

Pengaruh *Compensation* dan *Career Development* Terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Aisyiyah Kota Padang

Dea Zami Putri ^{1*}, Okki Trinanda ²

^{*1,2.} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Negeri Padang, Indonesia

ARTICLE INFO



Jurnal Economic Resources

ISSN: 2620-6196

Vol. 8 Issue 2 (2025)

Riwayat Artikel:

Diterima – Agustus 17, 2025

Direvisi – Agustus 25, 2025

Diterima – Agustus 27, 2025

Email Korespondensi:

deazami010@gmail.com

okki.trinanda@fe.unp.ac.id

Kata Kunci:

Kompensasi, Pengembangan

Karier, Kepuasan Kerja, Intensi

Keluar

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap intensi keluar dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan tetap di Rumah Sakit Umum Aisyiyah Padang. Dengan menggunakan desain penelitian kausal kuantitatif, data dikumpulkan dari karyawan melalui teknik pengambilan sampel jenuh dan dianalisis dengan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap intensi keluar, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil ini menyiratkan bahwa peningkatan program kompensasi dan pengembangan karier meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi intensi keluar

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling berharga yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan perusahaan secara produktif serta untuk mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuannya perusahaan harus memperhatikan segala aspek yang mampu menunjang keberhasilan perusahaan. Aspek terpenting yang perlu diperhatikan perusahaan yaitu bagaimana perusahaan mampu mempertahankan karyawan mereka, agar karyawan yang berkompeten tetap berada di perusahaan (Srinita et al., 2025). Salah satu permasalahan yang kerap dihadapi perusahaan yakni keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan baik karena tertarik bekerja di tempat lain maupun merasa tidak betah di lingkungan kerja atau yang biasa disebut dengan Turnover intention (Syafaatun & Yuliantini, 2023).

Turnover intention merujuk pada niat seseorang untuk ingin meninggalkan pekerjaannya saat ini dalam waktu dekat atau lebih singkatnya ini adalah keinginan untuk berhenti (Salama et al., 2022). Turnover intention diartikan sebagai kecenderungan seorang karyawan untuk mempertimbangkan resign dari posisinya saat ini serta merencanakan pencarian peluang karier yang baru (Wu & Liu, 2022). Ardan & Jaelani (2021) menyatakan bahwa turnover intention menggambarkan kecenderungan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dengan kemauan sendiri tanpa adanya paksaan eksternal. Turnover intention sering kali dialami oleh karyawan karena alasan-alasan yang berhubungan dengan Pelaksanaan manajemen

sumber daya manusia yang kurang efektif, seperti penilaian kerja, sistem Compensation, dan promosi yang tidak memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan serta tingkat kepuasan karir yang rendah (Aburumman et al., 2020). Turnover intention dapat berdampak pada berbagai aspek operasional perusahaan, dampak negatif yang ditimbulkan tidak hanya mencakup peningkatan biaya dan waktu dalam proses perekrutan karyawan baru, tetapi juga kesulitan perusahaan dalam menemukan kandidat yang memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Yadewani & Reni Wijaya, 2021).

Menurut survey AON (2024), dalam Southeast Asia Salary Increase & Turnover Study (2024), perusahaan di Asia Tenggara termasuk Indonesia dihadapkan pada tekanan tinggi dalam mempertahankan tenaga kerja di tengah pasar yang ketat. Indonesia mencatat tingkat attrition tertinggi di wilayah ini, yakni 20,8 %, lebih tinggi dibandingkan rata-rata regional yang berada di kisaran 13,8 %–16,7 %. Untuk meredam turnover intention, organisasi di Indonesia telah mengalokasikan kenaikan gaji sebesar 6,3 % untuk tahun 2025, menjadikannya yang tertinggi kedua setelah Vietnam (6,7 %). Langkah ini mencerminkan upaya perusahaan dalam memperbaiki paket Compensation dan insentif finansial demi menjaga motivasi karyawan dan meminimalkan kehilangan talenta penting (AON, 2024).

Fenomena turnover intention juga terjadi pada karyawan tetap di Rumah Sakit Umum Aisyiyah kota Padang. RSUD Aisyiyah Padang merupakan rumah sakit swasta yang berada dibawah naungan organisasi Aisyiyah yang berdiri pada tahun 1966 sebagai Klinik Bersalin dan menjadi rumah sakit pada tahun 1987. berlokasi di Jalan H. Agus Salim No. 6, Sawahan, Kecamatan Padang Timur, Kota Padang, Sumatera Barat, Indonesia. Rumah sakit ini mempekerjakan karyawan dengan berbagai status, seperti karyawan tetap, kontrak, percobaan, serta paruh waktu. Karyawan tersebut terbagi dalam beberapa bidang seperti dokter umum, dokter spesialis, keperawatan, kebidanan, instalasi pemeliharaan peralatan rumah sakit, gizi, laboratorium, farmasi, radiologi, rekam medis, dan bagian umum lainnya.

Rumah sakit ini memiliki fasilitas - fasilitas yang mampu mendukung keberlangsungannya dalam mencapai visi dan misi. Salah satu misi dari RSUD Aisyiyah Padang yaitu meningkatkan kualitas sumber daya insani secara berkelanjutan. Dari misi ini dapat diketahui sumber daya merupakan aset terpenting bagi sebuah perusahaan terutama sumber daya yang memiliki keterampilan dan potensi untuk masa depan perusahaan. Meskipun demikian, Rumah Sakit Umum Aisyiyah Kota Padang masih menghadapi permasalahan terkait turnover intention. Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Umum dan Sumber Daya Insani, Syarifatul Asnah, S.E., mengungkapkan bahwa setiap tahunnya terjadi pengurangan jumlah karyawan tetap. Pengurangan ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kelulusan menjadi PNS maupun PPPK, pindah ke rumah sakit lain yang memberikan insentif lebih menarik, mengikuti suami, memilih fokus sebagai ibu rumah tangga, memasuki masa pensiun, hingga pemutusan hubungan kerja akibat pelanggaran berat. Hasil wawancara ini juga didukung dengan data turnover karyawan tetap RSUD Aisyiyah kota Padang yang diperoleh dari Kabag Umum & SDI RSUD Aisyiyah kota Padang sebagai berikut:

Tabel 1. Data turnover karyawan tetap Rumah Sakit Umum Aisyiyah kota Padang

No	Tahun	Jumlah Karyawan Tetap	Jumlah Karyawan Tetap Masuk	Jumlah Karyawan Tetap Keluar	Persentase Turnover
1.	2021	106	0	9	8,86%
2.	2022	97	10	33	38,59%
3.	2023	74	2	29	47,93%
4.	2024	47	43	42	88,42%

Sumber: Bagian Sekretariat RSUD Aisyiyah Padang 2025

Berdasarkan tabel 1 terlihat tingkat persentase turnover pada karyawan tetap RSUD Aisyiyah terus meningkat. Tingkat turnover karyawan tetap di RSUD Aisyiyah Kota Padang mengalami kenaikan yang

sangat signifikan dalam empat tahun terakhir. Pada tahun 2021, angka turnover masih tergolong rendah, yakni sebesar 8,86%, dengan tidak adanya penerimaan karyawan tetap baru dan terdapat 9 orang yang mengundurkan diri. Namun, situasi ini berubah secara drastis dalam tahun-tahun berikutnya.

Pada tahun 2022, terjadi lonjakan yang mencolok dalam jumlah karyawan tetap yang keluar, yaitu mencapai 33 orang dari total 97 orang jumlah karyawan tetap, sehingga persentase turnover naik menjadi 38,59%. Kenaikan ini cukup mengkhawatirkan karena hampir lima kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya. Walaupun ada penambahan 10 karyawan tetap baru, jumlah tersebut belum mampu menyeimbangkan besarnya karyawan yang keluar. Tren peningkatan turnover berlanjut di tahun 2023, di mana jumlah karyawan tetap tinggal 74 orang, hanya terdapat 2 karyawan baru yang masuk, sementara 29 lainnya keluar. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi permasalahan dalam strategi rekrutmen atau daya tarik rumah sakit sebagai institusi tempat bekerja.

Kondisi yang paling kritis terjadi pada tahun 2024, di mana tingkat turnover melonjak tajam hingga 88,42%. Dari total 47 karyawan tetap, tercatat 42 orang karyawan tetap mengundurkan diri, meskipun terdapat penambahan karyawan tetap sebanyak 43 orang. Namun, kondisi tersebut tidak mampu mengurangi tingginya persentase turnover yang terjadi di Rumah Sakit Umum Aisyiyah Kota Padang. Situasi ini tidak hanya menunjukkan tingginya angka turnover, tetapi juga mencerminkan kemungkinan adanya ketidakpuasan sejak awal bekerja, lemahnya proses adaptasi di lingkungan kerja, atau tidak terpenuhinya ekspektasi karyawan terhadap organisasi. Tingkat turnover karyawan tahunan yang dapat dikategorikan sehat umumnya berada di bawah 10%, dengan kisaran ideal pada angka satu digit. Persentase turnover yang rendah ini mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan, menjaga stabilitas operasional, serta menunjukkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (Gallup, 2024). Hasil benchmarking di Amerika Serikat juga memperlihatkan bahwa rata-rata turnover tahunan berada pada level 3,6%, sehingga memperkuat pandangan bahwa angka 10% merupakan batas maksimum yang masih dianggap wajar di berbagai sektor industri (Insignia Resource, 2024). Dengan tingkat turnover yang melebihi batas tersebut, RSUD Aisyiyah Padang dihadapkan pada tantangan signifikan dalam mempertahankan tenaga kerja, yang berisiko memengaruhi stabilitas operasional serta produktivitas perusahaan. Oleh sebab itu, perlu dilakukan penelitian lebih mendalam guna mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi tingginya turnover karyawan serta merumuskan solusi yang efektif untuk meningkatkan retensi tenaga kerja.

Tingkat turnover yang tinggi dianggap buruk dan mahal karena akan dapat berdampak buruk pada kinerja serta biaya yang harus dikeluarkan organisasi (Barkhuizen & Gumede, 2021). Penelitian ini menggunakan data turnover sebagai cerminan untuk memahami turnover intention pada karyawan RSUD Aisyiyah kota Padang. Turnover intention adalah tahap awal sebelum karyawan benar-benar keluar dari perusahaan dan kerap dipandang sebagai indikator utama terjadinya turnover yang sesungguhnya (Mobley, 2019; Park et al., 2023). Dalam banyak penelitian, turnover intention memiliki korelasi yang kuat dengan tingkat turnover aktual, di mana semakin tinggi niat karyawan untuk keluar, semakin besar kemungkinan mereka benar-benar meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu (Mobley, 2019; Zhang et al., 2022). Tingginya tingkat turnover menjadi bukti kuat dari tingginya turnover intention dimana hal ini merupakan pengaruh dari niat atau keinginan untuk keluar (turnover intention) yang direalisasikan sehingga menimbulkan turnover (Saeed et al., 2021; Park et al., 2023). Data turnover turut memberikan insight terkait faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan ataupun meninggalkan organisasi (Wibowo & Prabowo, 2022).

Tingkat turnover yang tinggi di RSUD Aisyiyah menunjukkan bahwa niat turnover di kalangan karyawan juga tinggi. Ini karena keputusan untuk resign atau keluar dari pekerjaan biasanya merupakan

hasil dari niat yang telah dibuat sebelumnya. Dengan kata lain, turnover intention berfungsi sebagai indikator awal yang dapat membantu organisasi memantau potensi turnover sebelum benar-benar terjadi. Berdasarkan Theory of Planned Behaviour, intention merupakan prerequisite dari perilaku aktual (Ajzen, 1991). Turnover intention dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, beberapa diantaranya adalah Compensation, performance assessment, and career development (Burhanudin & Wijanarko, 2022), work stress (Salama et al., 2022), work – life balance (Angelina Lebang & Ardiyanti, 2021), job satisfaction (Imran et al., 2020), job burnout (Ran et al., 2020), pendidikan dan pengalaman kerja (Wibowo et al., 2021).

Penelitian ini menggunakan Compensation sebagai variabel yang akan mempengaruhi tingkat turnover intention pada karyawan, Compensation adalah bentuk imbalan yang diterima pekerja sebagai penghargaan atas kontribusi dan partisipasi mereka terhadap perusahaan (Robianto et al., 2020). Compensation yang tidak memadai memberikan banyak output negatif yang tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga memengaruhi perusahaan (Nawaz & Pangil, 2023). Compensation yang tidak memadai atau tidak kompetitif dilaporkan menjadi penyebab turnover karyawan, dan Compensation yang tidak adil dapat mendorong karyawan untuk pindah ke tempat lain (Burhanudin & Wijanarko, 2022).

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Aman-Ullah et al., 2023) tentang pengaruh Compensation terhadap turnover intention, ditemukan bahwa Berdasarkan penelitian Hidayah & Ananda (2021), compensation terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Compensation berpengaruh langsung dan signifikan terhadap turnover intention, namun pada penelitian yang dilakukan oleh Amanda et al. (2021) ditemukan hasil yang berbeda. Amanda et al. (2021) menunjukkan bahwa Compensation tidak berpengaruh negatif secara signifikan terhadap turnover intention. Pada kasus RSU Aisyiyah Padang, karyawan mengundurkan diri untuk beralih ke rumah sakit lain yang menawarkan insentif atau compensation yang lebih tinggi dibandingkan dengan RSU Aisyiyah. Fenomena ini menunjukkan bahwa compensation berperan signifikan dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi (Nawaz & Pangil, 2023). Di sektor kesehatan, khususnya rumah sakit, tenaga medis maupun tenaga pendukung menghadapi beban kerja yang berat, jam kerja panjang, dan tekanan psikologis tinggi. Pemberian compensation yang kurang memadai dapat memperparah kelelahan serta mendorong meningkatnya turnover intention di kalangan tenaga kesehatan (Zhang et al., 2023). Oleh karena itu, Compensation yang diberikan idealnya tidak hanya memenuhi standar industri, tetapi juga mencerminkan penghargaan terhadap kerja keras dan komitmen karyawan. Saat karyawan merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka tidak mendapatkan apresiasi, baik secara finansial maupun non-finansial, kecenderungan untuk mencari peluang di organisasi lain yang menawarkan compensation dan penghargaan lebih baik akan meningkat (Nawaz & Pangil, 2023).

Keputusan karyawan RSU Aisyiyah untuk berpindah ke rumah sakit lain yang menawarkan Compensation yang lebih besar menunjukkan ketidakpuasan mereka dengan sistem Compensation yang ada. hal ini dipengaruhi oleh perbedaan tingkat kepuasan individu terhadap Compensation, sebagian karyawan menilai bahwa gaji dan tunjangan yang diterima belum mampu memenuhi ekspektasi atau kebutuhan hidup mereka. Ketidakseimbangan antara Compensation dan beban kerja tersebut dapat memicu peningkatan turnover intention (Siswanto Amir et al., 2025). Selain compensation, faktor lain yang memengaruhi turnover intention dalam penelitian ini Adalah career development. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Dewi & Nurhayati, 2021) ditemukan bahwa career development memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention, dari penelitian (Burhanudin & Wijanarko, 2022) Career development memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, namun penelitian Hidayah & Ananda (2021) menunjukkan bahwa career development justru memberikan efek langsung dan signifikan terhadap turnover intention.

Career development adalah rangkaian upaya yang dilakukan karyawan untuk meraih tujuan karier mereka, program ini meliputi pengaturan struktur organisasi, persyaratan untuk menduduki suatu jabatan (promosi), pengaturan tingkat prestasi kerja sebagai acuan untuk menyusun program karir, pengaturan mentor atau sponsor untuk peningkatan karir yang memungkinkan karyawan untuk dimentori serta disponsori, pengaturan program pelatihan, dan prosedur pengembangan karir (Dewi & Nurhayati, 2021). Di RSUD Aisyiyah Kota Padang, pengunduran diri karyawan juga dipicu oleh keinginan untuk mengembangkan karir ke jenjang yang lebih tinggi. Salah satu langkah yang ditempuh adalah dengan mengikuti seleksi CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Penelitian oleh Nugraheni et al. (2023) menemukan bahwa career development yang kurang memadai memiliki korelasi dengan turnover intention, dan banyak karyawan akhirnya memilih untuk meninggalkan organisasi yang tidak menyediakan jalur karir yang transparan.

Tingginya tingkat pengunduran diri di RSUD Aisyiyah, khususnya dari karyawan tetap, sebagian besar terjadi karena mereka keluar setelah lulus seleksi CPNS dan PPPK. Fenomena ini menunjukkan bahwa karyawan tetap cenderung mencari stabilitas kerja dan jenjang karir yang lebih jelas di instansi pemerintahan dibandingkan di rumah sakit swasta (Rivai & Purwanti, 2022). Jika karyawan berpengalaman dan berkompentensi tinggi meninggalkan organisasi, maka dapat terjadi berbagai efek negatif, seperti kesulitan mencari tenaga kerja dengan kompetensi setara, peningkatan beban kerja bagi karyawan yang tersisa, serta penurunan kualitas pelayanan kesehatan (Nugraheni et al., 2023). Career development yang dimediasi oleh job satisfaction memiliki pengaruh signifikan terhadap turnover intention. Pengelolaan career development yang baik dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mengurangi kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan, karena karyawan merasa peluang berkembang dan kepuasan yang diperoleh sudah sesuai harapan mereka (Hidayah & Ananda, 202)

Dalam penelitian ini, job satisfaction dipilih sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh Compensation dan career development terhadap turnover intention karyawan tetap di Rumah Sakit Umum Aisyiyah Kota Padang. Job satisfaction bergantung pada seberapa puas seseorang dengan hal-hal seperti Compensation, bagaimana manajemen membantu mereka, bagaimana mereka memiliki kesempatan untuk berkembang, bagaimana lingkungan kerja mereka, budaya perusahaan, rekan kerja, dan tugas yang mereka selesaikan (Barkhuizen & Gumede, 2021). Penelitian Aman-Ullah et al. (2023) menunjukkan bahwa job satisfaction memediasi hubungan antara compensation dan turnover intention. Job satisfaction merupakan faktor penting dalam keputusan karyawan RSUD Aisyiyah Kota Padang untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Job satisfaction yang rendah dapat memicu turnover intention, sedangkan Job satisfaction yang tinggi meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan untuk bertahan (Babalola et al., 2023). Banyak karyawan meninggalkan pekerjaan mereka untuk mencari peluang karir yang lebih baik, salah satunya dengan mengikuti seleksi CPNS dan PPPK, fenomena ini mencerminkan dorongan karyawan untuk mencari stabilitas kerja, jenjang karir yang lebih jelas, dan manfaat jangka panjang yang lebih unggul dibandingkan dengan yang tersedia di sektor swasta (Marini & Sari, 2022).

Hal ini menunjukkan bahwa Job satisfaction pada karyawan masih rendah karena mereka tidak memiliki prospek karir yang jelas di organisasi, Ketidakjelasan jalur karir dapat menurunkan motivasi, melemahkan komitmen, serta meningkatkan risiko terjadinya turnover intention (Nugraheni et al., 2023). Selain itu, compensation yang tidak memenuhi harapan atau standar hidup karyawan menjadi salah satu faktor pendorong pengunduran diri serta ketidaksesuaian ini menimbulkan ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya mendorong peningkatan turnover intention (Nawaz & Pangil, 2023). Dari fenomena di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Compensation Dan Career

Development Terhadap Turnover Intention Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Tetap Rumah Sakit Umum Aisyiyah Kota Padang”.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berfokus pada data yang dapat diukur secara numerik, di mana informasi yang diperoleh dari objek penelitian dianalisis dengan pendekatan statistik untuk menguji hipotesis dan menarik kesimpulan secara objektif. Berdasarkan kriteria masalah dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan desain penelitian kausal yakni hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat (Sugiyono, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Compensation dan career development terhadap turnover intention serta job satisfaction sebagai variabel mediasi pada Karyawan Tetap Rumah Sakit Umum Aisyiyah Kota Padang. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan Tetap Rumah Sakit Umum Aisyiyah Kota Padang. Jumlah populasi yang diteliti yaitu sebanyak 48 orang. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan bahwa jumlah populasi tergolong kecil, yaitu kurang dari 100 orang, sehingga memungkinkan untuk meneliti seluruh anggota populasi secara langsung. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui kuesioner berbasis Google Forms, yang disebarakan kepada responden dalam bentuk tautan daring. Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu : Analisis Statistik Deskriptif, Analisis Statistik Inferensial

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data SEM dengan batuan aplikasi Smart PLS 4 (Partial Least Square). Partial Least Square adalah analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat digunakan untuk menguji model pengukuran (Outer Model) serta pengujian model struktural (Inner Model). Model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan sebagai uji kausalitas dalam penelitian.

Pengukuran model (Outer Model)

Pengukuran model (Outer Model) ini digunakan untuk menilai validitas serta reabilitas model. Uji validitas ini digunakan untuk mengukur kemampuan instrument pada penelitian. Sedangkan uji reabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi jawaban yang diberikan responden dalam item pertanyaan yang diberikan responden dalam item pertanyaan yang diberikan. Indikator dapat dikatakan valid apabila memenuhi kriteria dengan nilai AVE di atas 0.5 atau lebih nilai seluruh outer loading indikator variabel memenuhi kriteria nilai loading factor >0.7 , sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi syarat kriteria convergent validity. Selanjutnya untuk melihat indikator tersebut dikatakan reliabel maka nilai composite reability harus ≥ 0.70 .

Uji Validitas

Uji validitas terdiri dari convergent validity dan discriminant validity. Pengujian convergent vality dilakukan dengan melihat loading factor atau outer loading. Convergent validity dikatakan memenuhi apabila memiliki outer loading >0.7 . Serta melihat apakah discriminant validity telah terpenuhi dapat dilihat dari nilai cross loading yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator suatu variabel memiliki nilai

yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator variabel lainnya, maka dikatakan variabel memiliki discriminant validity.

Tabel 2. Outer Model Awal

	X2	X1	Z	Y
C1		0.863		
C2		0.683		
C3		0.748		
C4		0.642		
C5		0.814		
C6		0.742		
CD1	0.828			
CD2	0.782			
CD3	0.825			
CD4	0.878			
CD5	0.839			
CD6	0.827			
CD7	0.836			
CD8	0.889			
CD9	0.827			
CD10	0.821			
CD11	0.771			
CD12	0.686			
JS1			0.828	
JS2			0.847	
JS3			0.768	
JS4			-0.730	
JS5			0.865	
TI1				0.952
TI2				0.951
TI3				0.887

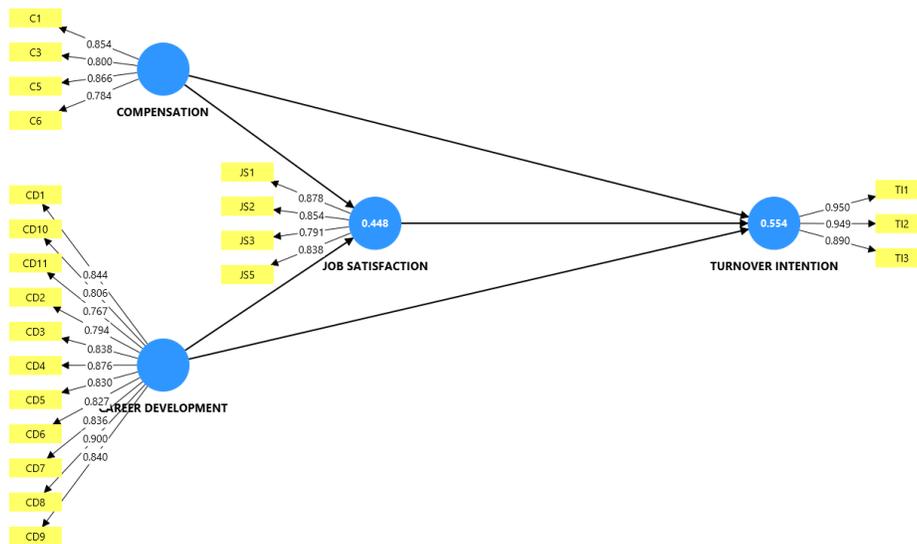
Sumber: Hasil uji diolah dengan SmartPLS4 (2025)

Tabel 2 memperlihatkan bentuk awal dari model hubungan antara variabel. memperlihatkan bentuk awal dari model hubungan antara variabel. Model hubungan antar variabel awal ini menggambarkan indikator belum valid, dikarenakan masih adanya indikator yang memiliki nilai loading factor di bawah 0,7 atau tidak memiliki convergent validity yang baik. Oleh karena itu diperlukan re-estimasi model konstruk awal dengan mendrop indikator-indikator yang masuk ke dalam kategori discriminant validity sebanyak 4 pernyataan di bawah loading factor yang \leq dari 0,7. Berikut adalah indikator-indikator yang memilikilading factor \leq 0,7:

Tabel 3. Dimensi Variabel yang Didrop

KODE	COMP	KODE	CD	KODE	JS
C2	0.683	CD12	0.686	JS4	-0.730
C4	0.642				

Sumber: Hasil uji diolah dengan SmartPLS4 (2025)



Gambar 1. Outer Model Akhir

Tabel 4. Outer Model Akhir

	X2	X1	Z	Y
C1		0.863		
C3		0.748		
C5		0.814		
C6		0.742		
CD1	0.828			
CD2	0.782			
CD3	0.825			
CD4	0.878			
CD5	0.839			
CD6	0.827			
CD7	0.836			
CD8	0.889			
CD9	0.827			
CD10	0.821			
CD11	0.771			
JS1			0.828	
JS2			0.847	
JS3			0.768	
JS5			0.865	
TI1				0.952
TI2				0.951
TI3				0.887

Sumber: Hasil Uji diolah dengan SmartPLS4 (2025)

Dari hasil outer loading akhir yang didapat dilihat pada 88 gambar, dapat digambarkan bahwa indikator masing-masing variabel memberikan nilai convergent validity yang tinggi, karena semua indikator memiliki loading factor diatas 0,7. Begitu jungan dengan nilai cross loading yang menunjukkan discriminant validity yang baik, yaitu jika perbandingan korelasi indikator variabel memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator variabel yang lain.

Metode lain yang dapat digunakan dalam menilai discriminant validity yaitu dengan cara membandingkan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lainnya dalam model. Suatu konstruk dapat dikatakan valid jika memiliki nilai $AVE > 0,5$ (Hair et al., 2017).

Tabel 5. Average Variance Extracted (AVE)

<i>Average variance extracted (AVE)</i>	
X1	0.683
X2	0.961
Z	0.906
Y	0.951

Sumber: Hasil uji diolah dengan SmartPLS4 (2025)

Berdasarkan tabel 5, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk telah memiliki validitas di atas 0,5. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat validitas yang baik atau dapat diterima.

Tabel 6. Discriminant Validity

C1	0.629	0.854	0.571	-0.490
C3	0.532	0.800	0.230	-0.250
C5	0.683	0.866	0.315	-0.324
C6	0.766	0.784	0.457	-0.490
CD1	0.844	0.724	0.416	-0.421
CD2	0.794	0.605	0.522	-0.499
CD3	0.838	0.770	0.462	-0.469
CD4	0.876	0.731	0.630	-0.670
CD5	0.830	0.690	0.750	-0.677
CD6	0.827	0.574	0.582	-0.617
CD7	0.836	0.749	0.554	-0.518
CD8	0.900	0.687	0.626	-0.536
CD9	0.840	0.724	0.506	-0.460
CD10	0.806	0.619	0.466	-0.518
CD11	0.767	0.519	0.468	-0.464
JS1	0.644	0.501	0.878	-0.590
JS2	0.497	0.431	0.854	-0.609
JS3	0.540	0.351	0.791	-0.511
JS5	0.561	0.462	0.838	-0.647
TI1	-0.617	-0.507	-0.707	0.950
TI2	-0.647	-0.567	-0.632	0.949
C1	0.629	0.854	0.571	-0.490
C3	0.532	0.800	0.230	-0.250
C5	0.683	0.866	0.315	-0.324
C6	0.766	0.784	0.457	-0.490
CD1	0.844	0.724	0.416	-0.421
CD2	0.794	0.605	0.522	-0.499

Sumber: Hasil uji diolah dengan SmartPLS4 (2025)

Berdasarkan tabel 6, seluruh indikator pada variabel Compensation, Career Development, Job Satisfaction, dan Turnover Intention menunjukkan nilai korelasi tertinggi terhadap konstruk yang diukurinya dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lain. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan diskriminasi yang memadai serta mampu merepresentasikan konstruknya secara akurat. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap pengujian model struktural (structural model testing) berikutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan melihat nilai dari composite reliability dan cronbach's alpha blok indikator untuk mengukur konstruk. Hasil dari composite reliability dan cronbach's alpha dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai di atas 0.7. Berikut adalah hasil composite reliability dari output SmartPls.

Tabel 7. Hasil Uji Composite Reliability Dan Cronbach's Alpha

	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Cronbach's alpha</i>
X1	0.890	0.852
X2	0.963	0.956
Z	0.865	0.861
Y	0.926	0.922

Sumber: Hasil uji diolah dengan SmartPLS4 (2025)

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai dari composite reliability dan cronbach's alpha untuk semua konstruknya yaitu di atas 0.7, sehingga dapat di simpulkan bahwasannya semua kontruk pada model yang diestimasi sudah reliabel atau memenuhi kriteria.

Pengukuran Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel, nilai signifikan serta R-Square dari model penelitian. Model sruktural dapat dievaluasi dengan menggunakan R-Square untuk konstruk endogen “uji t” serta signifikan dari parameter jalur struktural. Dalam nilai model menggunakan SmartPLS ini dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten endogennya. Hal ini dilakukan untuk melihat seberapa besar variabel satu dalam mempengaruhi variabel lainnya. Berikut hasil estimasi R-Square dengan menggunakan SmartPLS:

Tabel 8. Hasil Analisis R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Z	0.448	0.424
Y	0.554	0.524

Sumber: Hasil uji diolah dengan SmartPLS4 (2025)

Berdasarkan tabel 8, terlihat bahwa nilai R-Square variabel job satisfaction sebesar 0,448. Hal ini menunjukkan bahwa 44,8% variasi pada variabel job satisfaction dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen dalam model penelitian ini. Sedangkan untuk variabel turnover intention , nilai R-Square yang diperoleh sebesar 0,554. Artinya, 55,4% variasi pada variabel turnover intention dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel job satisfaction.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihatt statistic yang dihasilkaninner model. Hipotesis penelitian dapat diterima jika t-statistic >1.96 (Hair et al., 2017). Berikut merupakan hasil uji hipotesis pengaruh langsung :

Tabel 9. Hasil Analisis Inner Model

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Values
CD → JS	0.708	0.716	0.163	4.348	0.000
CD → TI	-0.354	-0.329	0.186	1.899	0.058
COM → JS	-0.048	-0.045	0.184	0.261	0.794
COM → TI	0.029	0.001	0.150	0.196	0.845
JS → TI	-0.482	-0.478	0.114	4.228	0.000

Sumber: Hasil uji diolah dengan SmartPLS4 (2025)

Dalam PLS pengujian secara statistic setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstraping terhadap sampel penelitian. Pengujian dengan bootstraping juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data sebagai berikut :

Pengujian Hipotesis 1: Career Development berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction.

Hasil menunjukkan bahwa Career Development (CD) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction (JS) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,708, T statistik 4,348 ($>1,96$), dan P value 0,000 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karir yang diterima karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat job satisfaction yang dimiliki. Sebaliknya, apabila pengembangan karir rendah, maka job satisfaction karyawan juga rendah.

Pengujian Hipotesis 2: Career Development berpengaruh terhadap Turnover Intention

Hasil menunjukkan bahwa Career Development (CD) memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention (TI) dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,354, T statistik 1,899, dan P value 0,058 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Career Development berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention, dengan Tingkat kesalahan 10%. Dengan kata lain, pengembangan karir secara signifikan bisa menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Pengujian Hipotesis 3: Compensation berpengaruh terhadap Job Satisfaction

Hasil menunjukkan bahwa Compensation (COM) memiliki pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap Job Satisfaction (JS) dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,048, T statistik 0,261, dan P value 0,794 ($>0,05$). Ini menunjukkan bahwa tingkat Compensation yang diberikan belum memiliki pengaruh nyata terhadap kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis 4: Compensation berpengaruh terhadap Turnover Intention

Hasil menunjukkan bahwa Compensation (COM) memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Turnover Intention (TI) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,029, T statistik 0,196, dan P value 0,845 ($>0,05$). Dengan kata lain, Compensation yang diterima karyawan belum berpengaruh nyata terhadap niat mereka untuk keluar dari organisasi.

Pengujian Hipotesis 5: Job Satisfaction berpengaruh terhadap Turnover Intention

Hasil menunjukkan bahwa Job Satisfaction (JS) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention (TI) dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,482, T statistik 4,228 ($>1,96$), dan P value 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi job satisfaction yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah turnover intention mereka. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, niat karyawan untuk meninggalkan organisasi akan semakin tinggi.

Tabel 10. Hasil Hipotesis

Hipotesis	Hasil
Hipotesis 1: <i>Career Development</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	Diterima
Hipotesis 2: <i>Career Development</i> berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i>	Diterima (dengan tingkat kesalahan 10%)
Hipotesis 3: <i>Compensation</i> berpengaruh terhadap <i>Job Satisfaction</i>	Ditolak
Hipotesis 4: <i>Compensation</i> berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i>	Ditolak
Hipotesis 5: <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Turnover Intention</i>	Diterima

Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis pengaruh tidak langsung dapat diterima apabila menghasilkan t-statistic >1.96. Hipotesis pengaruh tidak langsung merupakan hipotesis keempat dengan melihat hubungan antara Compensation dan career development terhadap turnover intention melalui job satisfaction sebagai variabel mediasi. Dalam T-statistic untuk perhitungan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11. Perhitungan Koefisien Variabel Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CD → JS → TI	-0.341	-0.338	0.101	3.368	0.001
COM → JS → TI	0.023	0.015	0.089	0.259	0.796

Sumber: Hasil Uji diolah dengan SmartPLS4 (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien variabel mediasi, diperoleh hasil t-statistic pengaruh mediasi antara Career Development (CD) terhadap Turnover Intention (TI) melalui Job Satisfaction (JS) sebesar 3,368 (> 1,96 (Hair et al., 2017)) dengan koefisien sebesar -0,341 dan P value sebesar 0,001 (<0,05 (Hair et al., 2017)). Hal ini mengindikasikan bahwa Career Development berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention yang dimediasi oleh Job Satisfaction, sehingga Job Satisfaction berperan sebagai mediasi parsial. Disimpulkan bahwa jika Career Development yang diterima karyawan tinggi, maka secara signifikan akan meningkatkan Job Satisfaction, yang pada akhirnya menurunkan Turnover Intention. Sebaliknya, apabila Career Development rendah, maka Job Satisfaction karyawan akan menurun sehingga Turnover Intention akan meningkat.

Sementara itu, pengaruh mediasi Compensation (COM) terhadap Turnover Intention (TI) melalui Job Satisfaction (JS) memiliki koefisien sebesar 0,023, T statistik 0,259 (<1,96), dan P value 0,796 (>0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa Compensation tidak berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction, sehingga mediasi tidak terjadi.

Pengaruh Total

Pengaruh total Compensation dan career development terhadap turnover intention melalui job satisfaction sebagai berikut:

Tabel 12. Pengaruh Total

	Koefisien Jalur				Total	Ket
	Langsung	T Statistics	Pengaruh Tidak Langsung	T Statistics		
CD → JS	0,708	4,348			0,708	Sig
CD → TI	-0,354	1,899	-0,341	3,368	-0,695	Sig
COM → JS	-0,048	0,261			-0,048	Tidak Sig
COM → TI	0,029	0,196	0,023	0,259	0,052	Tidak Sig
JS → TI	-0,482	4,228			-0,482	Sig

Sumber: Hasil Uji diolah dengan SmartPLS4 (2025)

Pada tabel 12, dapat dijelaskan bahwa pengaruh Career Development (CD) terhadap Job Satisfaction (JS) secara langsung memiliki koefisien sebesar 0,708 dengan T-statistic 4,348. Sementara itu, pengaruh Job Satisfaction (JS) terhadap Turnover Intention (TI) secara langsung memiliki koefisien -0,482 dengan T-statistic 4,228. Pengaruh Career Development (CD) terhadap Turnover Intention (TI) melalui Job Satisfaction (JS) secara tidak langsung memiliki koefisien -0,341 dengan T-statistic 3,368. Dengan demikian, pengaruh total Career Development terhadap Turnover Intention adalah -0,695 (didapatkan dari jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung).

Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis mengenai peran mediasi Job Satisfaction diterima, karena T-statistic jalur tidak langsung $3,368 > 1,96$. Hasil ini menegaskan bahwa Job Satisfaction berperan sebagai mediasi yang signifikan antara Career Development dan Turnover Intention. Dengan kata lain, peningkatan Career Development pada karyawan secara signifikan meningkatkan Job Satisfaction, yang pada gilirannya menurunkan Turnover Intention. Sebaliknya, jika Career Development rendah, maka Job Satisfaction menurun dan Turnover Intention meningkat. Sementara itu, pengaruh mediasi Compensation (COM) terhadap Turnover Intention (TI) melalui Job Satisfaction (JS) tidak signifikan, dengan koefisien $0,023$ dan T-statistic $0,259 < 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa Job Satisfaction tidak memediasi pengaruh Compensation terhadap Turnover Intention secara signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Compensation terhadap Turnover Intention

Hasil analisis menggunakan PLS menunjukkan bahwa Compensation (COM) memiliki pengaruh positif terhadap Turnover Intention (TI) dengan koefisien jalur sebesar $0,029$, T-statistic $0,196$, dan P-value $0,845$. Nilai T-statistic ini jauh lebih kecil dari batas kritis $1,96$ (Hair et al., 2017), sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh Compensation terhadap Turnover Intention tidak signifikan. Artinya, variasi kompensasi finansial yang diterima karyawan, termasuk gaji pokok, insentif, bonus, dan fasilitas tambahan, tidak cukup untuk menjelaskan perubahan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Data ini diperkuat oleh distribusi frekuensi kompensasi yang menunjukkan rata-rata variabel Compensation sebesar $3,59$ dengan TCR $71,8\%$, yang masuk kategori “Baik”, namun tetap tidak memengaruhi Turnover Intention secara signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan menerima Compensation yang relatif memadai, hal tersebut belum menjadi faktor utama dalam keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Karyawan tampaknya lebih memprioritaskan faktor non-finansial, seperti peluang pengembangan karir, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan kata lain, Compensation finansial saja tidak cukup untuk meningkatkan loyalitas atau mengurangi niat keluar, sehingga organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih holistik untuk retensi karyawan.

Ketidak berpengaruhnya Compensation terhadap Turnover Intention dapat dijelaskan melalui teori motivasi intrinsik dan kebutuhan psikologis karyawan. Faktor-faktor seperti pengakuan, peluang berkembang, rasa aman dalam karir, dan kualitas hubungan dengan atasan atau rekan kerja memiliki pengaruh lebih besar terhadap keputusan karyawan. Dalam konteks RSUD Aisyiyah Kota Padang, karyawan cenderung menilai keberlanjutan karir dan kepuasan kerja sebagai prioritas utama dibandingkan kompensasi finansial. Hal ini didukung oleh data pada variabel Job Satisfaction, yang menunjukkan rata-rata $3,75$ dengan TCR $75,1\%$, mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan relatif tinggi, sehingga Compensation menjadi faktor tambahan, bukan penentu utama.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Wirawan & Subekti (2020), yang menunjukkan bahwa Compensation finansial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention karyawan rumah sakit. Penelitian lain oleh Aryanto (2019) juga menegaskan bahwa kepuasan intrinsik, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh lebih kuat terhadap niat keluar dibanding Compensation finansial. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa Compensation saja tidak cukup untuk mencegah turnover, dan strategi retensi yang efektif harus mengintegrasikan aspek non-finansial yang mampu meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan.

Pengaruh Compensation terhadap Job Satisfaction

Hasil analisis menggunakan PLS menunjukkan bahwa Compensation (COM) memiliki pengaruh negatif terhadap Job Satisfaction (JS) dengan koefisien jalur sebesar $-0,048$, T-statistic $0,261$, dan P-value $0,794$. Nilai T-statistic ini jauh di bawah batas kritis $1,96$ (Hair et al., 2017), sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh Compensation terhadap Job Satisfaction tidak signifikan. Artinya, variasi tingkat Compensation yang diterima karyawan, termasuk gaji pokok, bonus, insentif, dan fasilitas tambahan, tidak cukup untuk menjelaskan perubahan dalam tingkat kepuasan kerja mereka. Data pendukung juga menunjukkan bahwa rata-rata nilai Compensation adalah $3,59$ dengan TCR $71,8\%$, sedangkan Job Satisfaction memiliki rata-rata $3,75$ dengan TCR $75,1\%$, yang menunjukkan bahwa meskipun Compensation tergolong baik, hal ini tidak berdampak nyata pada kepuasan kerja.

Hasil ini menegaskan bahwa pemberian Compensation belum mampu meningkatkan job satisfaction karyawan secara signifikan. Karyawan tampaknya lebih menilai faktor-faktor non-finansial seperti kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang kondusif, dan pengakuan atas kinerja. Dengan kata lain, Compensation cenderung dianggap sebagai kewajiban organisasi, bukan sebagai pendorong utama motivasi atau job satisfaction. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyeimbangkan antara Compensation finansial dan faktor non-finansial untuk meningkatkan kepuasan karyawan secara efektif. Alasan mengapa Compensation tidak berpengaruh signifikan dapat dijelaskan melalui teori motivasi intrinsik. Faktor-faktor seperti rasa pencapaian, pengakuan, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung lebih dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Di RSUD Aisyiyah Kota Padang, karyawan mungkin menganggap Compensation sebagai hak dasar yang diberikan oleh organisasi, sehingga faktor ini tidak lagi menjadi motivator utama. Sebaliknya, peluang untuk mengembangkan karir dan mendapatkan pengakuan secara langsung memengaruhi perasaan puas dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Aryanto (2019), yang menunjukkan bahwa Compensation finansial tidak selalu signifikan memengaruhi kepuasan kerja jika motivasi intrinsik lebih dominan. Selain itu, penelitian Wirawan & Subekti (2020) juga menemukan bahwa faktor non-finansial seperti lingkungan kerja, pengembangan karir, dan apresiasi terhadap kinerja lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan rumah sakit dibanding Compensation finansial. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang menekankan keseimbangan antara kompensasi dan faktor-faktor non-finansial untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Career Development terhadap Turnover Intention

Hasil analisis PLS menunjukkan bahwa Career Development (CD) memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention (TI) dengan koefisien jalur $-0,354$, T-statistic $1,899$, dan P-value $0,058$. Nilai T-statistic ini sedikit di bawah batas kritis $1,96$, sehingga pengaruhnya tidak signifikan pada level 5% , tetapi signifikan pada tingkat kesalahan 10% (Hair et al., 2017). Data R^2 untuk variabel Turnover Intention sebesar $0,554$, yang berarti $55,4\%$ variasi niat keluar karyawan dapat dijelaskan oleh variabel dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa Career Development memiliki peran penting dalam membentuk niat karyawan untuk bertahan, meskipun efek langsungnya bersifat moderat. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik karyawan memperoleh peluang pengembangan karir, semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Career Development berfungsi sebagai salah satu faktor retensi karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan melihat masa depan yang jelas dalam organisasinya. Namun, pengaruhnya tidak terlalu kuat, sehingga faktor lain seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi juga turut memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar.

Pengaruh Career Development terhadap Turnover Intention dapat dijelaskan oleh motivasi dan persepsi karyawan terhadap prospek karir mereka. Karyawan yang mendapatkan pelatihan, mentoring, serta peluang promosi merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan mencapai tujuan karir. Rasa dihargai dan adanya prospek pertumbuhan di masa depan membuat mereka cenderung setia pada organisasi. Sebaliknya, apabila kesempatan Career Development terbatas, karyawan akan merasa tidak berkembang dan kemungkinan mencari peluang di luar organisasi meningkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Albrecht et al. (2015) yang menunjukkan bahwa Career Development menurunkan turnover intention karyawan di sektor kesehatan. Selain itu, studi oleh Noe et al. (2017) menekankan bahwa program Career Development yang efektif, termasuk pelatihan, mentoring, dan promosi, dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan mengurangi niat keluar. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat hipotesis bahwa Career Development merupakan strategi penting dalam retensi karyawan di lingkungan rumah sakit.

Pengaruh Career Development terhadap Job Satisfaction

Hasil analisis menggunakan PLS menunjukkan bahwa Career Development (CD) memiliki pengaruh positif terhadap Job Satisfaction (JS) dengan koefisien jalur 0,708, T-statistic 4,348, dan P-value 0,000. Nilai T-statistic lebih besar dari 1,96, sehingga pengaruhnya signifikan pada level signifikansi 5% (Hair et al., 2017). Selain itu, nilai R² untuk Job Satisfaction sebesar 0,448, yang menunjukkan bahwa 44,8% variasi kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Career Development dalam model penelitian ini. Hal ini menegaskan bahwa Career Development merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan program pengembangan karir, termasuk pelatihan, bimbingan karir, perencanaan karir, dan kesempatan promosi, secara langsung berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, ketika organisasi memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan karyawan, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat. Job Satisfaction di sini mencakup rasa pencapaian, kepuasan terhadap pekerjaan, dan minat untuk tetap berada dalam organisasi.

Pengaruh positif Career Development terhadap Job Satisfaction dapat dijelaskan dari sisi motivasi dan persepsi karyawan. Karyawan yang memiliki jalur karir jelas dan peluang pengembangan merasa dihargai serta memiliki prospek masa depan yang stabil. Kesempatan untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan dan mentoring memberikan rasa pencapaian, memacu motivasi intrinsik, dan memperkuat keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Hal ini membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan loyal terhadap organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Prayitno et al. (2020) yang menunjukkan bahwa Career Development berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction di sektor pelayanan kesehatan. Penelitian lain oleh Park & Kim (2018) juga menemukan bahwa program Career Development yang baik meningkatkan Job Satisfaction karyawan rumah sakit, terutama dalam hal kesempatan belajar dan peluang promosi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa Career Development adalah salah satu strategi utama untuk meningkatkan Job Satisfaction karyawan di lingkungan rumah sakit.

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Turnover Intention

Hasil analisis PLS menunjukkan bahwa Job Satisfaction (JS) memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention (TI) dengan koefisien jalur -0,482, T-statistic 4,228, dan P-value 0,000. Nilai T-statistic lebih besar dari 1,96 sehingga pengaruhnya signifikan pada level signifikansi 5% (Hair et al., 2017). Nilai ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja karyawan akan menurunkan niat

mereka untuk keluar dari organisasi. R^2 untuk Turnover Intention sebesar 0,554, yang berarti 55,4% variasi niat keluar karyawan dapat dijelaskan oleh variabel dalam model, termasuk Job Satisfaction. Hasil ini mengindikasikan bahwa Job Satisfaction merupakan faktor kunci dalam menekan Turnover Intention. Semakin tinggi Job Satisfaction karyawan, semakin kecil kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Job Satisfaction di sini mencakup perasaan puas terhadap pekerjaan, apresiasi yang diterima, lingkungan kerja, kesempatan berkembang, dan hubungan dengan atasan maupun rekan kerja.

Pengaruh negatif ini muncul karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi. Job Satisfaction menandakan terpenuhinya kebutuhan psikologis, pengakuan atas prestasi, serta dukungan dari lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan berkembang, mereka termotivasi untuk bertahan dan mengurangi niat untuk pindah ke organisasi lain. Temuan ini konsisten dengan Mobley et al. (1979) yang menunjukkan bahwa Job Satisfaction merupakan prediktor utama Turnover Intention. Selain itu, penelitian oleh Aryanto (2019) di sektor rumah sakit juga menemukan bahwa peningkatan Job Satisfaction mampu menurunkan keinginan karyawan untuk keluar. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa Job Satisfaction adalah faktor kritis dalam retensi karyawan, terutama di lingkungan pelayanan kesehatan.

Pengaruh Compensation terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction sebagai variabel mediasi

Hasil analisis menggunakan PLS menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Compensation (COM) terhadap Turnover Intention (TI) melalui Job Satisfaction (JS) memiliki koefisien jalur sebesar 0,023, T-statistic 0,259, dan P-value 0,796. Nilai T-statistic jauh di bawah 1,96 sehingga pengaruh mediasi ini tidak signifikan pada level signifikansi 5% (Hair et al., 2017). Dengan kata lain, Compensation yang diterima karyawan, seperti gaji pokok, bonus, dan insentif, tidak berdampak signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan organisasi melalui jalur kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa Job Satisfaction tidak berperan sebagai mediator antara Compensation dan Turnover Intention. Artinya, pemberian Compensation finansial oleh organisasi tidak secara otomatis meningkatkan Job Satisfaction yang kemudian menurunkan Turnover Intention. Job Satisfaction dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih kompleks dan tidak hanya terbatas pada aspek finansial.

Karyawan cenderung menilai faktor intrinsik dan non-finansial lebih tinggi daripada Compensation finansial dalam menentukan kepuasan dan keputusan bertahan di organisasi. Elemen seperti peluang Career Development, lingkungan kerja yang kondusif, apresiasi terhadap kinerja, serta rasa pencapaian pribadi menjadi faktor motivasi yang lebih kuat. Karyawan mungkin menganggap Compensation sebagai kewajiban organisasi, sehingga tidak cukup mempengaruhi kepuasan dan niat mereka untuk tetap bertahan. Temuan ini sejalan dengan Aryanto (2019) yang menemukan bahwa Compensation finansial tidak signifikan memediasi pengaruh terhadap Turnover Intention melalui Job Satisfaction. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Wirawan & Subekti (2020) yang menyatakan bahwa Compensation finansial tidak selalu menjadi faktor penentu utama dalam mengurangi Turnover Intention di sektor rumah sakit, terutama jika faktor non-finansial dan motivasi intrinsik lebih dominan. Hal ini menegaskan pentingnya memperhatikan Career Development dan lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

Pengaruh Career Development terhadap Turnover Intention dengan Job Satisfaction sebagai variabel mediasi

Hasil analisis menggunakan PLS menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Career Development (CD) terhadap Turnover Intention (TI) melalui Job Satisfaction (JS) memiliki koefisien jalur sebesar -0,341, T-statistic 3,368, dan P-value 0,001. Nilai T-statistic lebih besar dari 1,96 sehingga pengaruh mediasi ini signifikan pada level signifikansi 5% (Hair et al., 2017). Hal ini menandakan bahwa Job Satisfaction berperan sebagai mediator parsial antara Career Development dan Turnover Intention, dimana peningkatan Career Development karyawan secara tidak langsung menurunkan Turnover Intention. Hasil ini menunjukkan bahwa program Career Development tidak hanya berdampak langsung pada Job Satisfaction, tetapi juga secara signifikan memengaruhi niat karyawan untuk bertahan melalui jalur Job Satisfaction. Artinya, karyawan yang merasakan adanya perhatian dan dukungan dari organisasi dalam hal pelatihan, mentoring, dan perencanaan karir akan memiliki Job Satisfaction yang lebih tinggi, sehingga Turnover Intention mereka menurun.

Faktor-faktor seperti kesempatan promosi, pelatihan yang relevan, mentoring, serta perencanaan karir yang jelas membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang cerah. Rasa kompetensi dan pengakuan atas pencapaian meningkatkan motivasi intrinsik, memperkuat loyalitas, dan mendorong karyawan untuk tetap bertahan. Dengan kata lain, Job Satisfaction menjadi mekanisme penting yang menghubungkan pengembangan karir dengan niat bertahan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Park & Kim (2018) yang menunjukkan bahwa Job Satisfaction memediasi pengaruh Career Development terhadap Turnover Intention di sektor layanan kesehatan. Penelitian serupa oleh Albrecht et al. (2015) juga menemukan bahwa Career Development yang efektif meningkatkan Job Satisfaction, yang pada gilirannya menurunkan Turnover Intention. Hal ini menegaskan pentingnya program Career Development sebagai strategi retensi di organisasi kesehatan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh *Compensation* Dan *Career Development* terhadap *Turnover Intention* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Tetap Rumah Sakit Umum Aisyiyah Kota Padang. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

- Tidak terdapat pengaruh signifikan antara *Compensation* dan *Turnover Intention* baik secara langsung maupun melalui *Job Satisfaction* sebagai mediasi. Secara langsung, pengaruh *Compensation* terhadap *Turnover Intention* memiliki koefisien jalur 0,029 dengan T-statistic 0,196 dan P-value 0,845, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *Job Satisfaction* memiliki koefisien 0,023 dengan T-statistic 0,259 dan P-value 0,796. Nilai T-statistic yang lebih kecil dari 1,96 menunjukkan bahwa pengaruh *Compensation* terhadap *Turnover Intention* tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi finansial saja, seperti gaji pokok, bonus, atau insentif, belum cukup untuk menurunkan niat keluar karyawan tetap RSUD Aisyiyah Kota Padang. Karyawan cenderung mempertimbangkan faktor lain, seperti kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja, dan pengakuan atas prestasi dalam menentukan keputusan bertahan atau keluar dari organisasi. R² Turnover Intention sebesar 0,554 menunjukkan bahwa 55,4% variasi *turnover intention* dijelaskan oleh variabel *Compensation*, *Career Development*, dan *Job Satisfaction* secara bersama-sama..
- *Career Development* memiliki pengaruh langsung terhadap *Turnover Intention* dengan koefisien -0,354, T-statistic 1,899, dan P-value 0,058. Pengaruh ini tidak signifikan pada level 5%, tetapi

signifikan pada tingkat kesalahan 10%. Sementara itu, pengaruh tidak langsung *Career Development* terhadap *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction* signifikan dengan koefisien -0,341, T-statistic 3,368, dan P-value 0,001. Dengan demikian, total pengaruh *Career Development* terhadap *Turnover Intention* adalah -0,695. Temuan ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediasi parsial. Semakin baik peluang *Career Development* yang diberikan organisasi—meliputi pelatihan, mentoring, jalur promosi yang jelas, dan perencanaan karir—semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan rumah sakit.

- *Compensation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan koefisien -0,048, T-statistic 0,261, dan P-value 0,794. Nilai T-statistic yang jauh di bawah 1,96 menunjukkan ketidakberartian pengaruh *Compensation*. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *Compensation* finansial saja belum cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan tetap RSUD Aisyiyah Kota Padang. Faktor non-finansial, seperti *Career Development*, lingkungan kerja yang mendukung, dan penghargaan atas prestasi, memiliki peran lebih dominan dalam memengaruhi *Job Satisfaction* karyawan. Karyawan menilai bahwa kompe *Compensation* nsasi finansial merupakan kewajiban organisasi, sedangkan motivasi intrinsik dan kesempatan berkembang lebih menentukan kepuasan kerja mereka. Nilai R² *Job Satisfaction* sebesar 0,448 menunjukkan bahwa 44,8% variasi *Job Satisfaction* dapat dijelaskan oleh *Compensation* dan *Career Development*.
- *Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan koefisien 0,708, T-statistic 4,348, dan P-value 0,000. Hal ini menegaskan bahwa semakin baik *Career Development* yang diterima karyawan, semakin tinggi *Job Satisfaction* yang mereka rasakan. Program *Career Development*, termasuk pelatihan, mentoring, jalur promosi yang jelas, dan pengakuan atas prestasi karyawan, memberikan rasa dihargai, kompeten, dan memiliki prospek karir yang jelas, sehingga meningkatkan motivasi dan *Job Satisfaction* secara keseluruhan..
- *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan koefisien -0,482, T-statistic 4,228, dan P-value 0,000. Semakin tinggi *Job Satisfaction* yang dirasakan karyawan, semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan rumah sakit. *Job Satisfaction* mencerminkan pemenuhan kebutuhan psikologis, penghargaan atas kinerja, dukungan lingkungan kerja, dan kenyamanan kerja, sehingga karyawan merasa termotivasi dan loyal terhadap organisasi. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan *Job Satisfaction* sebagai prediktor utama *Turnover Intention* (Mobley et al., 1979).

REFERENSI

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The Impact Of Human Resource Management Practices And Career Satisfaction On Employee's Turnover Intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. <https://doi.org/10.5267/J.Msl.2019.9.015>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee Engagement, Human Resource Management Practices And Competitive Advantage: An Integrated Approach. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2023). The Role Of Compensation In Shaping Employee's Behaviour: A Mediation Study Through Job Satisfaction During The Covid-19 Pandemic. *Revista De Gestao*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/REG-04-2021-0068>
- Amanda, N., Anindita, R., & Hilmy, M. R. (2021). Compensation, Job Stress, And Job Satisfaction On Nurse Turnover Intention At Ananda Bekasi Hospital. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(1),

- 38–44. <https://doi.org/10.14710/jmki.9.1.2021.38-44>
- Amir, M., Khosrav, A., & Mokhtari, A. A. (2010). Job Satisfaction And Its Influential Factors. *353900(5865)*, 42–46.
- Aryanto, R. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan Rumah Sakit. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *7*(2), 123–135.
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The Relationship Between Talent Management, Job Satisfaction And Voluntary Turnover Intentions Of Employees In A Selected Government Institution. *SA Journal Of Human Resource Management*, *19*, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1396>
- Burhanudin, B., & Wijanarko, S. (2022). The Effect Of Compensation, Performance Assessment, And Career Development On Employee's Turnover Intention. *International Journal Of Business, Technology And Organizational Behavior (IJBTOb)*, *2*(6), 595–608. <https://doi.org/10.52218/ijbtob.v2i6.229>
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished Manuscript, University Of Michigan.
- Cipta, A. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Repository Alungcipta* (Vol. 1, Issue 1). <https://doi.org/10.59000/ra.v1i1.4>
- Dessler, G. (2010). *Human Resource Management* (12th Ed.). Pearson Education.
- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The Effect Of Career Development On Turnover Intention With Job Satisfaction And Organizational Commitment As Mediators: Study At PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal Of Business And Management Research*, *6*(4), 11–18. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed.). SAGE Publications.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An Updated And Expanded Assessment Of PLS-SEM In Information Systems Research. *Industrial Management And Data Systems*, *117*(3), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Harini, S., Narimawati, U., Hadi, S. M., & Yuningsih, E. (2023). Turnover Intention: Career Development And Compensation Approach, And Job Satisfaction As An Intervening Variable. *International Journal Of Artificial Intelligence Research*, *7*(1), 1–8. <http://ijair.id>
- Hidayah, N., & Ananda, H. R. (2021). Compensation, Career Development, And Job Satisfaction As The Antecedent Of Nurse Turnover Intention. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, *10*(2), 139–147. <https://doi.org/10.18196/jmmr.v10i2.10631>
- Jogi, S., Vashisth, K. K., & Srivastava, S. (2024). Job Satisfaction And Turnover Intention: A Comprehensive Review Of The Shared Determinants. *0*(0), 1–17. <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>
- Kumar, R., & Singh, A. (2021). Impact Of Compensation And Career Development On Employee Turnover Intention: Evidence From Healthcare Sector. *Journal Of Human Resource Management*, *9*(2), 45–58. <https://doi.org/Xxxx>
- Made, N., Ambara, E., Kepramareni, P., Ngurah, I. G., & Gunadi, B. (2024). The Effect Of Compensation, Career Development And Job Satisfaction On Employee Turnover Intention At Hooray School Bali. *10*(3), 939–948.
- Mobley, W. H. (1979). Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction And Employee Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, *64*(2), 237–240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1979). An Evaluation Of Precursors Of Hospital Employee Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, *64*(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.408>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1993). *Human Resource Management* (6th Ed.). Prentice Hall.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals Of Human Resource Management* (7th Ed.). McGraw-Hill Education.
- Park, S., & Kim, M. (2018). Career Development Programs And Job Satisfaction In Healthcare Organizations: The Mediating Role Of Employee Engagement. *International Journal Of Healthcare*

- Management*, 11(3), 192–202. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1358982>
- Prayitno, H., Rahardjo, B., & Wibowo, A. (2020). The Effect Of Career Development On Job Satisfaction Of Hospital Employees. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit*, 6(1), 45–55.
- Purba, M. Y., & Ruslan, S. (2020). Influence Of Compensation, Career Development And Job Satisfaction To Turnover Intention. *I*(4), 642–664. <https://doi.org/10.38035/Dijefa.V1i4.542>
- Robianto, F., Masdupi, E., & Syahrizal. (2020). The Effect Of Career Development, Compensation, Work Environment And Job Satisfaction On Work Engagement. *I24*, 737–748. <https://doi.org/10.2991/Aebmr.K.200305.140>
- VIZANO, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The Effect Of Compensation And Career On Turnover Intention: Evidence From Indonesia. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(1), 471–478. <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2021.Vol8.No1.471>
- Widayati, C. C., Widjaja, P. H., Wardaningsih, B., Buana, U. M., & Tarumanagara, U. (2023). The Influence Of Compensation, Position Promotion And Career Development On Turnover Intention With Job Satisfaction As A Moderating Variable In The Education Training Department. *Journal Of Resources Development And Management*, 90, 77–86. <https://doi.org/10.7176/Jrdm/90-07>
- Wirawan, I. G. A., & Subekti, N. W. (2020). The Impact Of Financial Compensation On Employee Turnover Intention In Private Hospitals. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(2), 101–110.
- Wu, H., & Liu, Y. (2022). The Relationship Between Organisational Support For Career Development, Organisational Commitment, And Turnover Intentions Among Healthcare Workers In Township Hospitals Of Henan, China. *BMC Primary Care*, 23(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/S12875-022-01753-4>
- Yadewani, D., & Reni Wijaya. (2021). The Effect Of Compensation And Career Development On Employee Turnover Intention In The Culinary Sector. *ADPEBI International Journal Of Business And Social Science*, 1(1), 37–44. <https://doi.org/10.54099/Aijbs.V1i1.28>
- Yukongdi, V., & Shrestha, P. (2020). The Influence Of Affective Commitment, Job Satisfaction And Job Stress On Turnover Intention: A Study Of Nepalese Bank Employees. *Review Of Integrative Business And Economics Research*, 9(1), 88–98. <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Zahari, A. E., Supriyati, Y., & Santoso, B. (2020). The Influence Of Compensation And Career Development Mediated Through Employee Engagement Toward Turnover Intention Of The Permanent Officers Employees At The Head Office Of PT Bank Syariah Mandiri. *Journal Of International Conference Proceedings*, 3(1), 22–40. <https://doi.org/10.32535/Jicp.V2i4.777>