



ANALISIS PENGARUH BEBAN KERJA, KOMPENSASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS* STUDI PADA SEKOLAH MUHAMMADIYAH DI KOTA SEMARANG

Warsudi Warsudi^{1*}, Wyati Saddewisasi², Rohmini Indah Lestari³ dan Mohammad Ridwan⁴

^{1, 2, 3} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

⁴ Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Semarang, Semarang, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap *turnover intentions* dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Sekolah Muhammadiyah Kota Semarang. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* dan *simple random sampling*, dengan sampel 100 responden dari populasi 178 karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan diolah dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intentions*. Beban kerja juga tidak memengaruhi komitmen organisasional, sedangkan kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif. Selain itu, komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh beban kerja, tetapi mampu memediasi penuh pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intentions*. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompensasi dan lingkungan kerja yang baik dapat memperkuat komitmen organisasional, sehingga menekan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Kata Kunci: Beban Kerja, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional dan *Turnover Intentions*

Article Information

Received: Agustus 2025

Revised: September 2025

Accepted: Oktober 2025

*Corresponding Author:

warsudiabdillah1445@gmail.com

PENDAHULUAN

Turnover intentions merupakan salah satu isu penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan keberlangsungan organisasi. Istilah ini merujuk pada keinginan karyawan untuk berpindah atau meninggalkan tempat kerja secara sukarela, yang biasanya dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal

organisasi. Tingginya turnover intentions dalam suatu lembaga pendidikan menjadi indikator kurang sehatnya kondisi manajerial, sekaligus menimbulkan tantangan besar bagi keberlangsungan layanan pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, isu *turnover intentions* perlu mendapat perhatian khusus agar lembaga pendidikan mampu mempertahankan tenaga pendidik maupun kependidikan yang dimilikinya. *Turnover Intentions* merupakan keinginan pegawai untuk mengundurkan diri secara sukarela dari organisasi atau lembaga atau dianggap sebagai gerakan pegawai untuk mengundurkan diri (Astutik & Liana, 2022). Berikut ini data perkembangan pegawai yang keluar dari tahun 2019 hingga tahun 2023 yang menunjukkan adanya fenomena *Turnover Intentions* pegawai:

Tabel 1. Tabel Pegawai Keluar

Tahun	Pegawai	Keluar	(%)
2019	184	13	7,07
2020	196	4	2,04
2021	196	3	1,53
2022	183	22	12,02
2023	178	18	10,11

Sumber: Majelis Dikdasmen & PNF PDM Kota Semarang (2023)

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa tingkat *turnover intentions* pegawai di Sekolah Muhammadiyah Kota Semarang tergolong cukup tinggi. Data menunjukkan fluktuasi tingkat pegawai keluar dari tahun 2019 hingga 2023, dengan puncaknya mencapai 12,02% pada tahun 2022 dan tetap tinggi sebesar 10,11% pada tahun 2023. Kondisi ini perlu segera ditindaklanjuti dan dikaji secara lebih mendalam agar dapat ditemukan solusi yang tepat dan efektif dalam mengatasinya. Untuk memperoleh gambaran awal mengenai permasalahan tersebut, penulis melakukan wawancara pendahuluan terhadap 10 pegawai Sekolah Muhammadiyah di Kota Semarang. Hasil wawancara tersebut disajikan pada tabel berikut:

Tabel. 2 Hasil Wawancara Awal

No.	Pertanyaan	Responden	Jml	(%)
1	Berpikiran untuk keluar	10	5	50
2	Beban Kerja tinggi	10	3	30
3	Kompensasi tidak sesuai	10	5	50
4	Lingkungan kurang nyaman	10	3	30

Sumber: Verbatim Interview, 2024

Hasil wawancara pendahuluan yang dilakukan pada 22 Agustus 2024 terhadap 10 pegawai Sekolah Muhammadiyah di Kota Semarang juga memperkuat indikasi permasalahan tersebut. Sebanyak 50% responden menyatakan memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya, yang dipicu oleh faktor beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga faktor tersebut berpotensi memengaruhi keputusan pegawai dalam mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menemukan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions* (Astutik & Liana, 2022; Hermawati & Kusdyah, 2021; Junaidi et al., 2020), namun ada pula penelitian yang menyatakan sebaliknya, yaitu beban kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*

(Gayatri & Muttaqiyathun, 2020; Ong & Sentoso, 2023; Sundari & Meria, 2022). Perbedaan temuan juga terlihat pada variabel kompensasi, di mana sebagian penelitian menunjukkan pengaruh negatif (Madison, 2023), sedangkan penelitian lain menemukan pengaruh positif terhadap *Turnover Intentions* (Gani et al., 2022; Asih, 2021). Hal serupa terjadi pada variabel lingkungan kerja, yang dalam beberapa penelitian terbukti berpengaruh negatif signifikan (Astutik & Liana, 2022; Pradana & Susilowati, 2022; Wayan et al., 2019), tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh (Fitriani, 2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Adanya *research gap* ini memperlihatkan bahwa hubungan antar variabel belum konsisten dan masih memerlukan kajian lebih lanjut.

Untuk menjembatani perbedaan hasil tersebut, komitmen organisasional diduga berperan penting sebagai variabel intervening. Komitmen organisasional mencerminkan loyalitas, keterikatan emosional, dan kesediaan pegawai untuk tetap berkontribusi pada organisasi. Beberapa penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions* (Raditio et al., 2023). Artinya, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin rendah kecenderungan mereka untuk keluar. Oleh karena itu, memasukkan komitmen organisasional sebagai variabel intervening diyakini dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif terkait pengaruh beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap *Turnover Intentions*.

Penelitian (Jahidah, 2016) menyatakan hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Begitu pula (Christian et al., 2017) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa secara parsial komitmen organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap *Turnover Intentions*. Hasil penelitian (I M. W. K. Jaya, 2023) menyatakan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions* karyawan. Penelitian (Ratnaningsih, 2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap *Turnover Intentions*. Begitu pula dengan pengujian yang dilakukan oleh (Wayan, 2019) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intentions* karyawan, artinya semakin tinggi komitmen organisasi seorang karyawan, semakin rendah pula *Turnover Intentions* mereka.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap *Turnover Intentions* dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Sekolah Muhammadiyah di Kota Semarang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intentions* di lingkungan pendidikan, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengelola sekolah dalam menyusun strategi retensi pegawai.

TINJAUAN TEORI

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) merupakan konsep dalam ilmu sosial yang memandang interaksi manusia sebagai suatu proses pertukaran. Pada dasarnya, individu terlibat dalam hubungan sosial dengan harapan memperoleh keuntungan tertentu, baik dalam bentuk materi maupun non-materi. Teori ini berasumsi bahwa manusia adalah makhluk rasional yang berusaha memaksimalkan manfaat serta meminimalkan kerugian dalam setiap interaksi. *Grand theory* penelitian ini berlandaskan pada konsep komitmen organisasional, sebagaimana ditegaskan oleh Stephen Covey bahwa salah satu cara terbaik untuk membentuk karakter adalah melalui interaksi dengan orang lain, karena hubungan tersebut pada hakikatnya mencerminkan diri kita sendiri.

Konsep komitmen organisasional pertama kali diperkenalkan oleh Whyte pada tahun 1956 dan hingga kini menjadi isu penelitian penting di berbagai negara. Akar teori ini tidak terlepas dari paradigma *Social Exchange Theory* yang telah berkembang sejak 1920-an (Cropanzano & Mitchell, 2005). Menurut Emerson (1976), pertukaran sosial merupakan interaksi berkelanjutan yang melahirkan kewajiban, sementara Blau (1964) menekankan adanya saling ketergantungan antar pihak yang berinteraksi. Dalam konteks organisasi, March dan Simon (1958) dalam Angle dan Perry (1981) mengembangkan konsep teori pertukaran relasional, yang memandang hubungan antara organisasi dan anggota didasarkan pada imbalan serta pengorbanan timbal balik.

Dalam kerangka organisasi, pertukaran ini diwujudkan melalui kontribusi karyawan, baik dalam bentuk keputusan untuk bekerja sesuai ketentuan organisasi maupun partisipasi sukarela untuk memberikan yang terbaik bagi institusi. Pemikiran tersebut kemudian melahirkan teori komitmen organisasional, yang menekankan pentingnya hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan sebagai landasan dalam memahami perilaku kerja, loyalitas, serta kecenderungan *Turnover Intentions*.

KONSEP VARIABEL

Beban Kerja

Menurut Permendagri No. 12 Tahun 2008, beban kerja diartikan sebagai besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi, yang merupakan hasil kali antara volume kerja dengan norma waktu. Sementara itu, Purwati & Maricy, 2021 mendefinisikan beban kerja sebagai sejumlah kegiatan yang membutuhkan proses mental maupun kemampuan fisik yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, beban kerja dapat dipahami sebagai tuntutan pekerjaan yang melibatkan aspek fisik maupun psikis, yang harus dijalankan oleh individu sesuai dengan tanggung jawab jabatannya.

Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti atas kontribusi jasa yang telah mereka berikan kepada organisasi (Arifin et al., 2017). Secara umum, kompensasi mencakup seluruh bentuk balas jasa, baik finansial maupun nonfinansial, yang diberikan organisasi kepada karyawan. Tujuan utama pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, serta memotivasi karyawan agar tetap berkomitmen dan produktif. Kompensasi dapat berbentuk finansial, baik secara langsung seperti gaji dan bonus maupun tidak langsung seperti tunjangan, serta nonfinansial berupa kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri maupun dari lingkungan kerja yang mendukung, baik secara psikologis maupun fisik.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat, perkakas, bahan, serta beban yang dihadapi, termasuk kondisi lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja, metode kerja yang digunakan, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok (Astutik & Liana, 2022). Dengan kata lain, lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugasnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman, nyaman, dan mendorong motivasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai atau tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja, mengurangi motivasi, serta pada akhirnya berdampak pada

penurunan produktivitas pegawai (Khomaryah & Pawenang, 2020).

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta suatu proses berkelanjutan di mana anggota organisasi menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan, kesuksesan, dan kesejahteraan organisasi (Gunawan, 2020). Meyer dan Allen (1984) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu konstruk psikologis yang menggambarkan keterikatan anggota organisasi dengan organisasinya, yang berimplikasi pada keputusan individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasional tidak hanya mencerminkan loyalitas, tetapi juga keterikatan emosional, kesediaan berkontribusi, serta tekad karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Turnover Intentions

Turnover Intentions merupakan kecenderungan atau keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain (Atika & Aisyah Nur, 2023). Dalam konteks penelitian ini membahas tentang pengambilan keputusan dalam berdana Indikator-indikator *turnover intentions* menurut (Wahyuni, 2022) adalah pikiran-pikiran untuk berhenti (*Thinking*), keinginan untuk meninggalkan (*quit intention*), dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain (*alternative seeking*).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hubungan Beban Kerja dengan *Turnover Intentions*

Social Exchange Theory menyatakan bahwa karyawan akan menilai keadilan pertukaran dalam organisasi, termasuk dalam hal beban kerja. Jika beban kerja yang diterima terlalu tinggi, karyawan akan merasa terbebani dan berpotensi ingin meninggalkan organisasi. Penelitian Fitriantini et al. (2020) serta Purwati & Maricy (2021) membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin besar pula *Turnover Intentions*.

H1: Beban Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intentions*

Hubungan Kompensasi dengan *Turnover Intentions*

Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, kompensasi merupakan bentuk imbalan yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan. Apabila kompensasi dinilai adil, karyawan akan merasa diperlakukan setara dan keinginannya untuk keluar akan menurun. Saputra et al. (2022) membuktikan adanya hubungan negatif signifikan antara kompensasi dan *Turnover Intentions*. Dengan demikian, semakin tinggi kompensasi, semakin rendah *Turnover Intentions*.

H2: Kompensasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intentions*

Hubungan Lingkungan Kerja dengan *Turnover Intentions*

Social Exchange Theory menekankan bahwa kualitas lingkungan kerja dapat menentukan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan nyaman. Lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stres, sementara lingkungan kerja yang kondusif memperkuat keterikatan dengan organisasi. Penelitian Devi & Marlina (2022); Hermawati & Kusdyah (2021); Marzuqi (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang baik akan menurunkan *Turnover Intentions*.

H3: Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intentions*

Hubungan Beban Kerja dengan Komitmen Organisasional

Beban kerja yang tinggi berpotensi menurunkan komitmen karena karyawan merasa energi dan waktunya tidak sebanding dengan imbalan yang diterima. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan timbal balik yang dirasa merugikan akan menurunkan keterikatan emosional pada organisasi. (Utami et al. (2019) dan Arifin et al. (2017) membuktikan adanya pengaruh signifikan beban kerja terhadap komitmen organisasional. Maka, semakin tinggi beban kerja, semakin rendah komitmen organisasional.

H4: Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasional

Hubungan Kompensasi dengan Komitmen Organisasional

Social Exchange Theory menegaskan bahwa kompensasi yang adil meningkatkan rasa keadilan pertukaran sehingga memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Arifin et al. (2017) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dengan komitmen organisasional. Artinya, kompensasi yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional.

H5: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Lingkungan kerja yang nyaman memberikan dukungan psikologis yang penting dalam membangun loyalitas karyawan. Menurut *Social Exchange Theory*, kondisi kerja yang baik menjadi bentuk penghargaan organisasi yang dibalas dengan komitmen tinggi. Penelitian Gunawan (2020) serta Lisda et al. (2021) membuktikan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan komitmen organisasional.

H6: Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

Hubungan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions*

Komitmen organisasional merupakan wujud keterikatan karyawan yang terbentuk dari hubungan timbal balik positif dengan organisasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, semakin tinggi komitmen karyawan, semakin rendah keinginan mereka untuk keluar. Dengan demikian, komitmen organisasional menurunkan *Turnover Intentions*.

H7: Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap *Turnover Intentions*

Pengaruh Beban Kerja melalui Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions*

Beban kerja yang tinggi dapat melemahkan komitmen, yang selanjutnya meningkatkan *Turnover Intentions*. *Social Exchange Theory* memandang komitmen sebagai respon atas perlakuan organisasi, sehingga beban kerja yang wajar dapat memperkuat loyalitas karyawan. Dengan demikian, komitmen organisasional memediasi pengaruh beban kerja terhadap *Turnover Intentions*.

H8: Komitmen Organisasional berperan dalam hubungan antara Beban Kerja terhadap *Turnover Intentions*

Pengaruh Kompensasi melalui Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions*

Kompensasi yang baik meningkatkan rasa dihargai, sehingga memperkuat komitmen yang selanjutnya menekan *Turnover Intentions*. Menurut *Social Exchange Theory*, imbalan yang diterima karyawan memengaruhi keterikatan emosional terhadap

organisasi. Dengan demikian, kompensasi berpengaruh terhadap turnover intentions melalui komitmen organisasional.

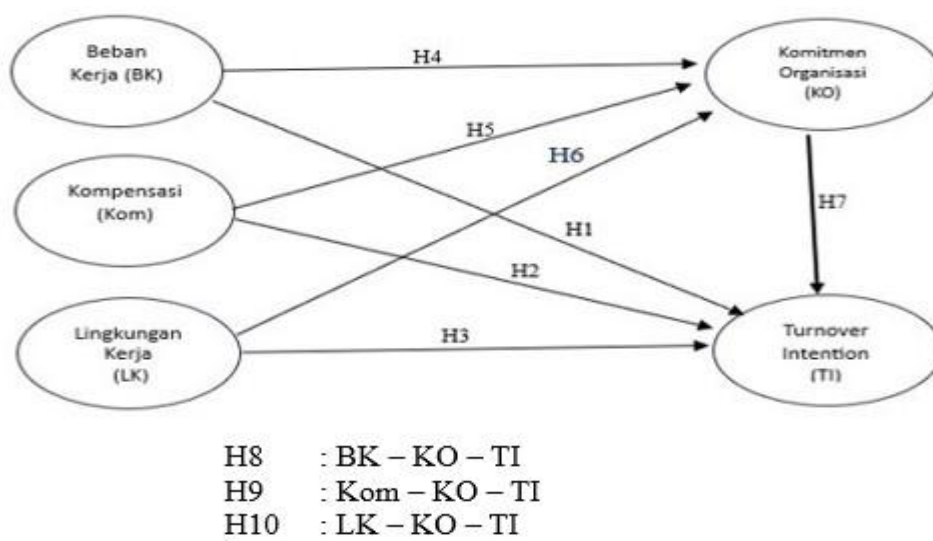
H9: Komitmen Organisasional berperan dalam hubungan antara Kompensasi terhadap *Turnover Intentions*

Pengaruh Lingkungan kerja melalui Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions*

Lingkungan kerja yang kondusif mendorong keterikatan emosional dan kepercayaan terhadap organisasi. Sesuai *Social Exchange Theory*, hubungan positif ini akan memperkuat komitmen, sehingga niat untuk keluar menjadi lebih rendah. Dengan demikian, lingkungan kerja memengaruhi turnover intentions melalui komitmen organisasional.

H10: Komitmen Organisasional berperan dalam hubungan antara Lingkungan Kerja dengan *Turnover Intentions*

Secara ringkas *conceptual framework* dari penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1 : Model Kerangka Pemikiran Teoritis

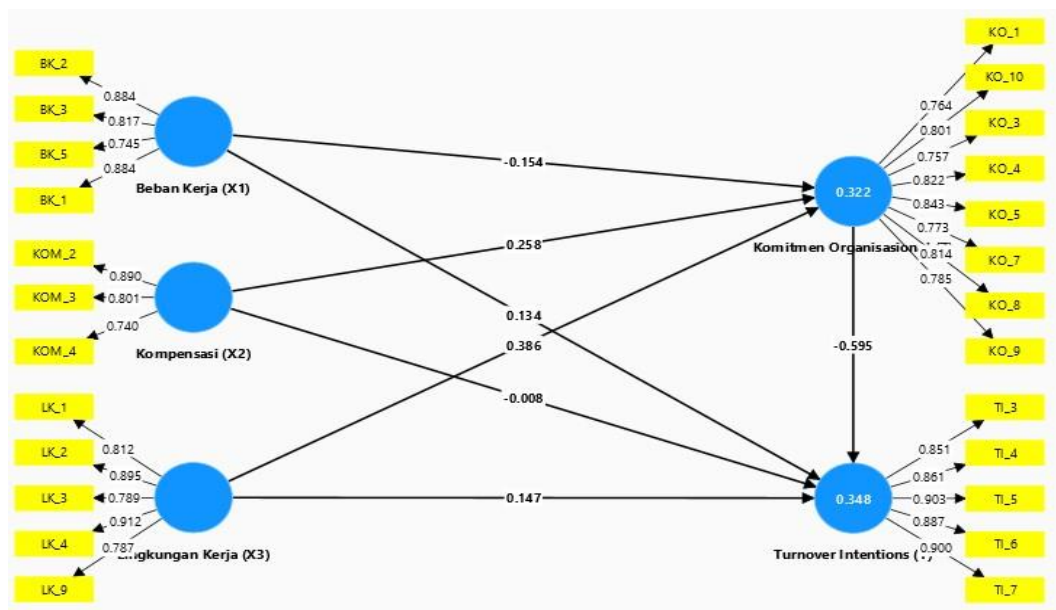
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research* (Kuncoro, 2007). Penelitian *explanatory* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian serta menguji apakah suatu variabel dipengaruhi atau memengaruhi variabel lain. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada guru dan karyawan Sekolah Muhammadiyah Kota Semarang dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan menggunakan aplikasi *SmartPLS* 4.0 untuk menguji model penelitian dan hipotesis yang diajukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)

Convergent validity dari model pengukuran dapat dilihat melalui korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya (*loading factor*). Suatu indikator dikatakan valid apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, semakin tinggi nilai *loading factor*, semakin baik pula validitas indikator dalam mengukur konstruk laten.



Gambar 2 Kerangka Analisis Penelitian Teoritis

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 3 Pengaruh Langsung (*direct effect*)

Hipo tesis	Hubungan antar variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
H-1	Beban Kerja -> <i>Turnover Intentions</i>	0.134	0.147	0.094	1.419	0.156
H-2	Kompensasi -> <i>Turnover Intentions</i>	-0.008	-0.002	0.100	0.082	0.935
H-3	Lingkungan Kerja -> <i>Turnover Intentions</i>	0.147	0.150	0.104	1.409	0.159
H-4	Beban Kerja -> Komitmen Organisasional	-0.154	-0.168	0.097	1.587	0.112
H-5	Kompensasi -> Komitmen Organisasional	0.258	0.259	0.091	2.836	0.005
H-6	Lingkungan Kerja -> Komitmen Organisasional	0.386	0.397	0.085	4.539	0.000
H-7	Komitmen Organisasional -> <i>Turnover Intentions</i>	-0.595	-0.601	0.082	7.237	0.000

Sumber: Data diolah SmartPLS 2025

Pada tabel di atas menunjukkan Beban Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Kompensasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Beban Kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Komitmen Organisasional berpengaruh negative dan signifikan terhadap *Turnover Intentions*.

Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung melalui Komitmen Organisasional sebagai *variabel intervening* atau mediasi menggunakan *software SmartPLS 4.0* dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel. 4 Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)

Hipo tesis	Hubungan antar variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P value
H-8	BK (X1) -> KO(Z) -> TI (Y)	0.092	0.100	0.060	1.533	0.125
H-9	Kom (X2) -> KO (Z) -> TI (Y)	-0.154	-0.155	0.056	2.748	0.006
H-10	LK (X3) -> KO (Z) -> TI (Y)	-0.230	-0.239	0.064	3.608	0.000

Sumber : Data Primer Diuji, 2025

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh beban kerja terhadap *Turnover Intentions*. Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intentions*. Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Lingkungan kerja terhadap *Turnover Intentions*.

Hubungan Beban Kerja dengan *Turnover Intentions*

Berdasarkan hasil uji hubungan pengaruh langsung pada Tabel 3, variabel Beban Kerja memiliki nilai original sample sebesar 0,134, nilai t-statistics 1,419 (lebih kecil dari 1,96), dan p-values sebesar 0,156 (lebih besar dari 0,05) yang artinya H1 ditolak, yaitu Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Hasil ini menunjukkan bahwa tingginya beban kerja yang dialami oleh karyawan tidak serta merta mendorong mereka untuk memiliki niat meninggalkan organisasi. Hal ini menandakan bahwa faktor lain yang lebih dominan, seperti kepuasan kerja, dukungan sosial, serta ikatan emosional dengan organisasi, lebih menentukan dalam membentuk niat untuk bertahan. Dengan demikian, meskipun beban kerja tinggi dapat menimbulkan tekanan, hal itu tidak cukup kuat untuk menjadi alasan utama turnover intentions.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Gayatri & Muttaqiyathun (2020), Ong & Sentoso (2023), Sundari & Meria (2022) yang menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain seperti komitmen organisasional, loyalitas, serta kesesuaian nilai lebih dominan dalam menentukan keinginan karyawan untuk bertahan dibandingkan beban kerja yang diterima.

Hubungan Kompensasi dengan *Turnover Intentions*

Berdasarkan hasil uji hubungan pengaruh langsung pada Tabel 3, variabel Kompensasi memiliki nilai original sample sebesar -0,008, nilai t-statistics 0,082 (lebih kecil dari 1,96), dan p-values sebesar 0,935 (lebih besar dari 0,05) yang artinya H2 ditolak, yaitu Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah kompensasi yang diterima oleh karyawan tidak serta merta mengurangi keinginan mereka untuk keluar dari organisasi. Faktor kompensasi dalam konteks ini mungkin tidak menjadi aspek yang paling diprioritaskan, karena ada faktor lain seperti kenyamanan lingkungan, stabilitas kerja, maupun kepuasan psikologis yang lebih

berperan.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Gani et al. (2022) serta Asih (2021) yang menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*. Kondisi ini menegaskan bahwa dalam konteks lembaga pendidikan berbasis nilai, faktor non-finansial seperti lingkungan kerja yang kondusif, ikatan emosional, serta kesesuaian visi lebih menentukan niat karyawan untuk tetap bertahan.

Hubungan Lingkungan Kerja dengan *Turnover Intentions*

Berdasarkan hasil uji hubungan pengaruh langsung pada Tabel 3, variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai original sample sebesar 0,147, nilai t-statistics 1,409 (lebih kecil dari 1,96), dan p-values sebesar 0,159 (lebih besar dari 0,05) yang artinya H3 ditolak, yaitu Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik tidak selalu berbanding lurus dengan rendahnya niat karyawan untuk keluar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Fitriani (2020) yang juga menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja nyaman, keputusan karyawan untuk bertahan lebih ditentukan oleh faktor komitmen organisasional dan keterikatan nilai dibandingkan faktor lingkungan semata.

Hubungan Beban Kerja dengan Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil uji hubungan pengaruh langsung pada Tabel 3, variabel Beban Kerja memiliki nilai original sample sebesar -0,154, nilai t-statistics 1,587 (lebih kecil dari 1,96), dan p-values sebesar 0,112 (lebih besar dari 0,05) yang artinya H4 ditolak, yaitu Beban Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Artinya, beban kerja tinggi tidak serta merta menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil ini menggambarkan bahwa komitmen karyawan dalam konteks sekolah Muhammadiyah lebih banyak dipengaruhi oleh faktor non-teknis, seperti loyalitas, nilai keagamaan, serta ikatan emosional terhadap organisasi. Dengan demikian, meskipun beban kerja dirasakan tinggi, karyawan tetap memiliki komitmen untuk bertahan karena adanya kesesuaian nilai dan rasa tanggung jawab moral terhadap lembaga.

Hubungan Kompensasi dengan Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil uji hubungan pengaruh langsung pada Tabel 3, variabel Kompensasi memiliki nilai original sample sebesar 0,258, nilai t-statistics 2,836 (lebih besar dari 1,96), dan p-values sebesar 0,005 (lebih kecil dari 0,05) yang artinya H5 diterima, yaitu Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Arifin et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini juga memperkuat *Social Exchange Theory*, dimana pemberian kompensasi yang adil dan layak mendorong karyawan untuk membalasnya dengan loyalitas serta keterikatan lebih kuat terhadap organisasi..

Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil uji hubungan pengaruh langsung pada Tabel 3, variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai original sample sebesar 0,386, nilai t-statistics 4,539 (lebih besar dari 1,96), dan p-values sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) yang artinya H6

diterima, yaitu Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini berarti semakin baik kondisi lingkungan kerja, semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Gunawan (2020) serta Lisda et al. (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan komitmen organisasional. Dengan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung, karyawan akan lebih termotivasi, merasa dihargai, serta memiliki rasa keterikatan emosional yang lebih besar pada organisasi.

Hubungan Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions*

Berdasarkan hasil uji hubungan pengaruh langsung pada Tabel 3, variabel Komitmen Organisasional memiliki nilai original sample sebesar -0,595, nilai t-statistics 7,237 (lebih besar dari 1,96), dan p-values sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) yang artinya H7 diterima, yaitu Komitmen Organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intentions*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Christian et al. (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa komitmen karyawan menjadi faktor kunci dalam menekan tingkat turnover. Dengan adanya komitmen tinggi, karyawan akan lebih loyal, merasa terikat secara emosional, dan berusaha untuk terus berkontribusi pada organisasi, sehingga keinginan untuk keluar dapat diminimalisir.

Pengaruh Beban Kerja melalui Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions*

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada Tabel 4, variabel Beban Kerja memiliki nilai original sample sebesar 0,092, nilai t-statistics 1,533 (lebih kecil dari 1,96), dan p-values sebesar 0,125 (lebih besar dari 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa H8 ditolak, yaitu Komitmen Organisasional tidak memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intentions*. Dengan demikian, beban kerja yang tinggi atau rendah tidak memberikan dampak yang signifikan pada niat karyawan untuk keluar, baik secara langsung maupun melalui peningkatan atau penurunan komitmen organisasional.

Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks sekolah Muhammadiyah, loyalitas karyawan tidak semata-mata dipengaruhi oleh tingkat beban kerja yang dihadapi. Komitmen mereka lebih banyak terbentuk karena faktor non-teknis seperti ikatan nilai keagamaan, kesesuaian visi, dan rasa tanggung jawab moral terhadap lembaga. Oleh karena itu, meskipun beban kerja tinggi, karyawan tetap berusaha bertahan karena adanya keterikatan emosional dan nilai spiritual yang tidak mudah tergantikan oleh faktor beban kerja semata..

Pengaruh Kompensasi melalui Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions*

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada Tabel 4, variabel Kompensasi memiliki nilai original sample sebesar -0,154, nilai t-statistics 2,748 (lebih besar dari 1,96), dan p-values sebesar 0,006 (lebih kecil dari 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa H9 diterima, yaitu Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Kompensasi terhadap *Turnover Intentions*. Artinya, semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin tinggi komitmen organisasional yang terbentuk, sehingga semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Temuan ini mendukung *Social Exchange Theory* yang menekankan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan. Kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi kerja membuat karyawan merasa dihargai, sehingga mereka membalas dengan loyalitas dan komitmen lebih kuat pada organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Arifin et al. (2017) yang menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan komitmen inilah yang kemudian menurunkan *turnover intentions*. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berfungsi secara langsung, tetapi juga memainkan peran strategis dalam memperkuat komitmen sebagai perantara yang menekan niat keluar karyawan.

Pengaruh Lingkungan kerja melalui Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intentions*

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada Tabel 4, variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai original sample sebesar -0,230, nilai t-statistics 3,608 (lebih besar dari 1,96), dan p-values sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa H10 diterima, yaitu Komitmen Organisasional memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intentions*. Hal ini berarti lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional, yang pada akhirnya menurunkan kecenderungan karyawan untuk keluar.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Gunawan (2020) serta Lisda et al. (2021) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Lebih lanjut, Job Embeddedness Theory menjelaskan bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja baik dari aspek hubungan interpersonal, keamanan, maupun dukungan fasilitas semakin kuat pula ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ikatan tersebut membentuk komitmen yang tinggi, yang pada akhirnya mengurangi *turnover intentions*. Dengan demikian, lingkungan kerja berperan penting tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat diambil kesimpulan bahwa Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intentions*. Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional. Kompensasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intentions*. Secara tidak langsung, Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Turnover Intentions* melalui Komitmen Organisasional, sedangkan Beban Kerja tidak berpengaruh melalui Komitmen Organisasional. Hasil ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan strategi penting untuk memperkuat komitmen organisasional sehingga mampu menekan niat keluar karyawan.

Penelitian ini merekomendasikan agar sekolah Muhammadiyah lebih memperhatikan pemberian kompensasi yang adil serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk memperkuat komitmen karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, motivasi, atau kepuasan kerja, serta memperluas sampel pada objek penelitian yang lebih beragam agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan dapat digeneralisasi secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. Z., Alhabsji, T., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tingkat Pelaksana Perum Jasa Tirta I Wilayah Sungai Brantas dan Bengawan Solo). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 64–76.
- Astutik, Y. P., & Liana, L. (2022). Analisis pengaruh beban kerja , lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intentions. 5(1), 227–237.
- Atika, Aisyah Nur, Y. N. (2023). Pengendalian Turover Intention Guru Pendidikan Anak Usia Dini Melalui Penguatan Komitmen Organisasional. 9(2), 103–118.
- Christian, G., Dan, P., Dinarjo, T., Pascasarjana, P., Manajemen, M., & Mercu, U. (2017). *Jurnal SWOT , Volume VII , No 2 , Mei 2017 Jurnal SWOT , Volume VII , No 2 , Mei 2017. VII(2)*, 224–238.
- Devi Kristin, Evi Marlina, N. F. L. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap turnover Intention Karyawan. 2(1).
- Elok Hermawati, Ike Kusdyah, T. A. K. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention. 03(01), 9–26.
- Esti Khomaryah, Supawi Pawenang, S. H. A. . (2020). Turnover intention PT. Efrata Retailendo ditinjau dari Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja. 3(1), 35–45.
- Fitriantini. Rini, Agusdin, N. S. (2020). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Stress Kerja terhadap Turnover Intention.
- Gani, N. A., Priharta, A., & Purnamasari, A. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention pada Perusahaan Tambang di Kalimantan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(2), 579–588. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i2.444>
- Gayatri, E., & Muttaqiyathun, A. (2020). “Pengaruh Job Insecurity, Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial.” *Prosiding University Research Colloquium*, 11, 77–85. <http://repository.urecol.org/index.php/proceeding/article/view/1014>
- Gunawan. I Ketut Agus Pande, A. I. K. (2020). 1 Pengaruh Job Insecurity, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. 9(5), 1858–1878.
- I M. W. K. Jaya, N. M. A. W. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Kewirausahaan, Akuntansi Dan Manajemen Tri Bisnis*, 5(1), 81–86. <https://doi.org/10.59806/tribisnis.v5i1.271>
- Jahidah, I. F. (2016). Komitmen berkelanjutan terhadap Turnover Intention. 15(2), 164–181.
- Junaidi, A., Sasono, E., Wanuri, W., & Emiyati, D. W. (2020). The effect of overtime, job stress, and workload on turnover intention. *Management Science Letters*, 10(16). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.024>
- Lili Karmela Fitriani, N. Y. (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada Karyawan Inti Pangan, Kuningan. 3(2).
- Lisda. L. Asi, Gani. Achmad, S. S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja. 2(1), 1–24.
- Madison, Y. H. (2023). Pengaruh Kompensasi terhadap Turnover intention. 3(1), 77–94.
- Marzuqi, N. A. (2021). Pengaruh Job Insecurity, Job Satifaction dan Lingkungan Kerja terhadap turnover Intention Karyawan. 9(2020), 1393–1405.
- Meriandayani. Ni Wayan, S. M. (2019). Pengaruh komitmen Organisasional, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Koperasi Pasar

Srinadi. 8(11), 6680–6699.

- Ong, W., & Sentoso, A. (2023). *Beban kerja , komitmen organisasi , dan turnover intention : Kepuasan kerja sebagai pemediasi Workload , organizational commitment , and turnover intention : Job satisfaction as mediation*. 23(November), 99–108.
- Pradana, J. I., & Susilowati, H. (2022). *Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja, dan Kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan*. 2(2), 125–133.
- Purwati, A. A., & Maricy, S. (2021). *Intention of PT . Bumi Raya Mestika Employees Pengaruh Beban Kerja , Lingkungan Kerja dan Job Insecuriy Terhadap Turnover Intention Karyawan PT . Bumi Raya Mestika Pekanbaru*. 2(1), 77–91.
- Raditio, Muhammad, Parimita.Widya, S. (2023). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Turnover Intention Pada Guru SMK Swasta Wilayah Kecamatan Koja*. 4(1), 237–248.
- Ratih Prameswari Wulan Asih. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu dan Kompensasi terhadap Turnover Intention. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 25–35. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v1i1.37>
- Ratnaningsih, D. S. (2021). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention*. 9(2019), 1267–1278.
- Ridwan, Mohammad,. Santosa, R.E.W.A., Suharto, S., Putri, A.P.R.Z.. (2023). Peran Moderasi Partisipasi Masyarakat Pada Hubungan Kompetensi Pengelola, Sistem Pengendalian Internal Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. 2 (1). 92-101. <http://dx.doi.org/10.35906/equili.v12i1.1429>
- Saputra, E. K., Abriyoso, O., Rizki, M., & Intention, T. (2022). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT . Bintang Megah Abadi*. 08(May), 1491–1500.
- Sriyono, S., Andhim, M. and Ridwan, M. (2024) “Paradigma Ilmu Integratif Perspektif Kuntowijoyo”, Kreatif: Jurnal Pemikiran Pendidikan Agama Islam, 22(1), pp. 39 - 49. doi: <https://doi.org/10.52266/kreatif.v22i1.2566>
- Sundari, P. R. S., & Meria, L. (2022). Pengaruh Beban Kerja Melalui Burnout dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 3(2), 14–29. <https://doi.org/10.34306/abdi.v3i2.785>
- Utami.Hamidah Nayati, Afrianty.Tri Wulida, S. R. W. (2019). *Beban Kerja dan Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasional dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening*. 03, 153–165.
- Wahyuni, D. I. K. (2022). *Literature Study Of Factors Affecting Employee Turnover Intentions in Indonesia*. 1(4), 53–64.
- Wayan, Adi Putra.Dewa Made Bayu, M. N. (2019). *Peran Kepuasan Kerja dalam memediasi Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja thradap Turnover Intention*. 8(7), 4045–4072.