

**PENGARUH KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP TURNOVER KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada CV. METRO PRATAMA)**

Memet Slamet<sup>1</sup>, Erialdy<sup>2</sup>, Edi Mulyadi<sup>3</sup>

Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Corespondent: emulyadi@unis.ac.id

**Abstrak**

Tingkat turnover karyawan yang tinggi dapat berdampak negatif terhadap keberlangsungan dan stabilitas operasional perusahaan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menekan turnover dengan menciptakan kondisi kerja yang memuaskan, baik dari sisi kompensasi maupun lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dengan studi kasus pada CV Metro Pratama. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *path analysis*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 45 responden yang merupakan karyawan tetap CV Metro Pratama. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompensasi ( $\beta = 0,883$ ; sig. = 0,002) dan lingkungan kerja ( $\beta = 1,070$ ; sig. = 0,000) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien determinasi  $R^2 = 0,927$ . Selanjutnya, kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover ( $\beta = -0,223$ ; sig. = 0,022), sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap turnover ( $\beta = 0,409$ ; sig. = 0,021), dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap turnover ( $\beta = 0,275$ ; sig. = 0,016), dengan  $R^2$  model kedua sebesar 0,908. Selain pengaruh langsung, analisis jalur membuktikan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap turnover melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

**Kata kunci:** Kompensasi, Lingkungan Kerja, Turnover, Kepuasan Kerja, Path Analysis.

**Abstrak**

High employee turnover rates can negatively impact the sustainability and stability of a company's operations. One effort that can be made to reduce turnover is by creating satisfactory working conditions, both in terms of compensation and work environment. This study aims to analyze the effect of compensation and work environment on employee turnover, both directly and through job satisfaction as an intervening variable, with a case study at CV Metro Pratama. This study uses a quantitative approach with the path analysis method. Data were collected by distributing questionnaires to 45 respondents who are permanent employees of CV Metro Pratama. The results of the regression analysis show that compensation ( $\beta = 0.883$ ; sig. = 0.002) and work environment ( $\beta = 1.070$ ; sig. = 0.000) have a positive and significant effect on job satisfaction, with a coefficient of determination  $R^2 = 0.927$ . Furthermore, compensation had a negative and significant effect on turnover ( $\beta = -0.223$ ; sig. = 0.022), while the work environment had a significant positive effect on turnover ( $\beta = 0.409$ ; sig. = 0.021), and job satisfaction had a significant positive effect on turnover ( $\beta$

= 0.275; sig. = 0.016), with an  $R^2$  of 0.908 in the second model. In addition to the direct effect, path analysis demonstrated that compensation and the work environment had an indirect effect on turnover through job satisfaction as a mediating variable.

**Keywords:** Compensation, Work Environment, Turnover, Job Satisfaction, Path Analysis.

## A. Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi, termasuk pada skala Usaha Kecil dan Menengah (UKM) seperti CV. Metro Pratama, sangat ditentukan oleh kualitas dan stabilitas Sumber Daya Manusia (SDM). Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi manajemen SDM adalah tingginya tingkat Turnover Karyawan (*Employee Turnover*), yaitu perpindahan karyawan keluar dari organisasi. Turnover yang tinggi dapat mengakibatkan kerugian finansial (biaya rekrutmen dan pelatihan), hilangnya pengetahuan (intellectual capital), dan gangguan pada operasional serta produktivitas tim.

Terdapat tiga variabel utama yang secara konsisten diteliti sebagai prediktor utama turnover, yaitu Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja. Kompensasi (gaji, insentif, tunjangan) adalah penghargaan finansial yang berfungsi sebagai daya tarik utama bagi karyawan. Kompensasi yang tidak adil atau tidak kompetitif seringkali menjadi pemicu langsung niat keluar (*turnover intention*) (Dessler, 2011). Lingkungan kerja (fisik dan non-fisik) menciptakan konteks kerja. Lingkungan yang tidak kondusif, seperti hubungan antar rekan kerja yang buruk, stres tinggi, atau fasilitas yang tidak memadai, dapat memicu ketidaknyamanan yang berujung pada keinginan untuk mencari pekerjaan lain (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan kerja adalah respons afektif atau emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Secara luas diakui bahwa Kepuasan Kerja adalah mediator atau variabel perantara yang paling kuat antara faktor-faktor organisasi (seperti Kompensasi dan Lingkungan Kerja) dengan keputusan akhir karyawan untuk keluar (turnover). Karyawan tidak secara langsung meninggalkan pekerjaan karena kompensasi rendah, melainkan karena kompensasi rendah menyebabkan ketidakpuasan, dan ketidakpuasan itulah yang memicu turnover (Luthan, 2006).

Meskipun hubungan antara Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover telah banyak dikaji, penelitian yang secara spesifik menguji peran Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di lingkungan UKM di Indonesia, seperti CV. Metro Pratama, masih terbatas. CV. Metro Pratama, yang beroperasi di sektor jasa/manufaktur ringan, mungkin memiliki keterbatasan dalam menawarkan paket kompensasi yang sangat kompetitif, sehingga Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja memainkan peran yang jauh lebih signifikan dalam mempertahankan karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh Kompensasi (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Turnover Karyawan (Y), dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada CV. Metro Pratama.

## B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif**, dengan metode survei dan menggunakan model korelasional. Metode penelitian kuantitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Adapun, populasi dalam penelitian ini berjumlah 45 orang yang mencakup karyawan dari berbagai divisi dan tingkat jabatan, serta memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang beragam. Dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling* karena jumlah populasi kurang dari 100 orang sehingga seluruh populasi yang berjumlah 45 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini (Sugiyono, 2018).

Variabel penelitian dalam penelitian ini yaitu kompensasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) merupakan variabel independen, sedangkan turnover (Y) merupakan variabel dependen, dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara, kuesioner, observasi, atau kombinasi dari ketiganya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner untuk memperoleh data dari responden, sehingga akan digunakan kuesioner yang bersifat tertutup menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap yang memungkinkan responden menilai tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan yang diberikan.

Terdapat dua aspek utama yang akan diuji pada instrumen kuesioner yang digunakan yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Selanjutnya, terdapat uji analisis deskriptif yang digunakan untuk menggambarkan data yang telah dikumpulkan sebagaimana adanya. Data tersebut akan dianalisis menggunakan dua ukuran statistik utama yaitu mean dan standar deviasi. Adapun, uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan data yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi syarat untuk analisis regresi linear, yakni bebas dari bias, stabil, dan menghasilkan penaksiran koefisien regresi yang efisien (Gujarati & Porter, 2013). Uji asumsi klasik ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Analisis jalur (*Path Analysis*), digunakan untuk menguji pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien jalur dalam setiap hubungan kausal antara variabel eksogen, intervening, dan endogen. Besarnya pengaruh antar variabel ditunjukkan oleh koefisien jalur dan pengujiannya dilakukan secara simultan dan parsial. Kemudian, uji determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kompensasi (X1) dan lingkungan kerja (X2), dapat menjelaskan variasi dari turnover karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

## C. Hasil dan Pembahasan

### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana setiap item dalam kuesioner mampu merepresentasikan variabel yang diteliti secara tepat. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dengan  $df$  sebesar 43, yaitu sebesar 0.2940 dan nilai signifikansi (Sig) lebih kecil dari 0.05. Berikut ini adalah tabel 1. hasil uji validitas variabel penelitian tersebut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

No	Variabel	r-hitung	Sig.(2 tailed)	Keterangan
1	Kompensasi (X1.1 – X1.4)	0.894	0.000	Valid
2	Lingkungan Kerja (X2.1 – X2.6)	0.866	0.000	Valid
3	Turnover (Y1 – Y6)	0.888	0.000	Valid
4	Kepuasan Kerja ( Z1 -Z10)	0.874	0.000	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS 25), 2024

Berdasarkan tabel 1 diatas, seluruh item pada semua variabel penelitian memiliki r-tabel sebesar 0.2940 serta nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, seluruh item dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai indikator dalam mengukur variabel-variabel penelitian tersebut.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian menghasilkan data yang konsisten, jika digunakan dalam pengukuran yang berulang. Uji ini menggunakan metode Alpha Cronbach's, dimana suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien Cronbach's Alpha lebih dari 0.60. Semakin mendekati angka 1, maka semakin tinggi konsistensi internal dari indikator-indikator dalam variabel tersebut. Berikut ini adalah tabel 2 yang menyajikan hasil uji reliabilitas:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
Kompensasi (X1)	0.916	4	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.933	6	Reliabel
Turnover (Y)	0.946	6	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.966	10	Reliabel

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS, 25), 2024

Berdasarkan tabel 2 diatas, menunjukkan Cronbach's Alpha untuk setiap variabel penelitian > 0.60. Hal tersebut menjelaskan bahwa seluruh butir pertanyaan dalam penelitian ini adalah reliabel, sehingga jika pertanyaan tersebut diajukan lagi, akan memperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban pertama.

### Uji Asumsi dan Analisis Penelitian

#### 1. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Uji ini dilakukan dengan menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Sminov* terhadap nilai residual tidak terstandarisasi. Distribusi normal diperlukan supaya model regresi memenuhi asumsi klasik dan hasil estimasi

menjadi sah serta dapat diinterpretasikan secara statistik. Berikut ini adalah tabel 3 yang menyajikan hasil uji normalitas:

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Nilai
N	45
Mean	0.000
Standar Deviasi	2.051
Nilai Statistik	0.107
Sig (2-tailed)	0.200

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS, 25), 2024

Berdasarkan pada tabel 3, nilai signifikansi (Sig 2-tailed) sebesar 0.200 lebih besar dari 0.05. Dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

b. *Uji Multikolinearitas*

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah antar variabel independen terdapat korelasi tinggi yang dapat memengaruhi kestabilan model regresi. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Berikut ini adalah tabel 4, yang menyajikan hasil uji multikolinearitas:

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompensasi (X1)	0.167	5.993	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja (X2)	0.167	5.993	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS, 25), 2024

Berdasarkan tabel 4, nilai Tolerance untuk kedua variabel berada diatas 0.10 dan nilai VIF dibawah 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antara variabel kompensasi dan lingkungan kerja dalam model regresi. Oleh karena itu, kedua variabel tersebut dapat digunakan secara bersama dalam model tanpa menimbulkan gangguan terhadap estimasi parameter regresi.

c. *Uji Heterokedastisitas*

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada setiap tingkat prediksi variabel

independent. Dalam penelitian ini, uji dilakukan dengan metode Glejser yaitu meregresikan nilai absolut residual terhadap masing-masing variabel independen. Model regresi yang baik tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Berikut ini adalah tabel 5 yang menyajikan hasil uji heteroskedastisitas:

Tabel 5. Uji Hasil Heteroskedastisitas

Variabel	t-hitung	Sig. (p)	Keterangan
Kompensasi (X1)	0.238	0.813	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja (X2)	-0.1050	0.300	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kepuasan Kerja (Z)	0.354	0.726	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS, 25), 2024

Berdasarkan pada tabel 5 diatas, seluruh variabel independen memiliki nilai signifikan diatas 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Oleh karena itu, asumsi homoskedastisitas dalam model terpenuhi, sehingga hasil estimasi regresi dapat dianggap valid.

d. *Path Analysis*

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun melalui variabel mediasi. Dalam penelitian ini, variabel kompensasi (X1) dan lingkungan kerja (X2), diuji pengaruhnya terhadap turnover (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening, sehingga analisis ini dilakukan dengan membangun dua model sub-struktural:

1) Model sub-struktural 1

Model ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda. Berikut ini adalah tabel 6 menyajikan hasil regresi model sub-struktural 1:

Tabel 6. Hasil Regresi Model Sub-Struktural 1

Variabel	B	Std. Error	Beta	T	Sign.
1 Constant	0.393	1.747		0.225	0.823
Kompensasi (X1)	0.883	0.261	0.349	3.378	0.002
Lingkungan Kerja (X2)	1.070	0.175	0.632	6.118	0.000

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS, 25), 2024

Berdasarkan tabel 6 diatas, kompensasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai signifikan masing-masing variabel tersebut adalah 0.003 dan 0.000 , yang keduanya lebih kecil dari 0.05. Selain itu, nilai koefisien regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan kontribusi pengaruh yang lebih besar dibandingkan kompensasi. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat diidentifikasi bahwa persamaan regresinya:

$$Y = 0.393S + 0.883 X1 + 1.070 X2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel kompensasi (X1) akan meningkatkan kepuasan kerja (Z) sebesar 0.883 satuan, apabila variabel lainnya dianggap konstan. Begitu juga dengan variabel lingkungan kerja (X2) akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 1.070 satuan. Oleh karena itu, kedua variabel independent tersebut secara bersama-sama berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

## 2) Model Sub-struktural 2

Model ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi (X1), lingkungan kerja (X2), kepuasan kerja (Z) terhadap turnover intention (Y). Model ini merupakan bagian dari analisis jalur yang mengukur hubungan kausal langsung antar variabel independen dan dependen. Berikut ini adalah tabel 7 menyajikan hasil regresi model sub-struktural 2:

Tabel 7. Hasil Regresi Model Sub-Struktural 1

Variabel	B	Std. Error	Beta	T	Sign.
1 Constant	-0.044	1.241		-0.035	0.972
Kompensasi (X1)	-0.223	0.209	0.142	2.067	0.022
Lingkungan Kerja (X2)	0.409	0.171	0.387	2.396	0.021
Kepuasan Kerja (Z)	0.275	0.110	0.441	2.514	0.016

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS, 25), 2024

Berdasarkan tabel 6, hasil analisis regresi model sub-struktural 2 menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X1), lingkungan kerja (X2), dan kepuasan kerja (Z)) memiliki koefisien regresi dan nilai signifikansi sebagaimana yang tertera dalam tabel 6 tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independent tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover karyawan, semakin baik kompensasi, semakin kondusif lingkungan kerja, dan semakin tinggi kepuasan kerja, akan berpengaruh terhadap tingkat turnover dan semakin terkendali sehingga akan mendorong juga penurunan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat diidentifikasi bahwa persamaan regresinya:

$$Y = -0.223 X1 + 0.409 X2 + 0.275 Z$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel kompensasi (X1) akan menurunkan turnover karyawan (Z) sebesar 0.223 satuan, apabila variabel lainnya dianggap konstan. Begitu juga dengan variabel lingkungan kerja (X2) akan meningkatkan turnover sebesar 0.409 satuan. Sementara itu, setiap peningkatan satu satuan pada variabel kepuasan kerja (Z) akan meningkatkan turnover sebesar 0.275 satuan, yang artinya kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap dinamika keluar-masuk karyawan. Selain itu, dalam hal ini variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap turnover dibandingkan dengan variabel lainnya. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman untuk mengurangi turnover, sekaligus mengkombinasikan dengan kebijakan kompensasi yang kompetitif agar kepuasan karyawan tetap terjaga.

e. *Uji Hipotesis*

Uji ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan terhadap pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap turnover, baik secara langsung maupun melalui variabel intervening dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja. Berikut ini adalah tabel 8 menyajikan hasil regresi model sub-struktural 2:

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Koef.B	Sig.	Keputusan
H1	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	0.883	0.002	Diterima
H2	Lingkungan kerja	1.070	0.000	Diterima



	berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja				
H3	Kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover	-0.223	0.022	Diterima	
H4	Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover	0.409	0.021	Diterima	
H5	Kompensasi berpengaruh positif terhadap turnover melalui kepuasan kerja (variabel intervening)	0.243	0.043	Diterima	
Hipotesis	Pernyataan	Koef.B	Sig.	Keputusan	
H6	Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap turnover melalui kepuasan kerja (variabel intervening)	0.294	0.037	Diterima	

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS, 25), 2024

Selanjutnya, koefisien determinan digunakan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Pada tabel 9 berikut ini, nilai koefisien determinasi untuk model sub-struktural 1 sebesar 92.5% yang artinya kompensasi dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi pada kepuasan kerja sebesar 92.5%, sedangkan sebesar 7.5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Begitu juga, pada model sub-struktural 2, nilai determinasi sebesar 90.5% menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi turnover sebesar 90.5%, dan sisanya 9.5 % dipengaruhi oleh faktor lain. Hal ini menunjukkan bahwa model ini memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik terhadap variabel dependen. Berikut ini adalah tabel 9 yang menyajikan hasil uji koefisien determinasi model sub-struktural 1 dan 2:

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi Model Sub-struktural 1 dan 2

Model	R	R <sup>2</sup>	Keterangan
<b>Sub-Struktural 1</b>	0.963	0.927	Kompensasi dan Lingkungan kerja mampu menjelaskan 92.7% variasi kepausan kerja
<b>Sub-Struktural 2</b>	0.953	0.908	Kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 90.8% variasi turnover.

Sumber: Hasil Olahan Data (SPSS, 25), 2024

## Pembahasan

### *Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Metro Pratama. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syafitri dan Syarfan (2024), pemberian kompensasi berpengaruh nyata dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Fadilah Mandiri Sejahtera. Kompensasi adalah salah satu faktor penentu utama bagi Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) karyawan. Kepuasan kerja sendiri adalah perasaan positif atau menyenangkan yang timbul dari evaluasi pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Spector, 1997). Kompensasi memengaruhi kepuasan kerja karena secara langsung berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar dan psikologis pegawai.

Kompensasi memengaruhi kepuasan kerja melalui tiga aspek utama: 1) Keadilan Internal (Internal Equity): Keseimbangan gaji antar posisi dalam organisasi. Jika gaji dirasa tidak adil secara internal, ini akan memicu ketidakpuasan. 2) Keadilan Eksternal (External Equity): Keseimbangan gaji dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja. Jika gaji di bawah standar pasar, hal ini secara langsung menurunkan kepuasan. 3) Kecukupan: Kemampuan kompensasi untuk memenuhi kebutuhan dasar dan keinginan finansial karyawan. Kompensasi yang tidak cukup akan menimbulkan kecemasan dan ketidakpuasan. Menurut Luthans (2005), kompensasi telah terbukti berhubungan dengan kepuasan kerja, terutama karena gaji dipersepsikan sebagai faktor yang dapat memenuhi sejumlah kebutuhan yang berbeda.

### *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Metro Pratama. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ma'ruf dan Rahmah (2025), lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Carsurin Laboratorium & Marine di Tanah Grogot dengan persentase keberhasilan sebesar 55.7% di

kategori tinggi. Lingkungan Kerja (Work Environment) memiliki pengaruh yang sangat besar dan langsung terhadap Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) pegawai. Lingkungan kerja mencakup segala kondisi, faktor, dan stimulus yang mengelilingi karyawan di tempat kerja, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik (psikologis dan sosial). Kepuasan kerja adalah respons emosional dan kognitif seseorang terhadap pekerjaannya (Spector, 1997).

Kondisi fisik yang nyaman dan ergonomis (misalnya, pencahayaan yang memadai dan suhu yang sejuk) menghilangkan pemicu stres fisik dan ketidaknyamanan, sehingga mencegah timbulnya ketidakpuasan dan mendukung suasana hati yang positif. Lingkungan fisik yang dirancang dengan baik juga dapat meningkatkan efisiensi dan keselamatan kerja, yang berkontribusi pada rasa aman dan puas pegawai. Lingkungan sosial yang suportif dan adil menciptakan rasa memiliki dan dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support* / POS). POS yang tinggi menyebabkan karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Perasaan dihargai ini adalah pendorong utama Kepuasan Kerja (Eisenberger, et al., 1986). Konflik dan komunikasi yang buruk, sebaliknya, dapat menimbulkan kecemasan dan ketidakpuasan yang akut. Lingkungan kerja yang nyaman, yang meliputi faktor ergonomi, desain tempat kerja, dan iklim sosial, merupakan faktor kunci dalam menentukan tingkat stress dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi kepuasan mereka terhadap pekerjaan (Wexley & Yukl, 2001).

#### *Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi yang mereka terima, maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan semakin rendah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Madison dan Hawari (2023), kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan PT. Goodyear Indonesia Tbk Bogor. Turnover Karyawan (*Employee Turnover*) adalah tingkat perpindahan karyawan keluar dari organisasi selama periode waktu tertentu. Tingkat turnover yang tinggi seringkali diakui sebagai indikator masalah manajemen internal dan dapat menyebabkan biaya signifikan (rekrutmen, pelatihan, kehilangan produktivitas). Kompensasi adalah salah satu variabel organisasi yang paling kuat dan langsung memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau pergi.

Secara umum, terdapat hubungan negatif dan signifikan antara kompensasi dengan turnover: semakin tinggi dan adil kompensasi yang diterima, semakin rendah kemungkinan seorang karyawan akan keluar dari organisasi. Menurut Cascio (2019), kompensasi adalah alat yang ampuh untuk mengendalikan *turnover*. Ketika kompensasi kompetitif dan memberikan imbalan kinerja secara adil, ia bertindak sebagai mekanisme retensi yang kuat, meningkatkan biaya ekonomi untuk keluar bagi karyawan. Manajemen imbalan [Kompensasi] yang efektif harus bertujuan untuk memberikan imbalan finansial yang memotivasi karyawan untuk bertahan dalam organisasi dan berkontribusi pada kesuksesannya, dengan demikian secara langsung mengatasi masalah turnover yang tidak

diinginkan (Amstrong, 2012). Sebuah studi meta-analisis yang komprehensif oleh Griffeth, Hom, & Gaertner (2000), menegaskan bahwa kompensasi adalah prediktor negatif yang signifikan terhadap niat turnover. Mereka menemukan bahwa ketika kompensasi melebihi harapan pasar, niat karyawan untuk mencari pekerjaan lain menurun secara drastis.

#### *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover karyawan, artinya semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nursalimah dan Oktafien (2023), lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan PT. BPR Arthaguna Mandiri. Lingkungan Kerja (Work Environment) adalah faktor kontekstual yang sangat kuat dalam menentukan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau keluar (turnover) dari organisasi. Lingkungan kerja, terutama aspek non-fisik (psikologis dan sosial), secara langsung memengaruhi tingkat stres, engagement, dan Kepuasan Kerja karyawan – yang merupakan prediktor langsung dari niat turnover.

Lingkungan kerja non-fisik yang ditandai dengan konflik interpersonal, kurangnya kolaborasi, atau budaya toksik bertindak sebagai 'shock' negatif. Kejadian negatif yang terus-menerus ini dapat secara tiba-tiba atau bertahap memicu proses kognitif yang mengarah pada pengunduran diri, sesuai dengan Teori Unfolding Turnover (Lee & Mitchell, 1994). Ketika karyawan merasakan kurangnya Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Perceived Organizational Support - POS), mereka merasa bahwa organisasi tidak menghargai kontribusi mereka atau tidak peduli terhadap kesejahteraan mereka. Kurangnya dukungan ini menurunkan komitmen afektif, yang merupakan alasan utama karyawan secara emosional ingin meninggalkan organisasi.

Lingkungan kerja harus menyediakan keamanan fisik (K3) dan keamanan psikologis. Lingkungan yang aman secara fisik dan bebas dari pelecehan (bullying) atau diskriminasi menghasilkan tingkat stres yang rendah, yang merupakan faktor retensi utama. Karyawan menilai keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan (misalnya, evaluasi kinerja, promosi). Lingkungan kerja di mana prosedur dirasa adil meningkatkan kepercayaan karyawan pada manajemen, mengurangi ketidakpuasan, dan menurunkan niat turnover (Colquitt, et al., 2001).

#### *Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover melalui Kepuasan Kerja*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap turnover melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening artinya meskipun kompensasi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap turnover, kompensasi tetap memainkan peran penting dalam memengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, Suherman, dan Khalida (2024), kepuasan kerja secara langsung dapat memediasi kompensasi terhadap turnover, ketika kompensasi meningkat, kepuasan kerja cenderung meningkat, dan seiring dengan itu tingkat turnover karyawan, cenderung menurun.

Kepuasan kerja (Z) menjadi variabel mediasi karena ia berfungsi sebagai filter kognitif

yang memproses dampak kompensasi (X) sebelum memengaruhi keputusan keluar (Y). Kompensasi (X) yang baik mengurangi ketidakpuasan (Z), dan rendahnya ketidakpuasan ini kemudian menurunkan Niat Turnover (Y). Jika kompensasi rendah tetapi karyawan sangat puas dengan aspek lain (misalnya, pemimpin atau tugas), dampak negatif kompensasi terhadap turnover dapat dinetralkan. Manajemen tidak hanya harus menyediakan kompensasi yang memadai, tetapi juga harus memastikan bahwa sistem tersebut transparan dan adil, sehingga memelihara kepuasan kerja yang tinggi.

#### *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover melalui Kepuasan Kerja*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap turnover melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan Kerja bertindak sebagai variabel mediasi karena ia merepresentasikan evaluasi afektif (emosional) karyawan terhadap lingkungan dan pekerjaannya. Kualitas hubungan di tempat kerja (bagian dari lingkungan non-fisik), seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, secara kuat menentukan seberapa besar keterikatan karyawan pada organisasi (komitmen afektif). Hubungan yang buruk merusak kepuasan, yang kemudian membuat karyawan rasionalisasi untuk keluar.

Menurut Locke (1976), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang bagaimana lingkungan pekerjaan memenuhi nilai-nilai pentingnya. Ketika lingkungan kerja gagal memberikan nilai-nilai ini (misalnya, keamanan, hubungan baik), ketidakpuasanlah yang menjadi pendorong utama niat keluar. Bahkan lingkungan fisik memiliki dampak, yang dimediasi oleh kepuasan. Lingkungan fisik yang buruk (kebisingan, suhu ekstrem, desain yang buruk) menimbulkan stres. Stres yang berkepanjangan menurunkan kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan niat turnover sebagai strategi coping (menghilangkan stres).

Lingkungan kerja yang negatif sering kali memicu serangkaian perilaku menarik diri (withdrawal behavior) yang berujung pada turnover. Menurut Hanisch & Hulin (1991), perilaku menarik diri dapat dilihat sebagai continuum (berkelanjutan), di mana ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh lingkungan kerja yang merugikan memicu niat untuk menarik diri, yang merupakan langkah awal menuju perpindahan pekerjaan (turnover).

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa: 1) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Metro Pratama. 2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Kompensasi berpengaruh negatif terhadap turnover. 4) Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover. 5) Kompensasi berpengaruh terhadap turnover melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. 6) Lingkungan kerja berpengaruh terhadap turnover melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## Referensi

### Buku

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (12th ed.). Kogan Page.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2015). *A Framework for Human Resource Management* (7th ed.). Pearson Education.
- Gujarati, N., & Porter, D. C. (2013). *Dasar-dasar ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). *The individual's decision to participate in the organization: A comprehensive framework*. In K. R. Murphy (Ed.), *Organizational behavior* (pp. 57–112). Erlbaum
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Luthan, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Terjemahan). Yogyakarta: Andi.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin.

### Jurnal

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Dewi, Dikha Septiani., Suherman, Enjang., & Khalida, Laras Ratu. (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Melalui Kepuasan Kerja Barista pada Coffeeshop Di daerah Hollywood Boulevard Cikarang Utara. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Bisnis Syariah*, 6 (9), 5762-5776.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.

- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative to the traditional model of job satisfaction: Developing and testing a model of employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 5-27.
- Ma'ruf, Amar., & Rahmah, Dian Dwi Nur. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Carsurin Laboratorium & Marine Di Tanah Grogot. *PAEDAGOGY: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi*, 5 (1), 279-290.
- Madison., & Hawari, Yusmita. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Pegawai PT. Goodyear Indonesia TBK Bogor. *Jurnal Manajemen Diversitas*, 3 (1), 77-94.
- Nursaliman, Dina., & Oktafien, Shinta. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. BPR Arthaguna Mandiri. *JlIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 6 (5), 3224-3236.
- Safitri, Pristia Dwidanna., & Laode Syarfan. (2024). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Fadillah Mandiri Sejahtera di Nagari Koto Kaciak Kecamatan Bonjol. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Ilmu Sosial*, 2 (1), 1-16.