingga mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap pengembangan karier dan kompensasi (Robbins & Judge, 2019). Masa kerja mayoritas berada pada rentang 1–5 tahun sebanyak 55 orang, yang menandakan fase adaptasi awal di mana kepuasan kerja sangat menentukan loyalitas (Hermanto, 2012). Dari sisi jurusan, tenaga Keperawatan mendominasi dengan 74 orang, sejalan dengan kebutuhan utama layanan rumah sakit. Jabatan paling banyak adalah perawat sebanyak 65 orang, yang menunjukkan bahwa pelayanan langsung kepada pasien menjadi inti operasional RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru.

## 2. Analisis Deskriptif Variabel

Variabel kepuasan kerja pada penelitian ini diukur dengan indikator: kesempatan untuk dipromosikan dalam perusahaan, beban kerja yang diterima, pencapaian karyawan yang melebihi

ekspektasi, keinginan karyawan untuk berkolaborasi dengan tim dan jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan, diperoleh tanggapan terhadap variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Penelitian Terhadap Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Alternatif Jawaban					$\Sigma$	Mean	Kategori Nilai	
		STB	TB	CB	B	SB				
1	Kesempatan untuk promosi dalam perusahaan	0	0	26	57	25	108	3,99	Puas	
		0	0	78	228	125	431			
2	Beban Kerja	0	6	20	65	17	108	3,86	Puas	
		0	12	60	260	85	417			
3	Pencapaian karyawan yang melebihi ekspektasi	0	3	23	63	19	108	3,91	Puas	
		0	6	69	252	95	422			
4	Keinginan karyawan untuk berkolaborasi dengan tim	0	2	24	66	16	108	3,89	Puas	
		0	4	72	264	80	420			
5	Jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan	0	4	23	63	18	108	3,88	Puas	
		0	8	69	252	90	419			
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>15</b>	<b>116</b>	<b>314</b>	<b>95</b>	<b>540</b>	<b>3,91</b>	<b>Puas</b>	
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>30</b>	<b>348</b>	<b>1256</b>	<b>475</b>	<b>2109</b>			

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja karyawan RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru berada pada kategori puas dengan skor rata-rata sebesar 3,91. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka jalani.

Variabel *Turnover Intention* pada penelitian ini diukur dengan indikator: adanya keinginan untuk keluar, pencarian alternatif kerja, adanya pelanggaran tata tertib kerja dan evaluasi ulang terhadap pekerjaan (Ramadhan *et al.*, 2019). Dari penelitian yang dilakukan, diperoleh tanggapan terhadap variabel *Turnover Intention* sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Penelitian Terhadap *Turnover intention***

No	Indikator	Alternatif Jawaban					$\Sigma$	Mean	Kategori Nilai
		ST	T	CT	R	SR			
1	Adanya keinginan untuk keluar	22	55	25	6	0	108	2,14	Tinggi
		22	110	75	24	0	231		
2	Pencarian alternatif kerja	17	59	30	2	0	108	2,16	Tinggi
		17	118	90	8	0	233		
3	Adanya pelanggaran tata	20	50	34	4	0	108	2,20	Tinggi

No	Indikator	Alternatif Jawaban					$\Sigma$	Mean	Kategori Nilai
		ST	T	CT	R	SR			
4	tertib kerja	20	100	102	16	0	238		
	Evaluasi ulang terhadap pekerjaan	24	49	35	0	0	108	2,10	Tinggi
		24	98	105	0	0	227		
<b>Jumlah</b>		<b>83</b>	<b>213</b>	<b>124</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>432</b>	<b>2,15</b>	<b>Tinggi</b>
83 426 372 48 0 929									

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tingkat *Turnover intention* karyawan RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru berada pada kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 2,15. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kecenderungan yang cukup besar untuk meninggalkan pekerjaannya atau mencari alternatif kerja lain di luar perusahaan. Kondisi ini menandakan adanya potensi perputaran karyawan yang perlu

mendapat perhatian dari pihak manajemen rumah sakit.

Variabel Kompensasi Finasial pada penelitian ini diukur dengan indikator : gaji yang dibayarkan setiap bulan, insentif yang dibayarkan kepada karyawan, bonus yang dibayarkan kepada karyawan, asuransi yang diterima oleh karyawan, cuti yang diberikan perusahaan dan fasilitas yang diberikan perusahaan (Elmi, 2018). Dari penelitian yang dilakukan, diperoleh tanggapan terhadap variabel Kompensasi Finansial sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Penelitian Terhadap Kompensasi Finasial**

No	Indikator	Alternatif Jawaban					$\Sigma$	Mean	Kategori Nilai
		STB	TB	CB	B	SB			
1	Gaji yang dibayarkan tiap bulan	0	0	24	68	16	108	3,93	Baik
		0	0	72	272	80	424		
2	Insentif yang dibayarkan kepada karyawan	0	0	17	76	15	108	3,98	Baik
		0	0	51	304	75	430		
3	Bonus yang dibayarkan kepada karyawan	0	0	24	63	21	108	3,97	Baik
		0	0	72	252	105	429		
4	Asuransi yang diterima karyawan	0	0	22	64	22	108	4,00	Baik
		0	0	66	256	110	432		
5	Cuti yang diberikan perusahaan	0	1	18	72	17	108	3,97	Baik
		0	2	54	288	85	429		
6	Fasilitas yang diberikan perusahaan	0	0	23	66	19	108	3,96	Baik
		0	0	69	264	95	428		
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>128</b>	<b>409</b>	<b>110</b>	<b>648</b>	<b>3,97</b>	<b>Baik</b>
0 2 384 1636 550 2572									

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwa variabel Kompensasi Finasial RS

Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru secara keseluruhan memperoleh nilai

rata-rata 3,97 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan menilai kompensasi finansial yang diberikan rumah sakit sudah cukup memadai dan mampu memberikan kepuasan terhadap imbalan yang diterima.

Variabel Keterlibatan Karyawan pada penelitian ini diukur dengan indikator: ketahanan mental dalam

menghadapi tekanan, semangat kerja dalam menghadapi tekanan, loyalitas terhadap organisasi, tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan fokus dalam aktivitas pekerjaan. Dari penelitian yang dilakukan, diperoleh tanggapan terhadap variabel Keterlibatan Karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Penelitian Terhadap Keterlibatan Karyawan**

No	Indikator	Alternatif Jawaban					$\Sigma$	Mean	Kategori Nilai
		STB	TB	CB	B	SB			
1	Ketahanan mental dalam menghadapi tekanan	0	1	33	57	17	108	3,83	Baik
2	Semangat kerja dalam menghadapi tekanan	0	2	27	64	15	108	3,85	Baik
3	Loyalitas terhadap organisasi	0	1	33	59	15	108	3,81	Baik
4	Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas	0	1	27	63	17	108	3,89	Baik
5	Fokus dalam aktivitas pekerjaan	0	0	34	57	17	108	3,84	Baik
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>5</b>	<b>154</b>	<b>300</b>	<b>81</b>	<b>540</b>	<b>3,85</b>	<b>Baik</b>
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>10</b>	<b>462</b>	<b>1200</b>	<b>405</b>	<b>2077</b>		

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4. dapat dilihat bahwa tingkat Keterlibatan Karyawan RS Umum Murni Teguh Eria Pekanbaru secara keseluruhan memperoleh skor rata-rata 3,85 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah menunjukkan keterlibatan yang positif dalam pekerjaannya, baik secara emosional, kognitif, maupun perilaku.

### 3. Hasil Uji Instrumen

Hasil uji instrumen menunjukkan bahwa seluruh item pada keempat variabel dinyatakan valid karena nilai *Corrected Item-Total Correlation*  $> 0,5$ , dan alat ukur dinyatakan reliabel karena seluruh variabel memiliki nilai reliabilitas  $> 0,7$ . Pada pengujian *outer model*, seluruh indikator variabel

kompensasi finansial (X1), keterlibatan karyawan (X2), turnover intention (Y), dan kepuasan kerja (Z) memiliki *loading factor*  $> 0,7$ , serta seluruh variabel memenuhi kriteria *Average Variance Extracted (AVE)*  $> 0,5$  sehingga dinyatakan valid. Pada *discriminant validity*, hasil *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan nilai *square root AVE* lebih besar daripada korelasi antar konstruk, dan hasil *cross loading* menunjukkan setiap indikator memiliki nilai tertinggi pada konstruknya, sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Seluruh konstruk juga reliabel karena nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* masing-masing  $> 0,7$ .

Pada *evaluation of structural model (inner model)*, nilai *R-Square*

untuk variabel turnover intention sebesar 0,480, menunjukkan bahwa 48% variabel ini dipengaruhi variabel yang diteliti, sedangkan 52% dipengaruhi faktor lain. Kepuasan kerja memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,530, sehingga 53% dipengaruhi variabel penelitian dan 47% oleh variabel yang tidak diteliti, keduanya termasuk kategori sedang. Model juga dinyatakan fit berdasarkan nilai *Normed Fit Index (NFI)* sebesar 0,845 (84,5%), serta nilai *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* sebesar  $0,061 < 0,10$ , sehingga model telah *fit* dengan data penelitian.

#### 4. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan menggunakan *path coefficients* dan *t-statistics* untuk melihat arah serta signifikansi hubungan antar variabel. Pada uji *path coefficients*, hubungan langsung dinyatakan positif jika nilai koefisien  $> 0$  dan negatif jika  $< 0$ .

**Tabel 5. Hasil Path Coefficients**

	Turnover Intention	Kepuasan Kerja
<b>Kompensasi Finansial</b>	-0,096	0,268
<b>Keterlibatan Karyawan</b>	-0,114	0,631
<b>Kepuasan kerja</b>	-0,569	

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5, variabel-variabel dalam penelitian menunjukkan nilai koefisien baik positif maupun negatif, sehingga arah hubungan antar variabel dapat diidentifikasi dengan jelas. Selanjutnya, uji *t-statistics* digunakan untuk menguji pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap endogen dengan ketentuan  $t\text{-statistics} > 1,96$  dan  $p\text{-values} < 0,05$ . Seluruh hipotesis dengan pengaruh langsung dinyatakan positif dan signifikan karena seluruh nilai *t-statistics* berada di atas 1,96 dan *p-values* di bawah 0,05 (dapat dilihat pada Tabel 6).

**Tabel 6. Hasil T-Statistics Direct Effect**

Hipotesis	Original Sample ( <i>O</i> )	Sample Mean ( <i>M</i> )	Standard Deviation ( <i>STDEV</i> )	T Statistics ( $ O/STDEV $ )	P- values
Kompensasi Finansial → Kepuasan Kerja	0,268	0,275	0,066	<b>4,057</b>	<b>0,000</b>
Keterlibatan Karyawan → Kepuasan Kerja	0,631	0,631	0,058	<b>10,882</b>	<b>0,000</b>
Kompensasi Finansial → <i>Turnover Intention</i>	-0,096	-0,107	0,071	<b>3,356</b>	<b>0,001</b>
Keterlibatan Karyawan → <i>Turnover Intention</i>	-0,114	-0,113	0,111	<b>4,029</b>	<b>0,000</b>
Kepuasan kerja → <i>Turnover Intention</i>	-0,569	-0,567	0,109	<b>5,208</b>	<b>0,000</b>

Sumber: Data diolah, 2025

Pada pengujian *specific indirect effects*, analisis mediasi dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* karena lebih sesuai dengan pendekatan PLS-SEM yang bersifat non-parametrik dan memiliki kekuatan statistik lebih baik dibandingkan Uji Sobel (Hair *et al.*, 2021). Mengacu pada konsep

mediasi (Baron & Kenny, 1986), penelitian ini mengidentifikasi jenis mediasi berdasarkan perubahan pengaruh setelah melibatkan variabel mediator. Berdasarkan Tabel 7, hipotesis ke-5 dan ke-6 terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan (*t-statistics*  $> 1,96$ ; *p-values*

< 0,05) sehingga menunjukkan *partial mediation*, dimana variabel eksogen

memengaruhi variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung.

**Tabel 7. Hasil T-Statistics Spesific Indirect Effects**

Hipotesis	Original Sample ( <i>O</i> )	Sample Mean ( <i>M</i> )	Standard Deviation ( <i>STDEV</i> )	T Statistics ( <i>/O/STDEV</i> )	P- values
Kompensasi Finasial → kepuasan kerja → <i>Turnover intention</i>	-0,153	-0,154	0,043	<b>3,526</b>	<b>0,000</b>
Keterlibatan Karyawan →kepuasan kerja → <i>Turnover intention</i>	-0,359	-0,359	0,085	<b>4,233</b>	<b>0,000</b>

Sumber: Data diolah, 2025

Dengan demikian, seluruh uji hipotesis diterima dan dinyatakan signifikan, sehingga seluruh hubungan yang diuji dalam model penelitian terbukti secara statistic.

## Pembahasan

Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan (Sedarmayanti, 2017) bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan organisasi, serta mendukung teori Herzberg yang menempatkan kompensasi sebagai faktor *hygiene* yang mencegah ketidakpuasan. Ketika karyawan menerima kompensasi yang layak, termasuk manfaat seperti asuransi yang dianggap paling memadai, maka akan tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Sayuti, 2023) dan (Rambe *et al.*, 2024).

Selanjutnya, keterlibatan karyawan juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Definisi keterlibatan menurut Tambunan *et al.* (2020) dan teori Kahn (1990) menjelaskan bahwa karyawan yang secara fisik, kognitif, dan emosional terhubung dengan pekerjaannya akan memiliki *sense of belonging* yang kuat. Tanggung jawab dalam menyelesaikan

tugas menjadi indikator tertinggi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung komitmen. Temuan ini sejalan dengan Lopang *et al.* (2023) dan Samud *et al.* (2021), meskipun berbeda dengan Attohiri dan Wijayati (2025) yang menemukan tidak adanya pengaruh signifikan.

Selain itu, kompensasi finansial terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Hal ini mendukung teori Herzberg yang menempatkan kompensasi sebagai faktor pencegah ketidakpuasan yang mampu meningkatkan rasa aman dan motivasi kerja. Asuransi kembali menjadi aspek yang paling diapresiasi karyawan, sedangkan gaji bulanan menjadi titik yang paling lemah sehingga memerlukan perhatian manajemen. Kesimpulan ini sejalan dengan hasil penelitian Andari *et al.*, (2024) serta Hulu *et al.*, (2025), yang menyimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

Keterlibatan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, dibuktikan dengan nilai *T-statistics*  $4,029 > 1,96$  dan *P-values*  $0,000 < 0,05$ . Temuan ini sejalan dengan konsep *employee engagement* menurut Kahn (1990), bahwa keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional mendorong antusiasme serta

energi positif dalam bekerja. Indikator tertinggi adalah tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kepercayaan dan peran yang jelas mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sementara loyalitas terhadap organisasi menjadi indikator terendah sehingga masih memerlukan perbaikan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rahman *et al.*, (2023) dan Astuty *et al.*, (2023).

Kompensasi finansial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dibuktikan dengan nilai *T-statistics*  $3,526 > 1,96$  dan *P-values*  $0,000 < 0,05$ . Temuan ini mendukung *Two-Factor Theory* Herzberg dan *Equity Theory*, yang menekankan pentingnya kompensasi yang adil. Aspek kompensasi paling memuaskan adalah asuransi, karena memberikan rasa aman kepada karyawan, sedangkan gaji bulanan menjadi indikator terendah. kompensasi yang tepat terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan menekan niat keluar karyawan, sejalan dengan Andari *et al.* (2024), Putri *et al.*, (2022) serta Agifari dan Firdaus (2024).

Keterlibatan karyawan juga memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja dengan nilai *T-statistics*  $4,233 > 1,96$  dan *P-values*  $0,000 < 0,05$ . Tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas menjadi indikator tertinggi, sementara loyalitas terhadap organisasi tetap menjadi aspek yang perlu ditingkatkan. Temuan ini sejalan dengan Kahn (1990) dan diperkuat oleh penelitian Sugiono *et al.* (2021), Putra *et al.* (2023), dan Cahyana dan Prahara (2021). Keterlibatan yang kuat meningkatkan loyalitas, menekan niat untuk keluar, dan memperkuat kepuasan kerja.

Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan

terhadap *turnover intention*, dengan nilai *T-statistics*  $5,208 > 1,96$  dan *P-values*  $0,000$ . Semakin tinggi keinginan karyawan untuk pindah kerja, semakin rendah kepuasan kerja mereka—sejalan dengan Robbins dan Judge (2019). Indikator tertinggi adalah pelanggaran tata tertib kerja, yang memicu ketidaknyamanan dan menurunkan rasa keadilan, sementara indikator evaluasi ulang pekerjaan menjadi yang terendah. Temuan ini menegaskan pentingnya lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan yang konsisten, dan sistem penghargaan yang adil untuk menjaga stabilitas kepuasan kerja dan menekan *turnover intention*.

## SIMPULAN

### Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* serta *kepuasan kerja*. Kompensasi finansial terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turnover intention* sedangkan keterlibatan karyawan juga meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan *turnover intention*. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dan berfungsi sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan kompensasi finansial maupun keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention*.

### Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah variabel yang digunakan, yaitu hanya kompensasi finansial, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Selain itu, penelitian terbatas pada satu lokasi dan menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga tidak menggali faktor-faktor kualitatif seperti budaya

organisasi, gaya kepemimpinan, atau kondisi emosional karyawan yang mungkin memengaruhi hasil.

### Implikasi Penelitian

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi perusahaan untuk memperbaiki sistem kompensasi, meningkatkan komunikasi, dan memperkuat keterlibatan karyawan guna menurunkan *turnover intention* dan meningkatkan kepuasan kerja. Secara teoritis, penelitian ini memverifikasi teori-teori sebelumnya dan memberikan pengayaan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediator, sehingga membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk menguji variabel lain yang mungkin berpengaruh dalam konteks serupa.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agifari, M. K., & Firdaus, F. S. (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT Soles Multi Idea Bandung. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 4(1).<https://doi.org/10.29313/bcsbm.v4i1.9952>
- Andari, M. R., Siregar, L. D., & Farla, W. (2024). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Bank Sumsel Babel. *Jurnal Maneksi*, 13(3), 638–645.
- Anitha. (2014). Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Astuty, A. P., Mulia, F. Z., & Norisanti, N. (2023). Analisis Keterlibatan Kerja Memediasi Hubungan Dukungan Sosial Terhadap Turnover Intention. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(1), 79–86.
- Atthohiri, N. A., dan Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bulliska-Stangrecka, H., & Iddagoda, Y. A. (2020). The Relationship Between Inter-Organizational Trust and Employee Engagement and Performance. *Academy of Management*, 4(1), 8–24.
- Cahyana, K. S., & Prahara, S. A. (2021). Work Engagement dengan Intensi Turnover pada Karyawan. *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*, 12(3), 285–294. <https://doi.org/10.15294/intuisi.v12i3.24073>
- Elmi, F. (2018). *Telisik Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Wacana Media.
- Fauzia, N. K. (2020). Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention Studi Kasus PT XYZ Bandung. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 6(1), 33–42.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hermanto. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Rajagrafindo Persada.

- Hulu, L. M. D., Ndraha, A. B., Lase, D., & Waruwu, M. H. (2025). Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover Intention Karyawan di Museum Pusaka Nias. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 5(2), 2952–2959.
- Khotimah, R. K., & Partina, A. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention. *Cakrawangsa Bisnis*, 1(2), 251–259.
- Kuswahyudi, I. J., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Berkah Kawasan Manyar Sejahtera. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 11261–11280.
- Lopang, Y. L., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2023). Pengaruh Faktor Hygiene, Motivator dan Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Manado Quality Hotel. *Jurnal EMBA*, 11(3). <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.49481>
- Manurung, A. H. (2022). *Teori Perilaku Keuangan*. PT Adler Manurung Press.
- Marcella, J., & Ie, M. (2022). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap Turnover Intention karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 213–564.
- Meiliawati, R., Sutanto, H., & Siswanti, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Turnover Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening pada PT. Telkom Akses Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), 988–997.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (Perceived Organizational Support) dengan keterikatan karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.
- Nurlitasari, N., Andriyani, Palguna, I.G.A.R. and Rahardja, E. (2022), “*The Effect of Transformational Leadership on Work Performance through Job Satisfaction and Work Engagement as Intervening Variables: Case Study on Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Employees*”, *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*. 5(1), 85-97
- Novliadi, F. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention pada Pengemudi Taksi PT Blue Bird Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Pane, M. A., & Oktariani, O. (2023). Dampak Beban Kerja Terhadap Intensi Turn Over Pada Karyawan. *Jurnal Rumpun Ilmu Kesehatan*, 3(1), 60–69.
- Prihatin, S. D., & Wahyuningsih, T. H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja, dan Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Bank BDE Yogyakarta. *Cakrawangsa Bisnis*, 4(1), 69–80.
- Priyono, J., & Yasin, M. (2016). Analisis Usia, Gaji dan Beban Tanggungan Terhadap Produksi Home Industry Sepatu di Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 95–120.
- Putra, A. I. D., Lie, V., & Alvani, S. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Intensi Turnover di PT Benua Penta Global Medan. *Insight: Jurnal Pemikiran Dan*

- Penelitian Psikologi*, 16(1), 174–187.
- Putra, H., Iman, M. F. N., Ramlan, & Simamora, B. H. (2023). Pengaruh Keterlibatan dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Karyawan di Perusahaan Minyak Sawit: A Systematic Literature Review. *Journal on Education*, 5(4), 15296–15305.
- Putri, F. R., & Supriadi, Y. N. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan OCB Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Patra Badak Arun Solusi. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 18(1), 10–25.
- Rahman, A., Oemara, F., & Na, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Turnover Intention Pada Bank Syariah Indonesia Area Pekanbaru. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(2), 160–171.
- Ramadhan, R., Mulyadi, H., & Tarmedi, E. (2019). Bagaimana Peran Kepuasan Dan Stres Kerja Pada Turnover Intention Karyawan. *Journal of Business Management Education*, 4(1), 49–58.
- Ramadhani, R., Fikri, K., & Ramadhan, R. R. (2023). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Garuda Ekspress Nusantara Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 2(1), 444–458.
- Rambe, S., Sudiaman, & Bangun, N. B. (2024). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Prestasi Kerja Karyawan PT. Kynoto Jaya Nusantara Kuala Tanjung Batu Bara. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 5(4), 1428–1442.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18, Ed.). Pearson Education.
- Samud, M. S., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(3), 245–249.
- Saputra, E. K., Zainiyah, Z., Abriyoso, O., & Rizki, M. (2022). Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT. Bintan Megah Abadi. *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(2), 1491–1500.
- Sayuti, M. (2023). The Influence of Financial Compensation, Position Promotion and Co-Employers on Job Satisfaction of PT. Excel Mitra Telekomindo Employees. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(1), 494–504.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sugiono, E., Armela, S. R., & Efendi, S. (2021). The Effect Between Job Satisfaction, Work Stress, and Work Environment on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment to The Indonesian National Cyber and Crypto Agency. *Multicultural Education*, 7(10), 221–238.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D. Alfabetika*.
- Tambunan, M. S., Tewal, B., & Dotulong, L. O. (2020). Pengaruh Employee Engagement, Quality Of Work Life Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention. *Jurnal EMBA*, 8(4), 703–712.
- Winarso, J. V. (2022). Pengaruh Job Satisfaction Dan Employee

Engagement Terhadap Turnover  
Intention Pada PT. Harapan Jaya  
Multi Bisnis. *PERFORMA: Jurnal  
Manajemen Dan Start-Up Bisnis*,  
7(2), 131–14.