
Budaya Organisasi dan *Work-Life Balance* Terhadap *Turnover Intention* Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Perawat RSI Sultan Agung Semarang

Muhammad Reza Alfito D¹, Heri Prabowo², Farah Chalida Hanoum³

^{*1}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persatuan Guru Republik
Indonesia Semarang

e-mail: ¹dianovareza333@gmail.com,

^{*}Corresponding author: dianovareza333@gmail.com

Informasi Artikel:

Terima: 14-07-2026

Revisi: 10-08-2026

Disetujui: 27-08-2026

Publish online: 05-09-2026

ABSTRAK

Tingkat turnover perawat yang tinggi menjadi persoalan serius bagi rumah sakit karena berdampak pada biaya operasional, kontinuitas layanan, dan mutu asuhan pasien. Rumah Sakit Islam Sultan Agung (RSISA) Semarang mencatat kenaikan turnover perawat dari 5,75% pada 2023 menjadi 9,44% pada 2024, mendekati ambang batas wajar sebesar 10%. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh budaya organisasi dan work-life balance terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional. Sampel sebanyak 82 perawat ditentukan melalui rumus Slovin dari populasi 102 perawat di empat ruang rawat inap, diambil menggunakan simple random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis dengan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan work-life balance berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun turnover intention secara langsung, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi tidak terhadap turnover intention secara langsung. Kepuasan kerja terbukti memediasi penuh pengaruh budaya organisasi dan memediasi sebagian pengaruh work-life balance terhadap turnover intention. Model mampu menjelaskan 81,2% variasi turnover intention. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan jalur utama penurunan niat keluar perawat, sehingga penguatan budaya kerja dan keseimbangan kehidupan-kerja perlu diarahkan pada peningkatan kepuasan kerja, bukan sekadar kebijakan administratif semata.

Kata Kunci: budaya organisasi; *work-life balance*; kepuasan kerja; *turnover intention*; perawat rumah sakit

ABSTRACT

High nurse turnover rates are a serious problem for hospitals because they impact operational costs, service continuity, and the quality of patient care. Sultan Agung Islamic Hospital (RSISA) Semarang recorded an increase in nurse turnover from 5.75% in 2023 to 9.44% in 2024, approaching the reasonable threshold of 10%. This study aims to examine the influence of organizational culture and work-life balance on turnover intention, both directly and through the mediation of job satisfaction. The study used a quantitative explanatory approach with a cross-sectional design. A sample of 82 nurses was determined using the

Slovin formula from a population of 102 nurses in four inpatient wards, drawn using simple random sampling. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4. The results showed that work-life balance had a significant direct effect on job satisfaction and turnover intention, while organizational culture had a significant effect on job satisfaction but not on turnover intention directly. Job satisfaction was shown to fully mediate the influence of organizational culture and partially mediate the influence of work-life balance on turnover intention. The model was able to explain 81.2% of the variation in turnover intention. These findings confirm that job satisfaction is the primary pathway to reducing nurses' turnover intention. Therefore, strengthening work culture and work-life balance needs to be directed at increasing job satisfaction, not merely administrative policies.

Keywords: *organizational culture; work-life balance; job satisfaction; turnover intention; hospital nurses*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan daya saing organisasi, termasuk pada institusi pelayanan kesehatan yang sangat bergantung pada kinerja tenaga keperawatannya (Barage & Sudarusman, 2022). Sektor kesehatan justru termasuk tiga sektor dengan tingkat turnover tertinggi setelah perhotelan dan perbankan (Goodman, 2016), dengan rata-rata sekitar 86 hari dibutuhkan untuk mengisi kembali posisi perawat berpengalaman yang kosong (Nursing Solutions Inc., 2017). Fenomena ini juga terjadi di Rumah Sakit Islam Sultan Agung (RSISA) Semarang, di mana tingkat turnover perawat berfluktuasi dari 5,75% (2023) naik tajam menjadi 9,44% (2024), lalu turun menjadi 6,97% (2025). Angka 9,44% pada 2024 sempat mendekati ambang toleransi wajar 10% bagi rumah sakit (Budyono, 2014), mengindikasikan bahwa upaya retensi RSISA belum sepenuhnya stabil dan menuntut pemahaman lebih mendalam mengenai determinan turnover intention, yakni niat berpindah yang menjadi prediktor paling andal bagi perilaku keluar aktual (Cohen, 2016).

Persoalan ini bukan sekadar isu administratif, melainkan menyimpan konsekuensi finansial yang signifikan: biaya akibat turnover satu perawat dapat mencapai dua kali gaji tahunannya, dengan estimasi kerugian rumah sakit berkisar 5,13-7,86 juta dolar AS per tahun (Nursing Solutions Inc., 2017), belum lagi beban kerja tambahan bagi perawat yang tersisa yang berpotensi memicu kelelahan dan siklus turnover berikutnya (Brunetto & Teo, 2013). Dua determinan yang lazim disorot dalam literatur perilaku organisasi adalah budaya organisasi dan work-life balance, dengan kepuasan kerja kerap ditempatkan sebagai variabel penjemputan karena kedua faktor tersebut secara teoretis memengaruhi turnover intention melalui perubahan sikap kerja terlebih dahulu, bukan secara langsung (Ningtyas, 2020). Namun demikian, kajian terdahulu memperlihatkan hasil yang belum konvergen. Pada hubungan budaya organisasi-turnover intention, sebagian studi menemukan pengaruh negatif signifikan (Siregar & Manurung, 2020; Wulandari & Rahmawati, 2021; Putri & Widodo, 2019), sedangkan studi lain justru menemukan pengaruh positif (Pratama & Yulinda, 2020; Sari & Nugroho, 2022) atau tidak signifikan. Pola serupa terjadi pada hubungan work-life balance-turnover intention: sebagian studi melaporkan pengaruh negatif signifikan (Jayanti & Satrio, 2021; Haspari & Gunawan, 2020), namun studi lain menemukan pengaruh positif (Kurniawati & Rachman, 2021) atau tidak signifikan (Ardian Novitasari & Dessyarti, 2022). Inkonsistensi ini menunjukkan bahwa hubungan langsung kedua variabel bebas terhadap turnover intention tampaknya bergantung pada konteks organisasi, sehingga peran kepuasan kerja sebagai mediator perlu diuji secara eksplisit,

khususnya pada konteks rumah sakit berbasis nilai keislaman seperti RSISA yang karakteristik budaya kerjanya berbeda dari organisasi bisnis pada umumnya. Riset yang secara simultan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung kedua variabel tersebut melalui kepuasan kerja pada populasi perawat rumah sakit swasta berbasis nilai keagamaan di Indonesia masih terbatas, sehingga menjadi celah yang diisi oleh penelitian ini.

Kerangka teoretis penelitian ini bertumpu pada teori pertukaran sosial (social exchange theory), yang menjelaskan bahwa hubungan kerja pada dasarnya adalah relasi timbal balik antara kontribusi karyawan dan imbalan yang diberikan organisasi. Ketika karyawan mempersepsikan dukungan organisasi yang memadai, mereka merasa berkewajiban membalasnya dengan sikap kerja positif berupa kepuasan kerja, yang pada gilirannya menurunkan niat keluar. Secara ringkas, turnover intention adalah niat karyawan meninggalkan organisasi sebelum perilaku keluar sesungguhnya terjadi, diukur melalui *thinking of quitting*, *intention to search*, dan *intention to quit* (Mobley, 2011). Budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan, dan norma bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi (Sutrisno, 2018), diukur dengan tujuh indikator dari Wahjono (2019). Work-life balance menggambarkan kemampuan individu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi tanpa konflik peran (Wardani, 2021), diukur melalui tiga dimensi dari Ricardianto (2018). Kepuasan kerja adalah sikap emosional terhadap pekerjaan yang terbentuk dari kesesuaian antara harapan dan kenyataan (Robbins, 2015), diukur dengan lima indikator dari Mathis dan Jackson. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan work-life balance terhadap turnover intention perawat RSISA Semarang, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja, sekaligus menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada masing-masing jalur pengaruh tersebut.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Hasil riset terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention masih memperlihatkan arah yang beragam. Sebagian besar studi seperti Siregar dan Manurung (2020), Wulandari dan Rahmawati (2021), Lestari dan Prabowo (2022), Putri dan Widodo (2019), serta Harahap (2023) menemukan pengaruh negatif signifikan, sejalan dengan argumen bahwa budaya yang mendukung menurunkan niat keluar melalui penguatan rasa memiliki dan komitmen (Schein, 2010). Namun demikian, Pratama dan Yulinda (2020), Sari dan Nugroho (2022), serta Hidayati (2023) justru melaporkan pengaruh positif signifikan, sementara Prabowo dan Lestari (2021) menemukan pengaruh negatif dengan kekuatan berbeda. Perbedaan arah ini memperkuat dugaan bahwa efek budaya organisasi terhadap turnover intention kemungkinan tidak bersifat langsung, melainkan tersalur melalui variabel sikap kerja seperti kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis:

H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap turnover intention perawat RSISA Semarang.

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Turnover Intention*

Pola yang relatif serupa terlihat pada hubungan work-life balance dengan turnover intention. Kurniawati dan Rachman (2021), Rahmadani dan Putra (2022), Sari dan Simanjuntak (2020), Hartono (2023), serta Wibowo dan Ardiansyah (2019) melaporkan pengaruh positif signifikan, sedangkan Jayanti dan Satrio (2021), Haspari dan Gunawan (2020), Lestari dan Widodo (2022), Ramadhani dan Yusuf (2019), serta Fitriani dan Prasetyo (2023) menemukan pengaruh negatif signifikan yang lebih konsisten dengan teori segmentasi peran (Maertz & Boyar, 2011), yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi

menjadi sumber tekanan yang mendorong niat keluar. Perawat yang bekerja dengan sistem shift dan beban emosional tinggi diduga sangat sensitif terhadap ketersediaan waktu untuk keluarga dan istirahat, sehingga gangguan pada keseimbangan ini berpotensi memunculkan niat berpindah secara langsung. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis:

H2: Work-life balance berpengaruh terhadap turnover intention perawat RSISA Semarang.

Pengaruh Budaya Organisasi dan *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Merujuk pada logika social exchange theory, budaya organisasi yang kondusif dan kebijakan yang menghargai kehidupan pribadi merupakan bentuk dukungan organisasi yang dipersepsikan karyawan, sehingga mendorong evaluasi afektif positif berupa kepuasan kerja. Temuan Erlik et al. (2023) serta Arianto dan Kurniawan (2022) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara Putri et al. (2023) melaporkan hal serupa untuk work-life balance, sejalan dengan argumen Greenhaus dan Allen (2011) bahwa keseimbangan peran menurunkan tekanan psikologis dan meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis:

H3: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat RSISA Semarang.

H4: Work-life balance berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat RSISA Semarang.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Berdasarkan discrepancy theory (Robbins & Judge, 2017), semakin kecil kesenjangan antara harapan dan kondisi kerja aktual, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, yang pada gilirannya memperkuat komitmen dan menurunkan niat keluar. Argumen ini didukung oleh temuan Wibowo dan Prasetyo (2020), Fajri dan Rahmawati (2021), serta Sari dan Utami (2022) yang secara konsisten menemukan pengaruh negatif signifikan kepuasan kerja terhadap turnover intention pada berbagai konteks organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis:

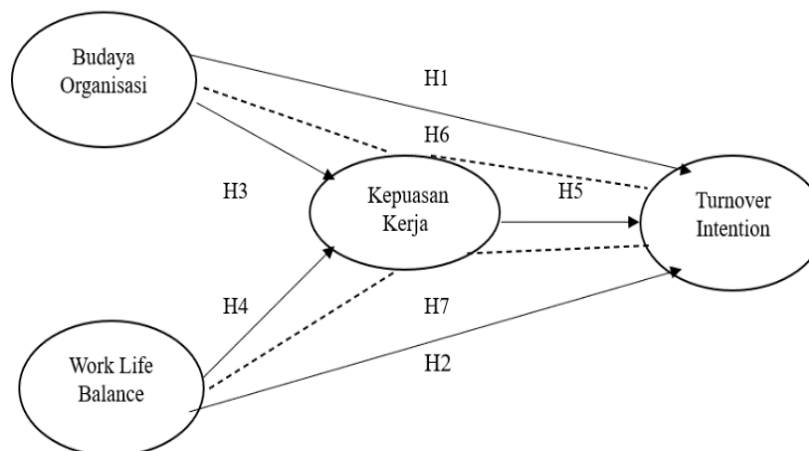
H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention perawat RSISA Semarang.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Secara teoretis, budaya organisasi dan work-life balance dipandang sebagai stimulus organisasi yang pengaruhnya terhadap niat keluar ditentukan oleh bagaimana stimulus tersebut diproses menjadi evaluasi afektif oleh individu, yaitu kepuasan kerja (Ningtyas, 2020). Dengan kata lain, sebagian atau seluruh pengaruh kedua variabel bebas terhadap turnover intention diduga tersalur melalui peningkatan atau penurunan kepuasan kerja terlebih dahulu, bukan memengaruhi niat keluar secara langsung semata. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis:

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention perawat RSISA Semarang.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh work-life balance terhadap turnover intention perawat RSISA Semarang.



Gambar 1. Paradigma Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan satu kali pada satu periode untuk menggambarkan kondisi responden saat penelitian dilaksanakan (Sugiyono, 2019). Populasi penelitian adalah seluruh perawat RSISA Semarang yang bertugas di empat ruang rawat inap yaitu Baitus Syifa, Baitul Ma'ruf, Baitus Salam, dan Baitul Izzah, dengan total populasi 102 orang. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 5%, menghasilkan sampel sebanyak 82 responden, yang selanjutnya dipilih menggunakan teknik simple random sampling agar setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) yang disebarakan secara daring melalui Google Form. Variabel penelitian terdiri atas budaya organisasi dan work-life balance sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan turnover intention sebagai variabel dependen. Budaya organisasi diukur menggunakan tujuh indikator dari Wahjono (2019), work-life balance menggunakan indikator dari Ricardianto (2018), kepuasan kerja mengacu pada Fardah dan Ayuningtias (2020), dan turnover intention diukur dengan tiga indikator dari Ardan dan Jaelani (2021).

Teknik analisis data menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4, dipilih karena kemampuannya menganalisis hubungan kompleks antarvariabel laten secara simultan, termasuk pengujian efek mediasi, tanpa mensyaratkan asumsi distribusi normal multivariat yang ketat (Hair et al., 2021). Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap. Pertama, evaluasi model pengukuran (outer model) meliputi uji validitas konvergen berdasarkan outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), uji validitas diskriminan berdasarkan Fornell-Larcker Criterion, serta uji reliabilitas berdasarkan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Kedua, evaluasi model struktural (inner model) meliputi uji R-Square, F-Square, dan pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping, dengan kriteria signifikansi t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 82 responden yang berpartisipasi, mayoritas berjenis kelamin perempuan sebanyak 52 orang (70%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 30 orang (30%), mencerminkan karakteristik profesi keperawatan yang umumnya didominasi tenaga kerja perempuan.

Berdasarkan usia, kelompok terbesar berada pada rentang 28-30 tahun sebanyak 30 orang (36,59%), diikuti rentang 34-36 tahun sebanyak 18 orang (21,95%), sementara kelompok usia 46-48 tahun hanya 1 orang (1,22%). Dominasi perawat usia dewasa awal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden masih berada pada tahap awal pengembangan karier, fase yang secara teoretis lebih rentan terhadap ketidakpuasan kerja dan niat berpindah apabila ekspektasi mereka terhadap organisasi belum terpenuhi.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, kecuali indikator BO4 (0,706) yang tetap berada pada batas yang dapat diterima, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Outer Model

Variabel	Indikator	Outer Loading
Budaya Organisasi	BO1	0.859
	BO2	0.859
	BO3	0.737
	BO4	0.706
	BO5	0.782
	BO6	0.910
	BO7	0.867
Work Life Balance	WLB3	0.785
	WLB4	0.788
	WLB5	0.753
	WLB6	0.751
	WLB7	0.735
	WLB8	0.837
	WLB9	0.782
Kepuasan Kerja	KK1	0.886
	KK2	0.900
	KK3	0.849
	KK4	0.902
	KK5	0.923
Turnover Intention	TI1	0.880
	TI2	0.852
	TI3	0.808

Nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh konstruk turut melampaui ambang batas 0,50, sehingga seluruh konstruk dinyatakan valid secara konvergen, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji AVE

Variabel	Nilai AVE	Ket
Budaya Organisasi	0.673	Valid
Kepuasan Kerja	0.796	Valid

Turnover Intention	0.718	Valid
Work Life Balance	0.543	Valid

Sumber: Hasil olah data Smart PIs, 2026

Uji validitas diskriminan berdasarkan Fornell-Larcker Criterion juga terpenuhi karena akar AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain, sehingga setiap konstruk terbukti berbeda secara empiris dari konstruk lainnya dalam model. Pada aspek reliabilitas, seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, menandakan konsistensi internal instrumen yang baik, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Reabilitas Konstruk

Variabel	Crobach's Alpha	Composite Reability	Keterangan
Budaya Organisasi	0.918	0.927	Rebiabel
Kepuasan Kerja	0.936	0.813	Reliabel
Tunover Intention	0.804	0.906	Reliabel
Work Life Balance	0.892	0.936	Reliabel

Sumber: Hasil olah data Smart PIs, 2026

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Hasil uji R-Square menunjukkan bahwa budaya organisasi dan work-life balance mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 67,6%, sedangkan sisanya 32,4% dijelaskan oleh faktor lain di luar model seperti kompensasi dan gaya kepemimpinan. Sementara itu, budaya organisasi, work-life balance, dan kepuasan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 81,2% variasi turnover intention, sebuah nilai yang tergolong kuat dan menunjukkan model penelitian ini memiliki daya jelas yang tinggi terhadap fenomena niat keluar perawat. Uji F-Square memperlihatkan bahwa work-life balance memberikan kontribusi kuat terhadap kepuasan kerja (0,449) dibandingkan budaya organisasi yang berkontribusi sedang (0,179), sedangkan terhadap turnover intention, kepuasan kerja menjadi prediktor dominan dengan kontribusi kuat (0,743) dibandingkan work-life balance yang berkontribusi sedang (0,220).

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hubungan Variabel	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	2,904	0,004	Diterima
Budaya Organisasi → Turnover Intention	0,753	0,452	Ditolak
Work-Life Balance → Kepuasan Kerja	4,732	0,000	Diterima
Work-Life Balance → Turnover Intention	2,676	0,007	Diterima

Sumber: Hasil olah data Smart PIs, 2026

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, terdapat perbedaan pengaruh budaya organisasi dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja serta *turnover intention*:

1. Budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai T-Statistic sebesar 2,904 dan P-Value sebesar 0,004. Nilai T-Statistic yang lebih besar dari 1,96 dan P-Value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang diterapkan dalam lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam membentuk dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Sebaliknya, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, ditunjukkan oleh T-Statistic sebesar 0,753 dan P-Value sebesar 0,452, sehingga hipotesis ditolak. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi belum mampu secara langsung memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.
3. Selanjutnya, *work-life balance* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan T-Statistic sebesar 4,732 dan P-Value sebesar 0,000, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja.
4. Selain itu, *work-life balance* juga berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan T-Statistic sebesar 2,676 dan P-Value sebesar 0,007. Dengan demikian, *work-life balance* merupakan variabel yang lebih konsisten dalam menjelaskan kepuasan kerja maupun *turnover intention* dibandingkan budaya organisasi.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hubungan Variabel	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Turnover Intention	2,397	0,017	Diterima
Work-Life Balance → Kepuasan Kerja → Turnover Intention	4,520	0,000	Diterima

Sumber: Hasil olah data Smart PIs, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect), kepuasan kerja terbukti memiliki peran mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan *work-life balance* terhadap *turnover intention*.

1. Pada hubungan Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Turnover Intention, diperoleh nilai T-Statistic sebesar 2,397 yang lebih besar dari 1,96 dan P-Value sebesar 0,017 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis dinyatakan diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memengaruhi *turnover intention* secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Artinya, penerapan budaya organisasi yang mampu membentuk kepuasan kerja karyawan selanjutnya dapat berimplikasi pada perubahan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Mengingat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap *turnover intention* sebelumnya tidak

signifikan, hasil ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) dalam hubungan tersebut.

2. Selanjutnya, hubungan Work-Life Balance → Kepuasan Kerja → Turnover Intention menghasilkan T-Statistic sebesar 4,520 dan P-Value sebesar 0,000, sehingga hipotesis juga diterima. Temuan ini membuktikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi mampu membentuk kepuasan kerja, yang selanjutnya memengaruhi kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Karena pengaruh langsung *work-life balance* terhadap *turnover intention* juga signifikan, maka kepuasan kerja dapat dikategorikan sebagai mediasi parsial (*partial mediation*). Secara keseluruhan, hasil tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menjembatani pengaruh faktor organisasi dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention secara langsung ($t = 0,753$; $p = 0,452$), sehingga H1 ditolak. Temuan ini konsisten dengan Rachmawati et al. (2022) yang juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap turnover intention, namun berbeda dengan Siregar dan Manurung (2020) maupun Putri dan Widodo (2019) yang menemukan pengaruh negatif signifikan. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa efek budaya organisasi terhadap niat keluar bersifat kontekstual, bergantung pada sejauh mana budaya tersebut benar-benar diinternalisasi menjadi kepuasan kerja, bukan sekadar menjadi kebijakan formal semata. Pada konteks RSISA yang mengedepankan nilai keislaman dalam pengelolaan SDM, budaya organisasi tampaknya dipersepsikan perawat sebagai bagian dari identitas institusi yang taken for granted, sehingga tidak serta-merta menjadi pertimbangan langsung untuk bertahan atau keluar; efeknya baru terasa setelah membentuk evaluasi afektif berupa kepuasan kerja. Temuan ini memberi catatan penting bagi riset perilaku organisasi di sektor kesehatan: pengujian hubungan langsung budaya organisasi-turnover intention tanpa memperhitungkan mekanisme mediasi berisiko menghasilkan kesimpulan yang keliru mengenai efektivitas intervensi budaya kerja. Rumah sakit yang hanya berfokus membangun slogan nilai organisasi tanpa memastikan nilai tersebut diterjemahkan menjadi kenyamanan kerja harian berisiko mengalami situasi budaya organisasi yang "kuat di atas kertas" namun tidak berdampak nyata terhadap retensi tenaga keperawatan.

Pengaruh Work-Life Balance terhadap Turnover Intention

Work-life balance terbukti berpengaruh signifikan terhadap turnover intention ($t = 2,676$; $p = 0,007$), sehingga H2 diterima. Hasil ini mendukung teori segmentasi peran (Maertz & Boyar, 2011) yang menyatakan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi menjadi sumber tekanan yang mendorong niat keluar. Temuan ini sejalan dengan Jayanti dan Satrio (2021), Haspari dan Gunawan (2020), serta Hafid dan Prasetyo (2017) yang juga menemukan pengaruh signifikan work-life balance terhadap turnover intention, meskipun berbeda arah dengan Kurniawati dan Rachman (2021) yang melaporkan pengaruh positif. Konsistensi hubungan negatif pada penelitian ini memperkuat argumen bahwa perawat, yang

bekerja dengan sistem shift dan beban emosional tinggi, sangat sensitif terhadap ketersediaan waktu untuk keluarga dan istirahat; ketika keseimbangan ini terganggu, niat berpindah muncul secara langsung tanpa harus menunggu penurunan kepuasan kerja terlebih dahulu. Adanya jalur pengaruh langsung ini juga mengindikasikan bahwa persoalan work-life balance pada profesi perawat memiliki karakter yang lebih segera dan konkret dibandingkan budaya organisasi. Beban kerja shift, tuntutan siaga 24 jam, dan tanggung jawab terhadap keselamatan pasien menjadikan waktu pribadi sebagai sumber daya yang sangat terbatas dan bernilai tinggi bagi perawat. Ketika sumber daya ini terus-menerus terkuras, dampaknya dapat langsung memicu niat keluar tanpa melalui proses evaluasi kepuasan kerja yang lebih panjang, berbeda dengan budaya organisasi yang efeknya lebih bersifat tidak langsung dan kumulatif.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Kedua variabel independen terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja: budaya organisasi ($t = 2,904$; $p = 0,004$) dan work-life balance ($t = 4,732$; $p = 0,000$), sehingga H3 dan H4 diterima. Nilai F-Square menunjukkan work-life balance memberikan kontribusi yang lebih besar (0,449) dibandingkan budaya organisasi (0,179) dalam menjelaskan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan Erlik et al. (2023) dan Arianto serta Kurniawan (2022) untuk budaya organisasi, serta Putri et al. (2023) untuk work-life balance. Dominannya kontribusi work-life balance mengindikasikan bahwa bagi perawat, kemampuan menjaga waktu untuk keluarga dan istirahat memiliki bobot psikologis yang lebih besar terhadap evaluasi kepuasan kerja dibandingkan aspek budaya organisasi yang cenderung bersifat kolektif dan tidak langsung dirasakan pada level personal harian.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Kepuasan kerja terbukti menjadi prediktor paling kuat terhadap turnover intention ($t = 5,799$; $p = 0,000$; F-Square = 0,743), sehingga H5 diterima. Hasil ini konsisten dengan discrepancy theory (Robbins & Judge, 2017) dan temuan Wibowo dan Prasetyo (2020), Fajri dan Rahmawati (2021), serta Sari dan Utami (2022). Nilai F-Square kepuasan kerja yang jauh lebih besar dibandingkan kedua variabel independen lainnya menjadi insight penting penelitian ini: kepuasan kerja bukan sekadar variabel mediasi tambahan, melainkan mekanisme sentral yang menentukan apakah budaya organisasi dan work-life balance benar-benar berdampak pada retensi perawat.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Pengujian mediasi menunjukkan kepuasan kerja memediasi signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap turnover intention ($t = 2,397$; $p = 0,017$) maupun pengaruh work-life balance terhadap turnover intention ($t = 4,520$; $p = 0,000$), sehingga H6 dan H7 diterima. Karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap turnover intention tidak signifikan sementara pengaruh tidak langsungnya signifikan, kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh (full mediation) pada jalur ini. Sebaliknya, karena work-life balance memiliki pengaruh langsung yang signifikan sekaligus pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui kepuasan kerja, kepuasan kerja berperan sebagai mediator sebagian (partial mediation) pada jalur work-life balance. Pola mediasi berbeda ini menjadi kontribusi utama penelitian: budaya organisasi hanya efektif menekan turnover intention apabila lebih dulu diterjemahkan menjadi kepuasan kerja, sedangkan work-life balance memiliki dua jalur pengaruh sekaligus, langsung maupun melalui kepuasan kerja, sehingga menjadikannya area intervensi yang secara teknis lebih fleksibel bagi manajemen RSISA untuk menurunkan niat keluar perawat dalam jangka pendek maupun panjang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan tujuh hal sesuai tujuan penelitian. Pertama, budaya organisasi dan work-life balance secara simultan memengaruhi turnover intention perawat RSISA Semarang melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dengan model mampu menjelaskan 81,2% variasi turnover intention. Kedua, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap turnover intention. Ketiga, work-life balance berpengaruh negatif signifikan secara langsung terhadap turnover intention. Keempat, kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention dan merupakan prediktor terkuat dalam model. Kelima, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Keenam, work-life balance berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi lebih besar dibandingkan budaya organisasi. Ketujuh, kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh budaya organisasi dan memediasi sebagian pengaruh work-life balance terhadap turnover intention. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa model mediasi lebih tepat digunakan untuk menjelaskan hubungan budaya organisasi dan work-life balance terhadap turnover intention dibandingkan model pengaruh langsung semata, terutama pada konteks tenaga kesehatan yang memiliki karakteristik kerja shift dan beban emosional tinggi. Pola mediasi penuh pada jalur budaya organisasi dan mediasi sebagian pada jalur work-life balance memperkaya literatur mengenai bagaimana anteseden turnover intention bekerja melalui jalur yang berbeda-beda, bukan mekanisme tunggal yang seragam. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa upaya menekan turnover intention perawat tidak boleh berhenti pada pembangunan budaya organisasi atau kebijakan work-life balance sebagai kebijakan formal, melainkan harus dipastikan bermuara pada peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan perawat secara nyata, misalnya melalui penghargaan yang adil, kejelasan jenjang karier, komunikasi kepemimpinan yang terbuka, serta pengaturan shift dan waktu istirahat yang proporsional. Penelitian mendatang disarankan memperluas model dengan variabel lain seperti komitmen organisasi, stres kerja, atau employee engagement, serta menguji model ini pada rumah sakit dengan karakteristik kepemilikan berbeda untuk memperkuat generalisasi temuan. Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam menginterpretasikan temuannya. Pertama, desain cross-sectional hanya menangkap persepsi responden pada satu titik waktu sehingga tidak dapat menjelaskan dinamika turnover intention dari waktu ke waktu secara kausal murni. Kedua, penggunaan kuesioner self-report berpotensi menimbulkan bias persepsi maupun social desirability, terutama pada pernyataan yang berkaitan dengan niat keluar dari tempat kerja. Ketiga, cakupan penelitian yang terbatas pada satu rumah sakit dengan karakteristik keagamaan tertentu membatasi generalisasi temuan pada rumah sakit dengan tata nilai organisasi yang berbeda. Keterbatasan-keterbatasan ini membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang menggunakan desain longitudinal, multi-sumber data, serta cakupan lokasi penelitian yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhidayatullah, A. (2023). Digitalisasi layanan dan fasilitas perpustakaan dalam mempengaruhi kepuasan pemustaka pada Perpustakaan Daerah Kota Sukabumi. *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen*, 2(1), 35-44. <https://doi.org/10.32897/jiim.2023.2.1.2724>
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 45-58.
- Barage, S., & Sudarusman, E. (2022). Peran sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi di era globalisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 12-24.

- Budiyono, A. (2014). Pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap turnover intention perawat melalui komitmen organisasional di Rumah Sakit Islam Unisma Malang [Skripsi, Universitas Islam Malang].
- Cohen, L. (2016). *Methodological issues and strategies in clinical research* (4th ed.). American Psychological Association.
- Fardah, D., & Ayuningtias, H. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(3), 201-214.
- Goodman, B. (2016). Developing the concept of sustainability in nursing. *Journal of Nursing Management*, 24(5), 601-609.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165-183). American Psychological Association.
- Gunawan, A., & Andani, R. (2020). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi turnover intention karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 8(2), 88-97.
- Hafid, & Prasetio, A. P. (2017). Pengaruh work-life balance terhadap turnover intention (studi pada karyawan divisi food & beverage Hotel Indonesia Kempinski Jakarta). *SMART - Study & Management Research*, 14(3), 1-12.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Maertz, C. P., & Boyar, S. L. (2011). Work-family conflict, enrichment, and balance under "levels" and "episodes" approaches. *Journal of Management*, 37(1), 68-98.
- Mobley, W. H. (2011). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Ningtyas, D. M. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(4), 1634-1655.
- Nursing Solutions, Inc. (2017). 2017 national health care retention & RN staffing report. NSI Nursing Solutions.
- Ricardianto, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia dan work-life balance*. Penerbit In Media.
- Robbins, S. P. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya organisasi*. Prenadamedia Group.

Wahjono, S. I. (2019). Perilaku organisasi. Andi Offset.

Wardani, L. M. I. (2021). Work-life balance para pekerja buruh. Deepublish.