

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DAN  
KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP  
RETENSI KARYAWAN RSUD MITRA MEDIKA  
BANDAR KLIPPA DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : IRFAN**  
**NPM : 2205160254**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

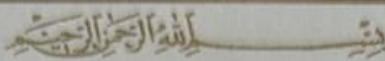
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**MEDAN**  
**2026**



**UMSU**  
Gigil | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : IRFAN  
NPM : 2205160254  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KOMUNILKASI INTERNAL DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN RSU MITRA-MEDIKA BANDAR KLLIPA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Penguji II

Dr. Prof. MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, S.E., M.Si

YUDI SISWADI, S.E .M.M

Pembimbing

Dr. LILA BISMALA, S.T., M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si

Secretaris

Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : IRFAN  
N.P.M : 2205160254  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KOMUNILKASI INTERNAL DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN RSUD MITRA MEDIKA BANDAR KLLIPA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, 14 April 2026

Pembimbing Tugas Akhir

Dr. LILA BISMALA, S.T., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

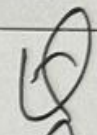
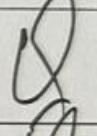
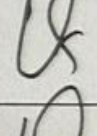
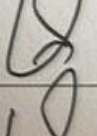
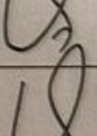
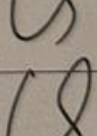
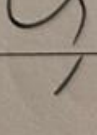
AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

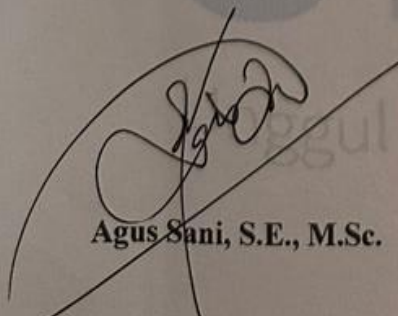
Dr. RADIMAN, S.E., M.Si.

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

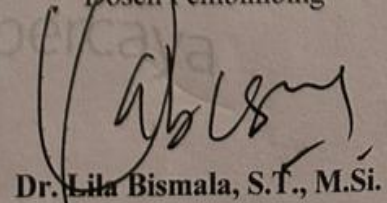
Nama Mahasiswa : Irfan  
 NPM : 2205160254  
 Dosen Pembimbing : Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si.  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
 Judul Penelitian : Pengaruh Komunikasi Internal dan Keterlibatan Karyawan terhadap Retensi Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Kilipa dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

| Item                          | Hasil Evaluasi   | Tanggal | Paraf Dosen   |
|-------------------------------|--|---------|---|
| Bab 1                         | Perbaikan yang salah pada bodynote dan perbaikan kalimat yang salah  |         |    |
| Bab 2                         | Perbaikan pada gambar beserta konsep dan Hipotesis   |         |   |
| Bab 3                         | Penambahan jumlah populasi penelitian dan membuat tabel distribusi populasi  |         |  |
| Bab 4                         | Perbaiki hasil penelitian, deskripsi variabel, identitas responden, analisis data (outer, inner, t square, f square, validity konvergen, construct, discriminan) |         |  |
| Bab 5                         | Perbaiki kesimpulan, saran dan batasan penelitian  |         |  |
| Daftar Pustaka                | Gunakan Mendelcy   |         |  |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | ACC y meja hijau.  |         |  |

Diketahui oleh:  
 Ketua Program Studi

  
 Agus Sani, S.E., M.Sc.

Medan, April 2026  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing

  
 Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si.

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Mahasiswa : Irfan  
NPM : 2205160254  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Internal dan Keterlibatan Karyawan terhadap Retensi Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Kllipa dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

**Yang Menyatakan**



**Irfan**

## ABSTRAK

### PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN RSUD MITRA MEDIKA BANDAR KLIPPA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

IRFAN  
NPM : 2205160254

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Mochtar Basri No. 3 Telp (061) 7365532 Medan 20231  
Email: [irfann13223@gmail.com](mailto:irfann13223@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Komunikasi Internal Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Retensi Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif . Populasi dalam penelitian ini adalah 100 Karyawan tetap RSUD Mitra Medika Bandar Klippa. Sampel dalam penelitian ini menggunakan *census sampling* (sampel jenuh) yang berjumlah 100 Karyawan tetap RSUD Mitra Medika Bandar Klippa. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan kuisioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Komunikasi Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan. Keterlibatan Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Keterlibatan Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Komunikasi Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

***Kata Kunci : Komunikasi Internal, Keterlibatan Karyawan, Retensi Karyawan, dan Kepuasan Kerja***

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF INTERNAL COMMUNICATION AND EMPLOYEE INVOLVEMENT ON EMPLOYEE RETENTION AT MITRA MEDIKA BANDAR KLIPPA HOSPITAL WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATION VARIABLE***

**IRFAN  
NPM : 2205160254**

Faculty of Economics and Business  
Muhammadiyah University of North Sumatra  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 7365532 Medan 20231  
Email: [irfann13223@gmail.com](mailto:irfann13223@gmail.com)

*The purpose of this study is to examine and analyze the influence of internal communication and employee engagement on employee retention at Mitra Medika Bandar Klippa Hospital, with job satisfaction as a mediating variable, both directly and indirectly. This study employed a quantitative approach. The population was 100 permanent employees at Mitra Medika Bandar Klippa Hospital. The sample used was census sampling (saturated sampling), totaling 100 permanent employees at Mitra Medika Bandar Klippa Hospital. Data collection techniques used interviews and questionnaires. The data analysis technique employed a quantitative approach, employing statistical analysis using Outer Model Analysis, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Partial Least Squares (PLS) software was used for data processing. The results of this study indicate that internal communication has no significant effect on employee retention. Employee engagement has no significant effect on employee retention. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee retention. Internal communication has a positive and significant effect on job satisfaction. Employee Engagement has no significant effect on Job Satisfaction. Internal Communication has no significant effect on Employee Retention through Job Satisfaction as a mediating variable. Employee Engagement has a positive and significant effect on Employee Retention through Job Satisfaction as a mediating variable.*

***Keywords: Internal Communication, Employee Engagement, Employee Retention, and Job Satisfaction***

## KATA PENGANTAR



*Assalamu Alaikum Wr. Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji syukur penulis panjatkan ucapan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada junjungan umat manusia dan menjadi semi tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti untuk melengkapi tugas yang ada serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penelitian penulis yaitu : **Pengaruh Komunikasi Internal Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Retensi Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.**

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tugas akhir.

Penulis sangat merasa terbantu atas masukan, bimbingan dan arahan yang tak henti-hentinya, dari pihak-pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada

saya. Untuk itu dengan rasa bangga dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua, Ibunda tercinta Nurhafni dan Ayahanda tersayang Supriadi yang telah memberikan segala kasih sayang kepada penulis, berupa dukungan do'a dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan tepat waktu.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak M. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. selaku Sekretaris Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Dr. Lila Bismala, S.T., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya, memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis demi selesainya tugas akhir ini.
9. Ibu Dr. Mutia Arda, S.E., M.Si. selaku Dosen Penasehat Akademik penulis yang telah membimbing, memberikan pengarahan dan nasehat yang lebih baik kepada penulis dalam hal keakademikan dari awal sampai akhir semester ini.

10. Bapak dan ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya. Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih terdapat kekurangan, demi perbaikan selanjutnya saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhir kata penulis memohon kepada Allah SWT dan penulis berharap semoga ini bermanfaat bagi kita semua, Amin.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Medan,            Desember 2025  
Penulis

**Irfan**  
**NPM : 2205160254**

## DAFTAR ISI

|  | Halaman    |
|--|------------|
| <b>ABSTRAK .....</b>                                 | <b>i</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                | <b>ii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                          | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                              | <b>vi</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                            | <b>x</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                           | <b>xi</b>  |
| <b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>                      | <b>1</b>   |
| 1.1. Latar Belakang .....                            | 1          |
| 1.2. Identifikasi Masalah .....                      | 11         |
| 1.3. Batasan Masalah .....                           | 12         |
| 1.4. Rumusan Masalah .....                           | 13         |
| 1.5. Tujuan Penelitian .....                         | 14         |
| 1.6. Manfaat Penelitian .....                        | 15         |
| <b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>                    | <b>16</b>  |
| 2.1. Landasan Teori .....                            | 16         |
| 2.1.1. Retensi Karyawan .....                        | 16         |
| 2.1.1.1. Pengertian Retensi Karyawan .....           | 16         |
| 2.1.1.2. Faktor Faktor Retensi Karyawan .....        | 17         |
| 2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Retensi Karyawan .....    | 19         |
| 2.1.1.3 Jenis Jenis Retensi Karyawan.....            | 20         |
| 2.1.1.5. Indikator Retensi Karyawan.....             | 21         |
| 2.1.2. Kepuasan Kerja .....                          | 22         |
| 2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....             | 22         |
| 2.1.2.2. Faktor Faktor Kepuasan Kerja .....          | 23         |
| 2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja .....     | 26         |
| 2.1.2.4. Jenis Jenis Kepuasan Kerja .....            | 26         |
| 2.1.2.5. Indikator Kepuasan Kerja .....              | 27         |
| 2.1.3. Komunikasi Internal .....                     | 29         |
| 2.1.3.1. Pengertian Komunikasi Internal.....         | 29         |
| 2.1.3.2. Tujuan Dan Manfaat Komunikasi Internal..... | 30         |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1.3.3. Jenis Jenis Komunikasi Internal .....   | 31        |
| 2.1.3.4. Indikator Komunikasi Internal .....   | 32        |
| 2.1.3.5 Faktor Faktor Komunikasi Internal .....  | 33        |
| 2.1.4. Keterlibatan Karyawan .....   | 34        |
| 2.1.4.1. Pengertian Keterlibatan Karyawan.....   | 34        |
| 2.1.4.2. Tujuan Dan Manfaat Keterlibatan Karyawan .....  | 35        |
| 2.1.4.3. Jenis Keterlibatan Karyawan.....  | 36        |
| 2.1.4.4. Indikator Keterlibatan Karyawan .....   | 38        |
| 2.1.4.5. Faktor Faktor Keterlibatan Karyawan.....  | 39        |
| 2.2 Kerangka Konseptual .....  | 40        |
| 2.2.1 Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan .....   | 40        |
| 2.2.2 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan .....   | 42        |
| 2.2.3 Kepuasan Kerja Memengaruhi Retensi Karyawan .....  | 44        |
| 2.2.4 Komunikasi Internal Memengaruhi Kepuasan Kerja.....  | 45        |
| 2.2.5 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Kepuasan Kerja.....  | 47        |
| 2.2.6 Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan dengan<br>Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.....    | 48        |
| 2.2.7 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan dengan<br>Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi ..... | 49        |
| 2.3 Hipotesis .....  | 50        |
| <b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>   | <b>52</b> |
| 3.1. Pendekatan Penelitian .....   | 52        |
| 3.2 Definisi Oprasional .....  | 52        |
| 3.2.1 Variabel Terikat Retensi Karyawan ( Y ) .....  | 52        |
| 3.2.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z) .....  | 53        |
| 3.2.3 Variabel Bebas Komunikasi Internal (X1) .....  | 53        |
| 3.2.4 Variabel Bebas Keterlibatan Karyawan ( X2 ).....   | 54        |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....  | 55        |
| 3.3.1 Tempat Penelitian .....  | 55        |
| 3.3.2 Waktu Penelitian .....   | 55        |
| 3.4 Populasi Dan Sampel .....  | 56        |
| 3.4.1 Populasi .....   | 56        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.4.2 Sampel.....  | 56        |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data .....  | 57        |
| 3.6 Teknik Analisis Data .....   | 58        |
| 3.6.1 Outer model.....   | 59        |
| 3.6.2 Analisis Inner model .....   | 60        |
| 3.6.2.1 R-Square.....  | 60        |
| 3.6.2.2 F-square.....  | 60        |
| 3.6.3 Uji Hipotesis.....   | 61        |
| <b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>  | <b>62</b> |
| 4.1. Hasil Penelitian .....  | 62        |
| 4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian .....                                     | 62        |
| 4.1.2 Identitas Responden .....  | 62        |
| 4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin .....                             | 62        |
| 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur .....                                      | 63        |
| 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....                        | 63        |
| 4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian .....  | 64        |
| 4.1.3.1. Variabel Retensi Karyawan .....                                       | 64        |
| 4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja .....  | 66        |
| 4.1.3.3 Variabel Komunikasi Internal .....                                     | 68        |
| 4.1.3.4 Variabel Keterlibatan Karyawan .....                                   | 71        |
| 4.2. Analisis Data .....   | 73        |
| 4.2.1. Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....                  | 74        |
| 4.2.1.1 <i>Validity Konvergen</i> .....  | 74        |
| 4.2.1.2 <i>Construct Reliability and Validity</i> .....                        | 76        |
| 4.2.1.3 <i>Discriminant validity</i> .....                                     | 77        |
| 4.2.1.4. <i>R-Square</i> .....   | 78        |
| 4.2.1.5 <i>F Square</i> .....  | 79        |
| 4.2.2. Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....                  | 80        |
| 4.2.2.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung ( <i>Dirrect Effect</i> ) ..... | 81        |
| 4.2.2.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....                      | 83        |
| 4.3 Pembahasan .....   | 84        |
| 4.3.1 Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan .....                   | 84        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.3.2 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan.....  | 86         |
| 4.3.3 Kepuasan Kerja Memengaruhi Retensi Karyawan .....  | 89         |
| 4.3.4 Komunikasi Internal Memengaruhi Kepuasan Kerja .....   | 91         |
| 4.3.5 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Kepuasan Kerja .....   | 94         |
| 4.3.6 Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan dengan<br>Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi .....   | 97         |
| 4.3.7 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan<br>dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi ..... | 99         |
| <b>BAB 5 PENUTUP.....</b>  | <b>103</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....   | 103        |
| 5.2 Saran .....  | 105        |
| 5.3 Keterbatasan .....   | 106        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>107</b> |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 1.1 Tabel Prariset Retensi Karyawan.....  | 6  |
| Tabel 1.2 Tabel Prariset Kepuasan Kerja.....  | 7  |
| Tabel 1.3 Tabel Prariset Komunikasi Internal .....  | 8  |
| Tabel 1.4 Tabel Prariset Keterlibatan Karyawan .....  | 9  |
| Tabel 3.1 Indikator Retensi Karyawan .....  | 52 |
| Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja .....  | 53 |
| Tabel 3.3 Indikator Komunikasi Internal .....   | 54 |
| Tabel 3.4 Indikator Keterlibatan Karyawan .....   | 54 |
| Tabel 3.5 Waktu Penelitian .....  | 55 |
| Tabel 3.6 Distribusi Populasi Karyawan Tetap RSUD Mitra Medika Bandar<br>Klipa Berdasarkan Bagian Kerja ..... | 56 |
| Tabel 3.7 Skala Pengukuran.....   | 57 |
| Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....   | 62 |
| Tabel 4.2 Umur Responden.....   | 63 |
| Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden .....  | 63 |
| Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Efisiensi Transaksi .....  | 64 |
| Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Teknologi Finansial .....  | 66 |
| Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Pengelolaan Keuangan Pribadi .....                                       | 69 |
| Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Penggunaan <i>Mobile banking</i> .....                                   | 71 |
| Tabel 4.8 Uji Validitas Konvergen .....   | 74 |
| Tabel 4.9 Uji Realibilitas Komposit.....  | 76 |
| Tabel 4.10 Uji Validitas Diskriminan .....  | 77 |
| Tabel 4.11 Uji R Square.....  | 78 |
| Tabel 4.12 Uji F Square .....   | 79 |
| Tabel 4.13 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....   | 81 |
| Tabel 4.14 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....  | 83 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....                | 50 |
| Gambar 4.1 <i>Standardized Loading Factor</i> ..... | 73 |
| Gambar 4.2 Pengujian Hipotesis .....                | 80 |

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan disrupsi industri kesehatan, rumah sakit dituntut tidak hanya memberikan pelayanan medis yang berkualitas, tetapi juga memastikan keberlanjutan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan berkomitmen. SDM, khususnya tenaga kesehatan dan non-medis, menjadi pilar utama dalam pencapaian efektivitas operasional rumah sakit. Oleh karena itu, retensi karyawan menjadi isu strategis dalam manajemen rumah sakit modern. Fenomena tingginya tingkat *turnover* di sektor kesehatan Indonesia, terutama setelah pandemi COVID-19, menunjukkan tantangan besar bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas Kurniahadi et al., (2025).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Statistik, (2024), tingkat perpindahan kerja tenaga kesehatan mencapai 17,6% per tahun, dengan alasan dominan meliputi stres kerja, kurangnya komunikasi internal, dan ketidakpuasan terhadap sistem organisasi. Dinamika serupa tampak dari meningkatnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri dalam dua tahun terakhir. Fenomena ini mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek komunikasi internal dan Keterlibatan karyawan dalam proses kerja dan pengambilan keputusan di lingkungan rumah sakit swasta seperti RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

Komunikasi internal memainkan peran penting dalam menciptakan transparansi, koordinasi, dan kepercayaan antaranggota organisasi. Komunikasi yang efektif dapat memperkuat kohesi organisasi, mengurangi konflik, serta meningkatkan loyalitas karyawan Guswara, (2024). Dalam konteks rumah sakit,

komunikasi internal yang baik antara manajemen dan staf medis non-medis sangat menentukan kualitas layanan pasien dan efisiensi kerja tim.

Selain itu, Keterlibatan karyawan (*Employee engagement*) merupakan faktor yang memengaruhi tingkat komitmen dan retensi. Karyawan yang merasa terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan dan kegiatan organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan loyalitas yang lebih kuat Pratama, (2023). Keterlibatan karyawan tidak hanya sebatas partisipasi formal, tetapi juga mencakup rasa memiliki terhadap organisasi.

Kepuasan kerja menjadi variabel penting yang berfungsi sebagai mediasi antara komunikasi internal dan Keterlibatan karyawan terhadap retensi. Penelitian oleh Adnyani & Anggreni, (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi, komunikasi, dan retensi karyawan pada rumah sakit daerah di Bali. Artinya, komunikasi internal dan Keterlibatan karyawan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memperkuat retensi.

Urgensi penelitian ini didasari oleh kenyataan bahwa banyak organisasi kesehatan di Indonesia, termasuk RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, menghadapi tantangan serius dalam mempertahankan tenaga kerja berpengalaman. Berdasarkan Laporan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, (2024) dalam Profil Kesehatan Indonesia 2023, tingkat *turnover* tenaga kesehatan di rumah sakit swasta mencapai 13,4%, meningkat dari 11,8% pada tahun sebelumnya, dengan alasan utama meliputi ketidakpuasan terhadap komunikasi organisasi dan rendahnya rasa keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Menurut Sindhupatty,

(2024), salah satu penyebab utama rendahnya retensi adalah lemahnya strategi komunikasi dan kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan psikologis karyawan.

Fenomena di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa menunjukkan adanya indikasi penurunan kepuasan kerja akibat pola komunikasi vertikal yang cenderung satu arah serta minimnya kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi. Berdasarkan data dari Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara, (2023) beberapa rumah sakit di wilayah Medan dan sekitarnya melaporkan tingkat keluar masuk karyawan non-medis mencapai 10-14% setiap tahun. Faktor utama penyebab *turnover* adalah komunikasi organisasi yang kurang efektif, tekanan kerja tinggi, dan ketidakjelasan jenjang karier.

Hal ini berdampak pada meningkatnya keinginan berpindah kerja (*turnover intention*), terutama di kalangan perawat dan staf administrasi. Sejumlah penelitian terdahulu mendukung pentingnya variabel komunikasi internal, Keterlibatan, dan kepuasan kerja dalam meningkatkan retensi. Nelson & Apriyana, (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan rumah sakit di Batam, sedangkan komunikasi internal yang efektif memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi.

Penelitian oleh Silviana, (2025) menunjukkan bahwa manajemen talenta yang didukung komunikasi dan keadilan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi *turnover*. Hasil ini mengimplikasikan bahwa kepuasan kerja bukan hanya hasil dari kompensasi material, tetapi juga dari iklim komunikasi dan keterlibatan sosial di tempat kerja.

Dalam perspektif teori, penelitian ini berlandaskan pada Teori Kebutuhan Maslow, yang menjelaskan bahwa kebutuhan sosial dan penghargaan, seperti pengakuan dan partisipasi dalam organisasi, menjadi motivator penting dalam meningkatkan kepuasan kerja Maslow, (1954) diperbarui dalam Robbins & Judge, (2022). Teori ini mendukung argumentasi bahwa komunikasi internal dan Keterlibatan karyawan berkontribusi pada pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan.

Selain itu, Teori Dua Faktor Herzberg, (1966) memberikan dasar bagi pemahaman bahwa faktor-faktor intrinsik seperti penghargaan, tanggung jawab, dan hubungan sosial memiliki dampak lebih besar terhadap kepuasan kerja dibanding faktor ekstrinsik. Komunikasi dan Keterlibatan karyawan termasuk dalam kategori faktor motivasional yang meningkatkan retensi.

Beberapa hasil penelitian di sektor rumah sakit juga menunjukkan bahwa Keterlibatan karyawan memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja dan retensi Rafsanjani, (2023). Keterlibatan ini melibatkan kesempatan dalam pengambilan keputusan, partisipasi dalam pelatihan, serta pengakuan terhadap kontribusi individu. Penelitian Rachmani, (2024) juga menegaskan bahwa *work-life balance* dan keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa komunikasi internal mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, tingkat retensi meningkat secara signifikan.

Dalam konteks kualitatif, penelitian ini akan menggali pengalaman subjektif karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa terkait persepsi mereka terhadap komunikasi internal, Keterlibatan, dan kepuasan kerja. Pendekatan ini

memungkinkan pemahaman mendalam mengenai dinamika sosial dan psikologis di balik fenomena retensi.

Rumah sakit merupakan organisasi dengan struktur hierarkis yang kompleks, sehingga komunikasi vertikal dan horizontal memiliki pengaruh besar terhadap persepsi karyawan. Menurut Agus et al., (2024), keterlibatan karyawan dalam sistem komunikasi organisasi yang terbuka dapat menurunkan stres kerja dan meningkatkan rasa memiliki terhadap institusi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya variasi pengaruh antarvariabel tergantung pada budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Wardani et al., (2024) menggaris bawahi bahwa komunikasi transformasional memperkuat hubungan antara Keterlibatan dan retensi melalui peningkatan kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan empiris tersebut, penelitian ini berfokus untuk memahami bagaimana komunikasi internal dan Keterlibatan karyawan memengaruhi retensi di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, serta bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Urgensi penelitian ini tidak hanya bersifat akademik tetapi juga praktis. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi terhadap kebijakan manajemen SDM di rumah sakit, terutama dalam merumuskan strategi komunikasi dan Keterlibatan yang berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja dan retensi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian empiris di bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi dengan menegaskan

pentingnya faktor-faktor non-finansial seperti komunikasi dan Keterlibatan dalam meningkatkan loyalitas karyawan.

**Tabel 1.1 Hasil Prasurvey Retensi Karyawan**  
**Hasil Prasurvey Retensi Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa**

| Pertanyaan  | Ya | Persentase | Tidak | Persentase | Total |
|---|----|------------|-------|------------|-------|
| Apakah Anda merasa memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat Anda bekerja? | 15 | 48,4%      | 16    | 51,6%      | 31    |
| Apakah Anda merasa loyal dan setia untuk terus bekerja di perusahaan ini?               | 15 | 48,4%      | 16    | 51,6%      | 31    |
| Apakah Anda berniat untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam waktu yang lama?        | 10 | 32,3%      | 21    | 67,7%      | 31    |

**Sumber : (kuesioner 2025)**

Berdasarkan hasil prasurvei, tampak bahwa tingkat retensi karyawan di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa masih tergolong rendah. Sebanyak 48,4% responden menyatakan memiliki komitmen dan loyalitas terhadap organisasi, sementara 51,6% lainnya merasa kurang memiliki keterikatan yang kuat terhadap institusi tempat mereka bekerja. Bahkan, hanya 32,3% karyawan yang berencana untuk tetap bekerja dalam jangka panjang di rumah sakit tersebut. Temuan ini menggambarkan adanya kecenderungan tinggi terhadap niat berpindah kerja (*turnover intention*) yang dapat mengancam keberlangsungan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kondisi ini juga mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan belum merasakan kepuasan psikologis maupun emosional yang cukup untuk mempertahankan hubungan kerja jangka panjang dengan rumah sakit. Dengan demikian, fenomena ini mengindikasikan perlunya strategi retensi yang lebih efektif, melalui peningkatan komunikasi internal, penghargaan terhadap

kontribusi individu, serta penciptaan iklim kerja yang lebih inklusif dan mendukung.

**Tabel 1.2 Hasil Prasurvey Kepuasan Kerja**  
**Hasil Prasurvey Kepuasan Kerja RSUD Mitra Medika Bandar Klippa**

| Pertanyaan   | Ya | Persentase | Tidak | Persentase | Total |
|--|----|------------|-------|------------|-------|
| Apakah Anda merasa puas dengan jenis pekerjaan yang Anda lakukan saat ini?                                 | 17 | 54,8%      | 14    | 45,2%      | 31    |
| Apakah Anda merasa puas dengan cara pimpinan mengawasi dan memimpin Anda di tempat kerja?                  | 16 | 51,6%      | 15    | 48,4%      | 31    |
| Apakah Anda merasa puas dengan kerja sama dan hubungan yang terjalin antar rekan kerja di lingkungan Anda? | 14 | 45,2%      | 17    | 54,8%      | 31    |

**Sumber : (kuesioner 2025)**

Berdasarkan data prasurvei, diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa berada pada kategori sedang dan belum optimal. Sebanyak 54,8% responden merasa puas terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan, 51,6% merasa cukup puas terhadap gaya kepemimpinan, sementara hanya 45,2% merasa puas terhadap hubungan antar rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian karyawan merasakan kepuasan terhadap aspek pekerjaan dan supervisi, masih terdapat ketidakpuasan yang cukup besar dalam dimensi sosial dan relasional di tempat kerja. Keterbatasan komunikasi antarpegawai dan lemahnya rasa kebersamaan menjadi potensi penyebab rendahnya kenyamanan kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan yang cenderung top-down tanpa ruang partisipasi dapat menurunkan semangat serta motivasi intrinsik karyawan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem manajerial yang lebih

partisipatif, peningkatan hubungan interpersonal yang harmonis, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja secara menyeluruh.

**Tabel 1.3 Hasil Prasurvey Komunikasi Internal**

**Hasil Prasurvey Komunikasi Internal RSUD Mitra Medika Bandar Klippa**

| Pertanyaan   | Ya | Persentase | Tidak | Persentase | Total |
|--|----|------------|-------|------------|-------|
| Apakah informasi penting dalam organisasi disampaikan secara terbuka kepada seluruh karyawan?  | 12 | 38,7%      | 19    | 61,3%      | 31    |
| Apakah pesan dan instruksi yang disampaikan pimpinan mudah dipahami dan jelas bagi Anda?       | 17 | 54,8%      | 14    | 45,2%      | 31    |
| Apakah komunikasi antarbagian dan tim kerja di perusahaan ini berlangsung dengan cukup sering? | 10 | 32,3%      | 21    | 67,7%      | 31    |

**Sumber : (kuesioner 2025)**

Berdasarkan hasil prasurvei, dapat disimpulkan bahwa kualitas komunikasi internal di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa masih jauh dari efektif dan belum berjalan secara terbuka. Hanya 38,7% responden yang merasa bahwa informasi penting disampaikan secara transparan kepada seluruh karyawan, 54,8% menilai pesan dan instruksi pimpinan disampaikan dengan jelas, sedangkan hanya 32,3% yang menilai komunikasi antarbagian berlangsung cukup sering. Data ini menunjukkan bahwa saluran komunikasi vertikal maupun horizontal di dalam organisasi belum berfungsi dengan optimal, sehingga menimbulkan jarak komunikasi antara manajemen dan karyawan. Minimnya keterbukaan informasi dapat menghambat koordinasi kerja, menurunkan rasa percaya, serta mengurangi rasa memiliki terhadap organisasi. Untuk memperbaiki kondisi tersebut,

diperlukan sistem komunikasi dua arah yang lebih efektif, pelatihan komunikasi organisasi bagi pimpinan, dan mekanisme umpan balik (*feedback loop*) yang memastikan pesan dari manajemen dapat diterima, dipahami, serta direspons dengan baik oleh seluruh anggota organisasi.

**Tabel 1.4 Hasil Prasurvey Keterlibatan Karyawan**

**Hasil Prasurvey Keterlibatan Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa**

| Pertanyaan   | Ya | Persentase | Tidak | Persentase | Total |
|--|----|------------|-------|------------|-------|
| Apakah Anda dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan Anda? tempat Anda bekerja? | 10 | 32,3%      | 21    | 67,7%      | 31    |
| Apakah Anda merasa memiliki rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap organisasi ini?                             | 8  | 25,8%      | 23    | 74,2%      | 31    |
| Apakah Anda merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan ini?                              | 12 | 38,7%      | 19    | 61,3%      | 31    |

**Sumber : (kuesioner 2025)**

Berdasarkan temuan prasurvei, terlihat bahwa tingkat Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa masih sangat rendah. Hanya 32,3% responden yang merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan, 25,8% yang merasa memiliki rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap organisasi, serta 38,7% yang merasa termotivasi memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan belum merasa diakui perannya dalam organisasi, dan belum diberikan kesempatan untuk menyalurkan aspirasi atau ide dalam proses pengambilan keputusan. Kurangnya Keterlibatan karyawan dapat menurunkan rasa tanggung jawab, menekan semangat partisipatif, serta

melemahkan ikatan psikologis antara individu dengan organisasi. Untuk meningkatkan Keterlibatan, manajemen perlu membangun budaya kerja yang partisipatif dan kolaboratif, di mana setiap karyawan diberi ruang untuk berpendapat, terlibat dalam inovasi, serta diberi kepercayaan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Secara keseluruhan, hasil prasurvei menunjukkan bahwa tingkat retensi karyawan di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa masih rendah dan sangat dipengaruhi oleh rendahnya kepuasan kerja, lemahnya komunikasi internal, serta minimnya Keterlibatan karyawan dalam proses organisasi. Mayoritas karyawan belum memiliki komitmen jangka panjang terhadap rumah sakit, serta menilai bahwa sistem komunikasi dan partisipasi internal belum mendukung kenyamanan kerja. Kondisi ini mencerminkan adanya ketimpangan antara harapan karyawan terhadap lingkungan kerja dengan praktik manajerial yang diterapkan. Rendahnya keterlibatan dan komunikasi berpengaruh terhadap turunnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya memicu meningkatnya niat untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Oleh karena itu, hasil prasurvei ini memperkuat urgensi penelitian untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan Keterlibatan karyawan terhadap retensi, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, guna menemukan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif, berkelanjutan, dan sesuai dengan karakteristik organisasi rumah sakit modern.

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal dan Keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar konseptual

dan praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM yang berkelanjutan di lingkungan rumah sakit.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Internal Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Retensi Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dapat diperoleh identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Tingginya tingkat *turnover* karyawan : RSUD Mitra Medika Bandar Klippa mengalami peningkatan *turnover* dalam dua tahun terakhir, berdasarkan laporan (Data Internal RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, 2024), tingkat retensi karyawan hanya mencapai 82,4% pada tahun 2023, menurun dari 88,1% pada tahun 2022. Artinya, hampir 1 dari 5 karyawan memilih keluar dalam kurun waktu satu tahun, baik karena ketidakpuasan kerja, komunikasi yang kurang efektif, maupun kurangnya keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. sejalan dengan tren nasional di sektor kesehatan yang mencapai 17–18% per tahun Statistik, (2024). Hal ini menunjukkan lemahnya strategi retensi dan berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen serta penurunan kualitas layanan rumah sakit Kurniahadi et al., (2025).
2. Komunikasi internal yang belum efektif : Hubungan komunikasi antara manajemen dan karyawan masih bersifat satu arah, menyebabkan rendahnya transparansi dan kepercayaan. Komunikasi yang tidak efektif menimbulkan kesalahpahaman dan menurunkan kepuasan kerja Guswara, (2024)

3. Keterlibatan karyawan yang masih rendah : Karyawan merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi Pratama, (2023), Minimnya kesempatan berpartisipasi menyebabkan rendahnya rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi Rafsanzhani, (2023)
4. Menurunnya kepuasan kerja : Kepuasan kerja karyawan cenderung menurun akibat komunikasi yang tertutup, kurangnya penghargaan, dan terbatasnya peluang pengembangan karier. Kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi dan meningkatnya keinginan berpindah kerja Adnyani & Anggreni, 2025).
5. Dampak terhadap retensi dan kinerja organisasi : Kombinasi lemahnya komunikasi, rendahnya engagement, dan kepuasan kerja yang menurun menyebabkan loyalitas karyawan melemah, produktivitas turun, serta mengganggu stabilitas operasional dan citra rumah sakit Sindhupatty, (2024).

### **1.3. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini terarah dan fokus, peneliti membatasi ruang lingkup kajian pada pengaruh komunikasi internal dan Keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di lingkungan RSU Mitra Medika Bandar Klippa.

1. Fokus penelitian adalah karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa, mencakup tenaga medis dan nonmedis yang telah bekerja minimal dua tahun. Pemilihan lokasi didasarkan pada fenomena tingginya *turnover* dan indikasi lemahnya komunikasi internal serta Keterlibatan karyawan.

2. Penelitian terbatas pada konteks organisasi rumah sakit swasta dengan budaya kerja hierarkis, khususnya periode 2023–2025, saat organisasi pascapandemi menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan SDM.
3. Batasan ini ditetapkan agar penelitian menghasilkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai pengaruh komunikasi internal dan Keterlibatan karyawan terhadap retensi melalui kepuasan kerja di lingkungan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa ?
2. Apakah Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa ?
3. Apakah Kepuasan Kerja Memengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa ?
4. Apakah Komunikasi Internal Memengaruhi Kepuasan Kerja pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa ?
5. Apakah Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Kepuasan Kerja pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa ?
6. Apakah Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa ?

7. Apakah Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa ?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi Internal terhadap Retensi Karyawan pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Retensi Karyawan pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi Internal terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

## **1.6. Manfaat penelitian**

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada aspek komunikasi internal, Keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori *Two-Factor Herzberg* dan model komunikasi organisasi Robbins & Judge, (2022) dengan menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan. Temuan ini juga diharapkan menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan strategi retensi berbasis faktor psikologis dan sosial, terutama di sektor pelayanan kesehatan.

### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi bagi manajemen RSUD Mitra Medika Bandar Klippa dalam merancang kebijakan SDM yang lebih efektif melalui peningkatan komunikasi dua arah, Keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga bermanfaat bagi karyawan sebagai sarana refleksi atas pentingnya partisipasi aktif dalam organisasi, serta bagi pemerintah dan lembaga kesehatan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kesejahteraan dan retensi tenaga kesehatan.

## BAB 2

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1 Retensi Karyawan

###### 2.1.1.1 Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan salah satu isu sentral dalam manajemen sumber daya manusia modern karena berkaitan langsung dengan stabilitas dan keberlanjutan organisasi. Menurut Allen & Shanock, (2023), retensi karyawan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dan kinerja tinggi dalam jangka waktu tertentu. Retensi tidak hanya berarti menahan karyawan agar tetap berada di organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang membuat mereka ingin bertahan karena merasa dihargai, puas, dan memiliki keterikatan emosional dengan tempat kerja. Dengan demikian, retensi berfokus pada kombinasi antara *organizational commitment* dan *Job Satisfaction* Nelson & Apriyana, (2024).

Sementara itu, Kossivi et al., (2021) menjelaskan bahwa retensi merupakan strategi organisasi untuk mengurangi *turnover* melalui kebijakan kompensasi, lingkungan kerja, serta hubungan interpersonal yang sehat. Dalam konteks rumah sakit, retensi tenaga kesehatan sangat penting karena kehilangan satu tenaga medis berpengalaman berarti kehilangan pengetahuan institusional (*institutional knowledge*) yang tidak mudah digantikan Sindhupatty, (2024). Retensi juga menggambarkan efektivitas manajemen dalam menciptakan *psychological contract* antara karyawan dan organisasi Rachmani, (2024).

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan dalam penelitian ini dipahami sebagai upaya strategis organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung kepuasan, keterlibatan, dan komitmen, sehingga karyawan memiliki keinginan untuk bertahan dan berkontribusi dalam jangka panjang di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Retensi Karyawan**

Faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan dapat bersifat internal maupun eksternal. Secara internal, faktor yang paling dominan adalah kepuasan kerja, komunikasi internal, pelibatan karyawan, serta hubungan interpersonal dengan pimpinan. Menurut Rafsanjani, (2023), komunikasi dua arah yang terbuka antara atasan dan bawahan menciptakan rasa dihargai serta memperkuat kepercayaan, yang pada gilirannya meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Komunikasi yang efektif bukan hanya menyangkut penyampaian informasi, tetapi juga bagaimana organisasi membangun hubungan emosional dengan karyawan melalui transparansi, penghargaan, dan kejelasan arah kerja.

Selain komunikasi, pelibatan karyawan juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan retensi. Arifin & Sulastri, (2023) menemukan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan memiliki rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yang lebih tinggi, sehingga mereka lebih loyal dan cenderung bertahan dalam jangka panjang. Keterlibatan ini menciptakan hubungan timbal balik yang kuat antara organisasi dan individu, yang memperkuat ikatan psikologis karyawan terhadap perusahaan.

Faktor kepuasan kerja juga menjadi penentu signifikan dalam menjaga retensi karyawan. Wijayanti & Handoko, (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi menurunkan keinginan berpindah (*turnover intention*) melalui peningkatan kesejahteraan emosional dan persepsi keadilan dalam organisasi. Kepuasan ini dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk kompensasi, pengakuan atas prestasi, serta hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan.

Selain itu, Mulyadi et al., (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mendorong partisipasi, memberikan umpan balik positif, dan menciptakan suasana kerja kolaboratif dapat memperkuat retensi karena karyawan merasa memiliki ruang untuk berkembang. Gaya kepemimpinan seperti ini meningkatkan motivasi intrinsik dan persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), yang menjadi faktor penting bagi keberlanjutan hubungan kerja.

Dari perspektif eksternal, Hidayat & Nugroho, (2025) menyebutkan bahwa kondisi pasar tenaga kerja dan peluang karier di luar organisasi juga berpengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan. Namun, mereka menegaskan bahwa faktor internal seperti komunikasi dan pelibatan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap retensi karena berhubungan langsung dengan pengalaman kerja sehari-hari. Dengan demikian, organisasi seperti RSUD Mitra Medika perlu fokus pada strategi internal berbasis komunikasi terbuka, kepuasan kerja, dan pelibatan aktif guna menjaga keberlangsungan tenaga kerja berpengalaman.

Secara eksternal, faktor-faktor seperti peluang kerja lain, kondisi pasar tenaga kerja, dan tingkat kompetisi industri juga memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan Kundu & Gahlawat, (2021). Namun, Sharma, (2022)

menekankan bahwa faktor internal seperti lingkungan kerja yang suportif lebih berpengaruh terhadap retensi jangka panjang dibanding faktor eksternal. Dalam rumah sakit, faktor lain yang signifikan adalah beban kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan pengakuan atas prestasi Sindhupatty, (2024).

Dari perspektif teori motivasi Herzberg, retensi sangat dipengaruhi oleh faktor *motivator* (seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian) serta *hygiene factors* (seperti kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal). Teori ini mendukung penelitian ini karena menjelaskan bagaimana komunikasi internal dan Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan *motivator factors* yang pada akhirnya memperkuat kepuasan dan retensi. Dengan demikian, faktor-faktor retensi di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa terutama bersumber dari dimensi psikologis dan sosial organisasi yang tercermin melalui komunikasi efektif, Keterlibatan aktif, dan kepuasan kerja karyawan

### **2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Retensi Karyawan**

Tujuan utama retensi karyawan adalah menjaga keberlangsungan tenaga kerja berkualitas dalam organisasi. Sharma, (2022) menegaskan bahwa retensi yang baik mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat citra organisasi. Bagi organisasi rumah sakit, retensi tenaga kesehatan berimplikasi langsung terhadap kontinuitas pelayanan medis, keselamatan pasien, dan mutu layanan Adnyani & Anggreni, (2025).

Selain itu, tujuan retensi juga mencakup pembentukan loyalitas karyawan. Menurut Chiboiwa, (2023), organisasi dengan tingkat retensi tinggi cenderung memiliki budaya kerja positif dan hubungan interpersonal yang stabil. Hal ini penting bagi sektor kesehatan di mana kerja sama tim dan kepercayaan

antarprofesi menjadi penentu keberhasilan pelayanan. Retensi juga bermanfaat untuk menjaga keseimbangan antara pengalaman dan inovasi karena karyawan senior dapat berperan sebagai mentor bagi karyawan baru.

Dari perspektif manajerial, manfaat retensi tidak hanya pada efisiensi biaya, tetapi juga pada peningkatan kinerja kolektif. Wardani et al., (2024) menyebut bahwa retensi yang efektif meningkatkan komitmen afektif dan menurunkan niat berpindah kerja (*turnover intention*). Dengan demikian, tujuan dan manfaat retensi di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa tidak hanya menjaga stabilitas tenaga kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan kondusif untuk pelayanan berkualitas.

#### **2.1.1.4 Jenis-Jenis Retensi Karyawan**

Menurut Kundu & Gahlawat, (2021), retensi karyawan dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama, yaitu retensi sukarela (*voluntary retention*) dan retensi tidak sukarela (*involuntary retention*). Retensi sukarela terjadi ketika karyawan memilih bertahan karena kepuasan, komitmen, dan peluang pengembangan diri yang mereka rasakan dalam organisasi. Sebaliknya, retensi tidak sukarela muncul karena karyawan tidak memiliki alternatif pekerjaan lain atau terikat oleh kontrak tertentu. Dalam konteks ini, kualitas retensi yang diinginkan organisasi adalah retensi sukarela karena didasari oleh motivasi positif dan kepuasan kerja Nelson & Apriyana, (2024).

Menurut Waworuntu & Hasan, (2021) menambahkan jenis retensi berdasarkan sifat jangka waktunya, yaitu retensi jangka pendek (menekan *turnover* dalam periode tertentu) dan retensi jangka panjang (membangun loyalitas berkelanjutan). Retensi jangka panjang cenderung menekankan

pengembangan karier dan keterlibatan emosional antara karyawan dan organisasi. Dalam rumah sakit, retensi jangka panjang menjadi prioritas karena pekerjaan medis menuntut keahlian dan adaptasi terhadap budaya organisasi yang spesifik.

Jenis lain adalah retensi fungsional dan retensi disfungsional. Sharma, (2022) menjelaskan bahwa retensi fungsional adalah kemampuan mempertahankan karyawan berprestasi tinggi, sedangkan retensi disfungsional terjadi ketika organisasi mempertahankan karyawan yang kurang produktif. Dalam penelitian ini, fokus diarahkan pada retensi fungsional dan sukarela, yaitu upaya organisasi mempertahankan karyawan yang berkualitas melalui komunikasi internal dan Keterlibatan yang efektif.

#### **2.1.1.5 Indikator Retensi Karyawan**

Retensi karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator yang menggambarkan tingkat keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi. Kossivi et al., (2021) menyebut empat indikator utama:

1. Keinginan bertahan dalam organisasi (*intention to stay*).
2. Komitmen terhadap visi dan nilai organisasi.
3. Tingkat kepuasan kerja.
4. Persepsi terhadap peluang pengembangan karier.

Menurut Robbins & Judge, (2022), indikator retensi juga mencakup rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas terhadap pimpinan, serta persepsi keadilan dalam organisasi. Dalam konteks rumah sakit, Guswara, (2024) menambahkan indikator lain berupa kesiapan karyawan dalam menghadapi beban kerja dan ketahanan psikologis terhadap stres kerja. Indikator-indikator ini

merefleksikan sejauh mana organisasi mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis dan profesional karyawan.

Dalam penelitian ini, indikator retensi karyawan yang digunakan meliputi:

1. Komitmen terhadap organisasi.
2. Keinginan untuk bertahan.
3. Kepuasan terhadap lingkungan kerja.
4. Rasa keterikatan terhadap tim kerja.

Keempat indikator tersebut sesuai dengan teori *Employee Retention Model* dari Allen & Shanock, (2023) yang menekankan bahwa kepuasan dan komunikasi yang baik merupakan faktor utama yang mendorong karyawan untuk tetap tinggal di organisasi.

### **2.1.2. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

#### **2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep paling fundamental dalam perilaku organisasi, yang berperan penting dalam memahami hubungan antara individu dan pekerjaannya. Locke, (1976) secara klasik mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Konsep ini menekankan bahwa kepuasan kerja bukan hanya berkaitan dengan imbalan material, tetapi juga perasaan terhadap pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, dan hubungan sosial di dalam organisasi.

Dalam perkembangan mutakhir, Robbins & Judge, (2022) menjelaskan kepuasan kerja sebagai kombinasi kompleks dari evaluasi kognitif, afektif, dan perilaku terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk gaji, promosi, hubungan

dengan rekan kerja, dan supervisi. Artinya, kepuasan kerja merupakan hasil interaksi antara persepsi individu terhadap kondisi kerja dengan harapan atau nilai-nilai pribadi yang dimilikinya.

Menurut Robbins & Judge, (2022), kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya secara keseluruhan. Sementara Spector, (2020) menambahkan bahwa kepuasan kerja mencakup dimensi internal (seperti perasaan berprestasi, pengakuan, dan tanggung jawab) dan eksternal (seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antarpegawai).

Dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti rumah sakit, kepuasan kerja menjadi hal krusial karena profesi tenaga kesehatan memiliki tekanan emosional tinggi dan tuntutan etika yang kompleks. Handayani, (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja tenaga medis berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan pasien, komitmen organisasi, dan retensi tenaga kerja. Dengan demikian, dalam penelitian ini kepuasan kerja dipahami sebagai tingkat perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa yang tercermin dalam motivasi, kenyamanan, serta loyalitas terhadap organisasi.

#### **2.1.2.2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi dalam konteks organisasi. Luthans, (2021) mengelompokkan faktor-faktor tersebut ke dalam dua kategori utama, yaitu faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu mencakup aspek kepribadian, nilai kerja, harapan, serta persepsi terhadap keadilan di tempat kerja. Sementara itu, faktor organisasi meliputi gaya kepemimpinan, komunikasi internal, kompensasi, serta kesempatan pengembangan karier yang diberikan oleh perusahaan.

Temuan tersebut diperkuat oleh Putra & Winardi, (2023) yang menegaskan bahwa persepsi keadilan organisasi dan penghargaan atas kontribusi individu memiliki korelasi signifikan dengan tingkat kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa sistem penghargaan dan promosi berjalan secara adil, maka motivasi intrinsik dan loyalitas terhadap organisasi meningkat. Dalam konteks rumah sakit, keadilan dan transparansi dalam penilaian kinerja menjadi faktor penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif.

Selanjutnya, Rahman et al., (2022) menyoroti bahwa kepemimpinan partisipatif dan komunikasi yang terbuka berpengaruh besar terhadap pembentukan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Dalam situasi kerja rumah sakit yang penuh tekanan, gaya kepemimpinan yang empatik dan suportif terbukti mampu menjaga keseimbangan psikologis tenaga medis maupun staf administratif.

Selain itu, Sari & Gunawan, (2024) menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier dan pelatihan kerja berkelanjutan menjadi salah satu faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja di sektor pelayanan publik, termasuk rumah sakit. Karyawan yang memiliki peluang untuk berkembang cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dan memiliki persepsi positif terhadap organisasi. Faktor ini tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja, tetapi juga berdampak pada keinginan karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang.

Teori *Herzberg's Two-Factor Theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja terutama ditentukan oleh *motivator factors* (faktor yang meningkatkan kepuasan, seperti pencapaian dan pengakuan), sedangkan *hygiene factors* (seperti gaji dan kondisi kerja) hanya mencegah ketidakpuasan tetapi tidak menambah kepuasan jika tidak ditingkatkan Herzberg, (1966). Dalam konteks modern, Bakker, (2023) memperluas konsep ini melalui *Job Demands-Resources Theory*, di mana sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial dan komunikasi internal dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi stres dan memperkuat motivasi intrinsik.

Penelitian Men, (2022) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena menciptakan kejelasan informasi, rasa dihargai, dan dukungan emosional. Sementara Saks, (2021) menegaskan bahwa Keterlibatan karyawan yang tinggi juga memperkuat kepuasan kerja karena karyawan merasa memiliki kontrol dan kontribusi nyata terhadap keberhasilan organisasi.

Dalam konteks RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, faktor kepuasan kerja yang paling berpengaruh mencakup efektivitas komunikasi internal, Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dukungan atasan, serta keadilan kompensasi. Faktor-faktor ini menentukan seberapa besar karyawan merasa dihargai dan bersemangat untuk bertahan dalam organisasi.

### **2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja**

Tujuan utama dari peningkatan kepuasan kerja adalah menciptakan kondisi psikologis yang mendukung produktivitas, kesejahteraan, dan stabilitas organisasi. Luthans, (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan indikator keseimbangan antara harapan karyawan dan kenyataan yang mereka alami di tempat kerja. Ketika kondisi kerja sesuai dengan harapan, maka karyawan akan termotivasi, bekerja dengan lebih efisien, serta memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi.

Secara manajerial, kepuasan kerja berfungsi sebagai strategi penting untuk mengurangi tingkat *turnover*, absensi, dan konflik kerja. Robbins & Judge, (2022) menegaskan bahwa organisasi dengan tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki retensi yang lebih baik dan kinerja kolektif yang unggul. Dalam konteks pelayanan kesehatan, kepuasan kerja tenaga medis juga berhubungan erat dengan kepuasan pasien dan efektivitas pelayanan Saks, (2021).

Selain manfaat bagi organisasi, kepuasan kerja memberikan dampak positif bagi individu. Bakker, (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan mental yang lebih baik, tingkat stres yang rendah, dan peningkatan kebahagiaan kerja. Bagi rumah sakit seperti RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, kepuasan kerja menjadi tujuan penting untuk memastikan keseimbangan antara beban kerja, komunikasi internal, dan Keterlibatan karyawan agar kinerja tenaga medis tetap optimal.

### **2.1.2.4. Jenis-Jenis Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan sumber dan orientasinya. Herzberg, (1966) dalam teori *Two-Factor*

*Theory* membagi kepuasan kerja menjadi dua kategori utama, yaitu kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Kepuasan intrinsik berasal dari faktor-faktor internal pekerjaan seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Sementara kepuasan ekstrinsik berhubungan dengan faktor eksternal seperti gaji, keamanan kerja, dan hubungan interpersonal.

Menurut Spector, (2020), jenis kepuasan kerja juga dapat dilihat dari aspek afektif dan kognitif. Kepuasan afektif mencerminkan perasaan emosional terhadap pekerjaan, sedangkan kepuasan kognitif mencerminkan persepsi rasional terhadap seberapa baik pekerjaan memenuhi kebutuhan individu. Robbins & Judge, (2022) menambahkan dimensi *global Job Satisfaction* (kepuasan keseluruhan terhadap pekerjaan) dan *facet satisfaction* (kepuasan terhadap aspek tertentu seperti gaji, atasan, atau promosi).

Dalam konteks pelayanan kesehatan, (Handayani, 2023) mengidentifikasi bahwa tenaga kesehatan umumnya merasakan kepuasan kerja intrinsik lebih tinggi karena mereka memandang pekerjaan sebagai panggilan moral. Namun, jika tidak didukung oleh kompensasi dan komunikasi organisasi yang baik, kepuasan ekstrinsik akan menurun, yang akhirnya berdampak pada niat keluar kerja. Dengan demikian, penelitian ini memandang kedua jenis kepuasan intrinsik dan ekstrinsik sebagai komponen penting yang berinteraksi memediasi hubungan antara komunikasi internal, Keterlibatan, dan retensi karyawan.

#### **2.1.2.5. Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja dapat diukur dari beberapa aspek. Smith, (1969) melalui *Job Descriptive Index* mengemukakan lima indikator utama:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work itself*).

2. Gaji (*pay*).
3. Kesempatan promosi (*promotion opportunities*).
4. Pengawasan (*supervision*).
5. Rekan kerja (*co-workers*).

Lima aspek ini tetap relevan dan digunakan dalam berbagai penelitian modern, termasuk oleh Robbins & Judge, (2022). Selain itu, Spector, (2020) menambahkan indikator tambahan seperti keamanan kerja, kondisi lingkungan kerja, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam penelitian sektor kesehatan, Handayani, (2023) mengidentifikasi indikator khusus seperti apresiasi terhadap kinerja tenaga medis, kejelasan komunikasi dari pimpinan, serta dukungan emosional dari rekan kerja.

Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini, indikator kepuasan kerja karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa meliputi:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri,
2. Kepuasan terhadap kompensasi dan penghargaan,
3. Kepuasan terhadap hubungan kerja dan komunikasi,
4. Kepuasan terhadap kesempatan pengembangan karier,
5. Kepuasan terhadap kondisi kerja dan dukungan organisasi.

Indikator ini menggambarkan sejauh mana pengalaman kerja karyawan memenuhi kebutuhan dan harapan mereka, yang pada akhirnya berdampak pada retensi.

### **2.1.3 Komunikasi Internal**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komunikasi Internal**

Komunikasi internal merupakan proses fundamental yang memungkinkan pertukaran informasi, ide, dan makna antara anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama. Menurut Tourish, (2022), komunikasi internal adalah sistem yang menghubungkan seluruh elemen organisasi melalui penyampaian pesan dari manajemen kepada karyawan, antar karyawan, dan dari karyawan kembali kepada manajemen. Proses ini membangun pemahaman bersama mengenai visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Dalam konteks rumah sakit, komunikasi internal menjadi faktor penting dalam koordinasi pelayanan, penyampaian informasi medis, dan penguatan budaya kerja Handayani & Riani, (2023).

Menurut Mazzei, (2021), komunikasi internal bukan hanya proses penyampaian pesan tetapi juga bentuk interaksi sosial yang memengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Ia memiliki fungsi strategis untuk membangun kepercayaan, memperkuat hubungan interpersonal, serta menciptakan iklim organisasi yang sehat. Men, (2022) menegaskan bahwa efektivitas komunikasi internal berperan besar dalam meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan karena karyawan merasa dihargai dan memiliki suara dalam organisasi.

Dalam organisasi pelayanan kesehatan seperti RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, komunikasi internal memiliki peran yang kompleks karena melibatkan koordinasi lintas profesi dan unit. Proses komunikasi yang terbuka dan partisipatif dapat meminimalkan kesalahan informasi yang berpotensi mengganggu pelayanan

pasien Sari, (2024). Dengan demikian, komunikasi internal dalam penelitian ini dipahami sebagai sistem komunikasi dua arah yang mendorong keterbukaan, kepercayaan, dan kolaborasi antar individu dalam organisasi, sehingga mendukung terciptanya kepuasan dan retensi karyawan.

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Komunikasi Internal**

Tujuan utama komunikasi internal adalah menciptakan pemahaman bersama antara pimpinan dan karyawan untuk mencapai efektivitas organisasi. Tourish, (2022) menyatakan bahwa komunikasi internal yang baik memastikan seluruh anggota organisasi memahami arah strategis, kebijakan, dan prioritas organisasi. Hal ini penting untuk membangun keselarasan (*alignment*) antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dalam konteks rumah sakit, tujuan komunikasi internal juga mencakup koordinasi pelayanan antarbagian, penyampaian standar keselamatan pasien, serta diseminasi kebijakan klinis Sundari, (2024).

Manfaat komunikasi internal tidak hanya berupa peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang positif. Men, (2022) mengemukakan bahwa komunikasi internal berfungsi memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*), meningkatkan keterlibatan, dan menumbuhkan komitmen afektif terhadap organisasi. Selain itu, komunikasi internal berperan sebagai alat pengendalian sosial yang mendorong konsistensi perilaku kerja sesuai nilai organisasi Mazzei, (2021).

Dalam jangka panjang, manfaat komunikasi internal tercermin pada meningkatnya retensi karyawan. Ketika karyawan merasa didengar dan dipahami, mereka akan mengembangkan ikatan emosional dengan organisasi Handayani,

(2023). Dengan demikian, komunikasi internal tidak hanya memengaruhi proses koordinasi, tetapi juga berdampak pada kepuasan, motivasi, dan loyalitas yang menjadi fondasi retensi tenaga kerja di rumah sakit.

### **2.1.3.3 Jenis-Jenis Komunikasi Internal**

Komunikasi internal dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis berdasarkan arah, sifat, dan media penyampaiannya. Menurut Robbins & Judge, (2022), dilihat dari arah aliran informasi, komunikasi internal terbagi menjadi tiga:

1. Komunikasi vertical.
2. Komunikasi horizontal.
3. Komunikasi diagonal.

Dalam organisasi rumah sakit, komunikasi diagonal sering terjadi antara dokter, perawat, dan bagian administrasi untuk memastikan kelancaran pelayanan pasien.

Dari segi sifatnya, Men, (2022) membedakan komunikasi internal menjadi dua: komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal biasanya bersifat struktural dan mengikuti jalur hierarki organisasi (misalnya memo, laporan, rapat resmi), sedangkan komunikasi informal muncul dari interaksi sosial antarpegawai di luar struktur formal. Kedua bentuk komunikasi ini penting karena komunikasi informal sering kali memperkuat kohesi sosial dan menurunkan ketegangan antarindividu.

Sedangkan menurut Mazzei, (2021), berdasarkan media penyampaiannya, komunikasi internal dapat dibagi menjadi komunikasi tatap muka, komunikasi tertulis (seperti email, papan pengumuman), dan komunikasi digital (melalui

aplikasi pesan instan atau platform internal). Transformasi digital telah memperluas cara organisasi berkomunikasi, terutama dalam sektor kesehatan di mana penyampaian informasi harus cepat dan akurat Sari, (2024). Dalam konteks penelitian ini, seluruh jenis komunikasi internal tersebut berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi dan memengaruhi kepuasan serta keinginan mereka untuk bertahan.

#### **2.1.3.4 Indikator Komunikasi Internal**

Untuk mengukur efektivitas komunikasi internal, berbagai indikator telah dikembangkan dalam literatur manajemen. Downs, (2020) dalam model *Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)* mengidentifikasi delapan dimensi utama, antara lain:

1. Kejelasan informasi.
2. Keterbukaan arus komunikasi.
3. Umpan balik dari pimpinan.
4. Dukungan terhadap ide karyawan.
5. Kualitas media komunikasi.
6. Hubungan antarpribadi.
7. Kebijakan komunikasi organisasi.
8. Persepsi terhadap kredibilitas pimpinan.

Model ini banyak digunakan untuk menilai sejauh mana komunikasi internal menciptakan kepuasan di tempat kerja.

Menurut Men, (2022), indikator penting komunikasi internal yang efektif meliputi *transparency*, *responsiveness*, dan *employee voice*. Transparansi menunjukkan keterbukaan informasi dari pimpinan kepada karyawan,

responsivitas mencerminkan kesediaan organisasi menanggapi umpan balik karyawan, sedangkan *employee voice* menggambarkan sejauh mana karyawan diberi ruang untuk menyampaikan pendapat. Ketiga indikator ini terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan retensi Handayani, (2023).

Dalam konteks penelitian ini, indikator komunikasi internal yang digunakan meliputi:

1. Kejelasan informasi,
2. Keterbukaan komunikasi vertikal dan horizontal,
3. Dukungan dan umpan balik pimpinan, serta
4. Kesempatan partisipasi karyawan dalam penyampaian ide.

Keempat indikator ini sejalan dengan teori *organizational communication climate* dari Tourish, (2022) yang menekankan pentingnya kepercayaan dan keterbukaan dalam membangun hubungan kerja yang produktif.

#### **2.1.3.5 Faktor-Faktor Komunikasi Internal**

Efektivitas komunikasi internal dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berhubungan. Robbins & Judge, (2022) menyebut tiga kelompok faktor utama: faktor individu (kemampuan komunikasi, persepsi, dan sikap), faktor organisasi (struktur, hierarki, dan budaya), serta faktor teknologi (media dan saluran komunikasi). Dalam organisasi besar seperti rumah sakit, struktur yang kompleks dapat menjadi hambatan bagi arus komunikasi yang cepat dan akurat jika tidak didukung sistem yang efisien.

Menurut Mazzei, (2021), budaya organisasi merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan komunikasi internal. Budaya terbuka, kolaboratif, dan non-hierarkis memungkinkan pertukaran ide tanpa rasa takut atau tekanan.

Sebaliknya, budaya yang otoriter cenderung menghambat komunikasi dua arah dan menurunkan partisipasi karyawan. Faktor lainnya adalah kepemimpinan. Men, (2022) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efektivitas komunikasi melalui perilaku inspiratif, empatik, dan partisipatif.

Selain itu, faktor teknologi menjadi semakin penting di era digitalisasi organisasi. Sari, (2024) menyoroti bahwa pemanfaatan sistem komunikasi digital di rumah sakit dapat mempercepat arus informasi dan meningkatkan kolaborasi lintas departemen. Namun, efektivitas teknologi tetap bergantung pada kemampuan individu menggunakan media dengan tepat. Dengan demikian, dalam penelitian ini, faktor-faktor komunikasi internal yang dipertimbangkan meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan dukungan teknologi. Faktor-faktor tersebut menjadi variabel penting yang memengaruhi sejauh mana komunikasi internal dapat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

#### **2.1.4 Keterlibatan Karyawan (*Employee engagement*)**

##### **2.1.4.1 Pengertian Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan (*Employee engagement*) merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia modern yang menekankan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku individu terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Kahn, (1990) sebagai penggagas awal konsep ini mendefinisikan Keterlibatan sebagai “penggunaan diri seseorang secara penuh dalam peran kerja”, di mana individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional saat bekerja. Pengertian ini kemudian dikembangkan oleh Schaufeli,

(2021) yang mendeskripsikan Keterlibatan sebagai keadaan positif, penuh semangat, dan berorientasi pada pekerjaan yang ditandai oleh *vigor* (semangat dan energi), *dedication* (komitmen mendalam), dan *absorption* (keterlibatan total dalam pekerjaan).

Menurut Macey, (2022), Keterlibatan karyawan adalah sikap positif individu terhadap organisasi dan nilai-nilainya yang tercermin melalui loyalitas, antusiasme, dan komitmen terhadap keberhasilan perusahaan. Karyawan yang terlibat merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, menunjukkan tingkat produktivitas tinggi, dan cenderung bertahan lebih lama dalam pekerjaan mereka. Dalam konteks rumah sakit, Keterlibatan menjadi hal penting karena profesi tenaga kesehatan menuntut keterlibatan emosional dan empati tinggi terhadap pasien Handayani, (2023).

Keterlibatan juga dipandang sebagai hasil dari hubungan timbal balik antara organisasi dan individu. Saks, (2021) menjelaskan bahwa Keterlibatan muncul ketika organisasi menyediakan dukungan sosial, komunikasi yang terbuka, serta kesempatan berkembang, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih. Dalam penelitian ini, Keterlibatan karyawan diartikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis dan emosional karyawan dalam pekerjaan dan organisasi, yang ditunjukkan melalui dedikasi, semangat kerja, serta komitmen terhadap tujuan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

#### **2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Keterlibatan Karyawan**

Tujuan utama Keterlibatan karyawan adalah menciptakan tenaga kerja yang bersemangat, produktif, dan berkomitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Bakker, (2023) menyebutkan bahwa organisasi yang memiliki tingkat Keterlibatan tinggi akan menunjukkan efisiensi kerja yang lebih baik, tingkat *turnover* yang lebih rendah, serta peningkatan kualitas layanan. Dalam rumah sakit, Keterlibatan karyawan berkorelasi langsung dengan mutu pelayanan kesehatan, keselamatan pasien, dan reputasi institusi.

Manfaat Keterlibatan karyawan juga mencakup dimensi psikologis dan sosial. Saks, (2021) menjelaskan bahwa Keterlibatan meningkatkan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*), rasa bangga, dan motivasi intrinsik. Karyawan yang terlibat merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan berdampak, yang pada akhirnya memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi. Men, (2022) menambahkan bahwa Keterlibatan yang baik mampu memperkuat hubungan sosial antarpegawai, meningkatkan komunikasi tim, dan menciptakan lingkungan kerja kolaboratif.

Secara strategis, Macey, (2022) menegaskan bahwa Keterlibatan karyawan memberikan manfaat jangka panjang dalam membangun retensi dan loyalitas. Karyawan yang terlibat lebih mungkin untuk bertahan karena mereka memiliki keterikatan emosional dengan organisasi. Dengan demikian, tujuan dan manfaat Keterlibatan di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa bukan hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya menurunkan tingkat *turnover*.

#### **2.1.4.3 Jenis-Jenis Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan memiliki berbagai jenis berdasarkan dimensi keterlibatan dan tingkat partisipasi individu dalam pekerjaan. Macey, (2022) membagi Keterlibatan menjadi tiga kategori utama, yaitu *trait engagement*, *state*

*engagement*, dan *behavioral engagement*. *Trait engagement* berkaitan dengan karakteristik kepribadian seperti antusiasme, optimisme, dan rasa tanggung jawab, *state engagement* menggambarkan kondisi psikologis sementara seperti motivasi dan energi dalam bekerja, sementara *behavioral engagement* tampak dalam perilaku konkret seperti inisiatif dan komitmen terhadap kualitas kerja.

Menurut Bakker, (2023) dalam teori *Job Demands-Resources (JD-R)*, Keterlibatan dapat dibagi berdasarkan faktor yang memengaruhinya. Jika Keterlibatan muncul karena tingginya sumber daya pekerjaan (dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik), maka disebut *resource-driven engagement*; sedangkan jika muncul karena tantangan pekerjaan yang memberi makna, disebut *challenge-driven engagement*. Dalam konteks rumah sakit, Keterlibatan sering kali mencakup kombinasi keduanya: tantangan dari beban kerja medis dan dukungan organisasi yang mendorong keterlibatan profesional.

Selain itu, Shuck, (2021) membedakan antara Keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku. Keterlibatan kognitif mencakup fokus dan perhatian terhadap pekerjaan, Keterlibatan emosional mencakup rasa cinta terhadap pekerjaan dan organisasi, sedangkan Keterlibatan perilaku tercermin dalam kehadiran dan partisipasi aktif. Dalam penelitian ini, jenis Keterlibatan yang dimaksud adalah gabungan dari ketiga dimensi tersebut, yang secara bersama-sama memengaruhi kepuasan dan retensi karyawan di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

#### 2.1.4.4 Indikator Keterlibatan Karyawan

Menurut Schaufeli, (2021), Keterlibatan karyawan diukur melalui tiga indikator utama yang dikenal dengan model *Utrecht Work Engagement Scale*, yaitu:

- 1 *Vigor*.
- 2 *Dedication*.
- 3 *Absorption*.

*Vigor* menggambarkan tingkat energi dan ketahanan karyawan dalam bekerja, *dedication* menunjukkan keterlibatan emosional yang ditandai dengan rasa bangga, inspirasi, dan antusiasme, sedangkan *absorption* mencerminkan sejauh mana karyawan tenggelam dalam pekerjaannya hingga waktu terasa cepat berlalu.

Selain itu, Saks, (2021) mengemukakan indikator lain seperti *organizational citizenship behavior* (perilaku sukarela mendukung organisasi), komitmen terhadap tujuan organisasi, dan keinginan untuk terus berkembang. Men, (2022) menambahkan bahwa indikator Keterlibatan juga dapat dilihat dari komunikasi proaktif, kemauan memberi umpan balik, serta loyalitas terhadap pimpinan.

Dalam penelitian di sektor kesehatan, Handayani, (2023) menemukan bahwa Keterlibatan karyawan ditunjukkan melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan, kepedulian terhadap kualitas pelayanan, serta kemauan untuk membantu rekan kerja. Dengan demikian, dalam konteks RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, indikator Keterlibatan yang digunakan meliputi:

1. Energi dan semangat kerja (*vigor*).

2. Dedikasi terhadap organisasi.
3. Keterlibatan total (*absorption*).
4. Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

#### **2.1.4.5 Faktor-Faktor Keterlibatan Karyawan**

Faktor-faktor yang memengaruhi Keterlibatan karyawan dapat berasal dari aspek individu maupun organisasi. Berdasarkan teori *Job Demands-Resources (JD-R)*, Bakker, (2023) menjelaskan bahwa Keterlibatan dipengaruhi oleh dua komponen utama: tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Ketika sumber daya seperti dukungan atasan, komunikasi terbuka, dan otonomi tinggi tersedia, Keterlibatan akan meningkat meskipun tuntutan kerja tinggi. Sebaliknya, kekurangan sumber daya akan menurunkan Keterlibatan dan meningkatkan stres kerja.

Faktor organisasi yang penting adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penghargaan. Men, (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh besar terhadap Keterlibatan melalui pemberian inspirasi dan perhatian individu. Budaya organisasi yang partisipatif dan kolaboratif juga menciptakan iklim psikologis yang mendukung keterlibatan karyawan. Saks, (2021) menambahkan bahwa keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan faktor signifikan karena persepsi terhadap keadilan meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Selain faktor organisasi, aspek individu seperti motivasi intrinsik, nilai kerja, dan kesejahteraan psikologis juga berperan penting. Shuck, (2021) menunjukkan bahwa individu dengan tingkat motivasi dan optimisme tinggi lebih mudah terlibat dalam pekerjaan. Dalam sektor kesehatan, Handayani, (2023)

menemukan bahwa Keterlibatan tenaga medis dipengaruhi oleh faktor sosial seperti dukungan rekan kerja dan kepercayaan terhadap pimpinan. Dengan demikian, dalam penelitian ini, faktor Keterlibatan yang diperhatikan meliputi sumber daya pekerjaan, kepemimpinan, budaya organisasi, dan dukungan sosial sebagai variabel penting yang memengaruhi keterlibatan dan retensi karyawan.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan**

Komunikasi internal merupakan elemen penting dalam membangun hubungan antara organisasi dan karyawan. Ketika komunikasi berjalan efektif, karyawan merasa dihargai, memahami tujuan organisasi, dan memiliki rasa keterikatan emosional yang kuat, yang pada akhirnya menurunkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Dengan kata lain, komunikasi internal yang baik menciptakan rasa aman dan kejelasan peran sehingga mendorong retensi karyawan.

Menurut Men, (2022), komunikasi internal yang efektif tidak hanya meningkatkan pemahaman karyawan terhadap kebijakan organisasi, tetapi juga membentuk kepercayaan dan loyalitas terhadap perusahaan. Robbins & Judge, (2022) menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka mendorong terciptanya iklim kerja positif dan mengurangi stres kerja, yang menjadi faktor utama penyebab *turnover*.

Penelitian Farooq, (2021) menemukan bahwa komunikasi organisasi yang transparan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan melalui peningkatan rasa keterhubungan dan komitmen afektif. Transparansi komunikasi menciptakan rasa saling percaya antara manajemen dan karyawan, yang menjadi dasar loyalitas

terhadap organisasi. Dalam konteks rumah sakit, Handayani, (2023) menambahkan bahwa tenaga kesehatan cenderung bertahan lebih lama ketika mereka memiliki akses komunikasi dua arah yang jelas, merasa didengar oleh manajemen, dan memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi secara terbuka.

Selain itu, Santoso & Amelia, (2022) menegaskan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat mengurangi tingkat *turnover intention* dengan memperkuat rasa keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang terbuka memungkinkan terjadinya pertukaran ide, mempercepat penyelesaian masalah, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini penting terutama di sektor pelayanan kesehatan, di mana koordinasi antarunit dan kejelasan informasi menjadi kunci efektivitas kerja tim.

Temuan serupa dikemukakan oleh Putri et al., (2024) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal yang berbasis empati dan keterbukaan berdampak signifikan terhadap peningkatan retensi melalui perasaan dihargai dan kepercayaan pada organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka diperhatikan, tingkat stres kerja menurun dan motivasi untuk tetap bekerja meningkat secara konsisten.

Sementara itu, Kurniawan & Yusuf, (2025) menjelaskan bahwa komunikasi yang didukung oleh teknologi informasi seperti sistem umpan balik digital dan forum komunikasi daring membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi kesenjangan informasi antara manajemen dan staf operasional. Dengan komunikasi yang lebih cepat, terbuka, dan interaktif, retensi karyawan dapat terjaga karena karyawan merasa lebih terhubung dengan visi organisasi dan rekan kerjanya.

Oleh karena itu, dalam konteks RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, komunikasi internal diyakini menjadi fondasi penting bagi retensi tenaga kerja, karena memungkinkan pertukaran informasi yang sehat, membangun kepercayaan, dan menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

### **2.2.2 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan**

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) mencerminkan tingkat komitmen emosional dan psikologis individu terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Karyawan yang terlibat secara aktif akan merasa memiliki organisasi dan termotivasi untuk tetap menjadi bagian darinya. Dengan demikian, Keterlibatan karyawan berperan penting dalam meningkatkan retensi.

Menurut Kahn, (1990), Keterlibatan karyawan terjadi ketika individu mengekspresikan diri mereka secara penuh dalam peran kerja, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional. Penelitian Saks, (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat engagement tinggi memiliki loyalitas lebih besar dan kemungkinan lebih kecil untuk meninggalkan organisasi. Hal ini karena mereka merasa dihargai, memiliki otonomi, dan terlibat dalam pengambilan keputusan.

Penelitian Bakker, (2023) melalui *Job Demands-Resources Theory* menjelaskan bahwa Keterlibatan muncul ketika organisasi menyediakan sumber daya seperti dukungan sosial, komunikasi yang baik, dan pengakuan kerja. Sementara Macey, (2022) menegaskan bahwa Keterlibatan karyawan berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kepuasan kerja dengan retensi.

Penelitian empiris lain yang memperkuat hubungan antara keterlibatan karyawan dan retensi karyawan dikemukakan oleh Albrecht et al., (2018) yang

menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Studi ini menegaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi menunjukkan komitmen afektif yang kuat serta kecenderungan *turnover* yang lebih rendah karena adanya hubungan psikologis positif antara karyawan dan organisasi.

Selanjutnya, Kim & Park, (2020) dalam penelitiannya pada sektor jasa menemukan bahwa keterlibatan karyawan berperan sebagai prediktor utama retensi karyawan. Karyawan yang merasa terlibat secara aktif dalam pekerjaan dan pengambilan keputusan organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan keinginan untuk bertahan lebih lama di organisasi.

Penelitian oleh Shuck et al., (2017) juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan menciptakan ikatan emosional yang kuat antara individu dan organisasi, sehingga karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan enggan meninggalkan organisasi. Dengan demikian, keterlibatan karyawan berfungsi sebagai strategi penting dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam konteks RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, Keterlibatan karyawan menjadi krusial karena sifat pekerjaan yang menuntut dedikasi tinggi dan koordinasi lintas departemen. Karyawan yang merasa dilibatkan dalam proses organisasi cenderung memiliki rasa kepemilikan yang tinggi dan tidak mudah meninggalkan pekerjaannya.

### 2.2.3 Kepuasan Kerja Memengaruhi Retensi Karyawan

Kepuasan kerja merupakan faktor afektif yang berperan penting dalam membentuk loyalitas dan keputusan karyawan untuk bertahan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan memiliki pandangan positif terhadap organisasi, menurunkan tingkat *turnover*, serta meningkatkan komitmen jangka panjang.

Penelitian Robbins & Judge, (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan niat keluar kerja. Ketika karyawan merasa kebutuhan dan ekspektasinya terpenuhi, mereka cenderung menunjukkan sikap bertahan. Judge, (2021) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memengaruhi retensi melalui peningkatan komitmen organisasi dan pengurangan stres kerja.

Penelitian Handayani, (2023) di sektor rumah sakit menunjukkan bahwa kepuasan terhadap lingkungan kerja, dukungan rekan sejawat, dan apresiasi dari pimpinan merupakan determinan utama retensi tenaga kesehatan. Sementara Saks, (2021) menyebutkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel psikologis yang memediasi hubungan antara engagement dan niat bertahan.

Penelitian oleh Mobley et al., (2019) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama retensi karyawan. Dalam model *turnover* klasiknya, kepuasan kerja memengaruhi niat bertahan secara langsung melalui evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja yang dirasakan. Karyawan yang merasa puas cenderung mengembangkan komitmen afektif yang kuat sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi menjadi rendah.

Selanjutnya, Lu et al., (2020) dalam penelitian pada sektor kesehatan menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi

tenaga kesehatan. Kepuasan terhadap beban kerja, hubungan dengan atasan, serta kesempatan pengembangan karier terbukti meningkatkan loyalitas perawat dan tenaga medis untuk tetap bekerja di rumah sakit dalam jangka panjang.

Penelitian lain oleh Yasin & Khalid, (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui peningkatan keterikatan emosional dan rasa aman kerja. Studi ini menekankan bahwa karyawan yang puas terhadap sistem penghargaan, keadilan organisasi, dan iklim kerja memiliki kecenderungan lebih rendah untuk mencari pekerjaan alternatif.

Dengan demikian, dalam konteks RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, kepuasan kerja menjadi faktor dominan yang menentukan retensi. Karyawan yang merasa puas terhadap komunikasi, kompensasi, serta kesempatan berkembang akan lebih berkomitmen untuk tetap bekerja dalam organisasi.

#### **2.2.4 Komunikasi Internal Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Komunikasi internal berperan penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan hubungan sosial dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka, jujur, dan transparan meningkatkan rasa dihargai, menumbuhkan kejelasan peran, dan memperkuat rasa memiliki, yang semuanya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

Menurut Men, (2022), komunikasi internal yang baik menciptakan kepercayaan antara pimpinan dan bawahan, meningkatkan keterlibatan, dan mengurangi konflik organisasi. Spector, (2020) menambahkan bahwa komunikasi yang efektif menjadi salah satu prediktor utama kepuasan kerja karena berpengaruh terhadap perasaan aman dan penghargaan diri.

Penelitian Karanges, (2021) menunjukkan bahwa strategi komunikasi internal yang konsisten memperkuat rasa makna kerja (*work meaning*) dan meningkatkan kepuasan terhadap organisasi. Dalam konteks rumah sakit, Handayani, (2023) menemukan bahwa komunikasi internal yang baik antara tenaga medis dan manajemen meningkatkan koordinasi, memperbaiki moral kerja, dan menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan.

Penelitian oleh Ruck & Welch, (2018) menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan kejelasan informasi, rasa dihargai, dan kepercayaan terhadap manajemen. Karyawan yang menerima informasi secara terbuka dan tepat waktu menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang mengalami hambatan komunikasi.

Selanjutnya, Verčič et al., (2019) menemukan bahwa komunikasi internal yang strategis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi dua arah yang dialogis mampu meningkatkan pemahaman karyawan terhadap tujuan organisasi serta memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi.

Penelitian oleh Jiang & Men, (2021) menunjukkan bahwa kualitas komunikasi internal memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan *employee trust* dan *psychological empowerment*. Ketika karyawan merasa suaranya didengar dan informasinya jelas, mereka akan menilai lingkungan kerja secara lebih positif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini diasumsikan bahwa semakin baik komunikasi internal di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan.

### **2.2.5 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena menumbuhkan rasa dihargai, kepercayaan diri, dan motivasi intrinsik. Ketika karyawan merasa terlibat dalam pengambilan keputusan dan memiliki kontribusi nyata terhadap organisasi, mereka cenderung merasakan kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

Menurut Saks, (2021), Keterlibatan karyawan memperkuat hubungan emosional dengan organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan perasaan bermakna dan otonomi kerja. Bakker, (2023) menjelaskan bahwa engagement meningkatkan kepuasan karena memenuhi kebutuhan psikologis dasar, seperti kompetensi dan keterhubungan sosial.

Penelitian Putra, (2022) di sektor pelayanan publik menemukan bahwa Keterlibatan karyawan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan rasa kontribusi dan komunikasi yang lebih terbuka. Dalam konteks rumah sakit, tenaga medis yang terlibat aktif dalam perencanaan pelayanan merasa lebih dihargai dan memiliki kontrol terhadap lingkungan kerja mereka Handayani, (2023).

Penelitian oleh Harter et al., (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif yang kuat dengan kepuasan kerja. Karyawan yang terlibat secara psikologis dan emosional dalam pekerjaannya cenderung

memiliki evaluasi kerja yang lebih positif karena mereka merasakan makna, dukungan, dan pengakuan atas kontribusinya dalam organisasi.

Selanjutnya, Christian et al., (2019) dalam meta-analisisnya menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan fokus, energi kerja, dan keterikatan emosional terhadap tugas. Studi ini menegaskan bahwa engagement bukan hanya kondisi sikap, tetapi juga pengalaman kerja yang meningkatkan kepuasan secara menyeluruh.

Penelitian lain oleh Anitha, (2018) mengungkapkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja, terutama ketika organisasi menyediakan dukungan manajerial, komunikasi yang efektif, serta kesempatan pengembangan diri. Karyawan yang merasa terlibat akan menilai pekerjaannya lebih menyenangkan dan bermakna.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini, Keterlibatan karyawan diasumsikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena menciptakan rasa kepemilikan, kepercayaan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan.

#### **2.2.6 Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Hubungan antara komunikasi internal dan retensi tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi oleh kepuasan kerja. Komunikasi yang baik meningkatkan kepuasan kerja melalui penciptaan iklim organisasi yang terbuka dan dukungan sosial, yang pada gilirannya memperkuat keinginan karyawan untuk bertahan.

Menurut Men, (2022), kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani komunikasi internal dengan niat bertahan karena komunikasi

efektif menciptakan kejelasan peran dan rasa aman. (Spector, 2020) menegaskan bahwa ketika komunikasi internal positif, karyawan merasa didengarkan dan dihargai, sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas terhadap organisasi.

Penelitian Karanges, (2021) juga mendukung bahwa komunikasi internal berpengaruh tidak langsung terhadap retensi melalui kepuasan kerja. Hal ini konsisten dengan Robbins & Judge, (2022) yang menyatakan bahwa komunikasi berfungsi sebagai alat kontrol sosial dan motivasional yang memperkuat kepuasan kerja dan menurunkan *turnover intention*.

Dengan demikian, dalam penelitian ini, kepuasan kerja berperan sebagai jembatan yang memperkuat pengaruh komunikasi internal terhadap retensi karyawan di RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

### **2.2.7 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Keterlibatan karyawan memengaruhi retensi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dilibatkan dalam aktivitas organisasi cenderung merasakan kepuasan emosional yang tinggi, yang pada akhirnya memperkuat keinginan mereka untuk tetap bekerja.

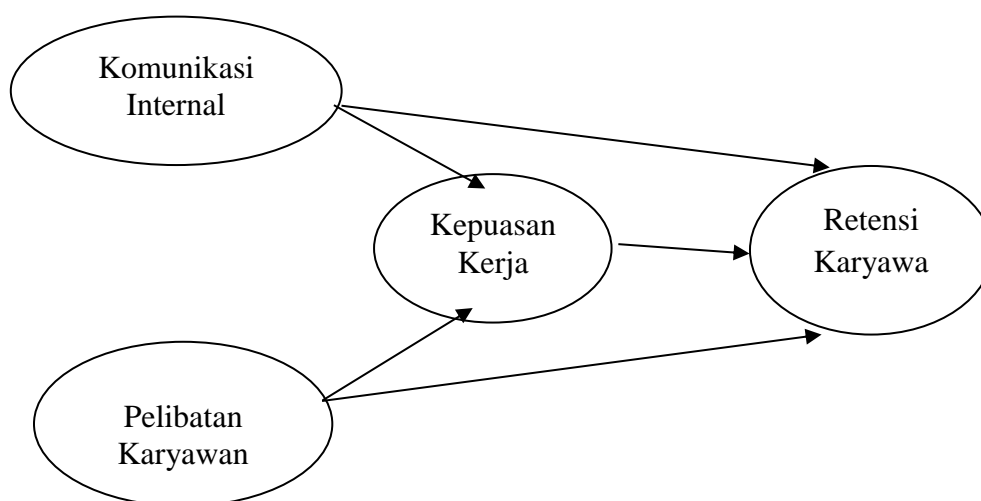
Penelitian Bakker, (2023) menjelaskan bahwa Keterlibatan kerja meningkatkan kepuasan karena memenuhi kebutuhan psikologis akan makna dan penghargaan. Saks, (2021) menambahkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara engagement dan *turnover intention*. Artinya, Keterlibatan meningkatkan kepuasan, dan kepuasan memperkuat retensi.

Penelitian Putra, (2022) menemukan bahwa Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi melalui kepuasan kerja, terutama

ketika organisasi memberikan ruang partisipasi dan komunikasi terbuka. Dalam konteks RSUD Mitra Medika Bandar Klippa, hal ini relevan karena keterlibatan tenaga medis dalam pengambilan keputusan operasional dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi yang memperkuat pengaruh Keterlibatan karyawan terhadap retensi, karena karyawan yang puas cenderung memiliki komitmen tinggi dan keinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Adapun kerangka konseptual penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Menurut Yusuf, (2021) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui

penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa.
2. Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa.
3. Kepuasan Kerja Memengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa.
4. Komunikasi Internal Memengaruhi Kepuasan Kerja pada Karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa.
5. Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Kepuasan Kerja pada Karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa.
6. Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada Karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa.
7. Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada Karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa.

## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian.

Peneliti memakai metode penelitian kuantitatif dalam penelitian ini. Penelitian kuantitatif melibatkan pemanfaatan data yang direpresentasikan secara numerik atau data diubah menjadi bentuk numerik melalui proses pengukuran atau penilaian Yusuf, (2021).

#### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional adalah:

##### 3.2.1 Variabel Terikat Retensi Karyawan ( Y )

Menurut Anggraini & Nasution, (2023), retensi karyawan adalah kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan potensial agar tetap bekerja dalam jangka waktu panjang melalui penciptaan kepuasan kerja, komunikasi efektif, dan keterlibatan positif. Retensi yang tinggi mencerminkan loyalitas dan keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi.

**Tabel 3.1.**  
**Indikator Retensi Karyawan**

| No | Indikator  |
|----|--|
| 1  | Komitmen karyawan terhadap organisasi                |
| 2  | Loyalitas dan kesetiaan terhadap perusahaan          |
| 3  | Keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang   |
| 4  | Kepuasan terhadap karier dan kesempatan pengembangan |

|   |  |
|---|--|
| 5 | Kecenderungan untuk tidak mencari pekerjaan lain |
|---|--|

Sumber Hausknecht, (2021), Allen & Shanock, (2023)

### 3.2.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Anggraini & Nasution, (2023), Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pengalaman kerja seseorang, termasuk hubungan dengan rekan kerja, gaji, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri.

**Tabel 3.2. Indikator Kepuasan Kerja**

| No | Indikator   |
|----|---|
| 1  | Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri             |
| 2  | Kepuasan terhadap pengawasan dan kepemimpinan       |
| 3  | Kepuasan terhadap rekan kerja                       |
| 4  | Kepuasan terhadap peluang pengembangan karier       |
| 5  | Kepuasan terhadap sistem penghargaan dan kompensasi |

Sumber : Robbins & Judge, (2022) Luthans, (2021).

### 3.2.3 Variabel Bebas Komunikasi Internal (X1)

Menurut Nasution & Rizky, (2024), komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi, ide, dan pemahaman antar individu di dalam organisasi yang bertujuan menciptakan kesamaan persepsi dan koordinasi untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi internal mencakup hubungan antara pimpinan dan bawahan, serta antar rekan kerja untuk memperkuat efektivitas kerja.

**Tabel 3.3. Indikator Komunikasi Internal**

| No | Indikator                                      |
|----|--|
| 1  | Keterbukaan informasi dalam organisasi         |
| 2  | Kejelasan pesan dan instruksi dari pimpinan    |
| 3  | Frekuensi komunikasi antarbagian dan tim kerja |
| 4  | Umpan balik dua arah antara atasan dan bawahan |
| 5  | Media dan saluran komunikasi yang efektif      |

Sumber : Men, (2022) Welch, (2020) Downs, (2020).

### 3.2.4 Variabel Bebas Keterlibatan Karyawan ( X2 )

Menurut Fransiska & Tupti, (2020) dalam, keterlibatan karyawan adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan konsentrasi tinggi terhadap pekerjaan. Karyawan yang terlibat sepenuhnya akan menunjukkan antusiasme, merasa memiliki tanggung jawab besar terhadap hasil kerja, dan berkontribusi maksimal terhadap organisasi.

**Tabel 3.4. Indikator Keterlibatan Karyawan**

| No | Indikator  |
|----|--|
| 1  | Partisipasi dalam pengambilan keputusan            |
| 2  | Rasa memiliki terhadap organisasi                  |
| 3  | Motivasi untuk berkontribusi secara maksimal       |
| 4  | Kepercayaan terhadap manajemen dan organisasi      |
| 5  | Keterlibatan dalam kegiatan organisasi dan inovasi |

Sumber : Saks, (2021) Kahn, (1990) Schaufeli, (2021).

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Januari 2026 sampai dengan bulan Februari 2026

**Tabel 3.5**  
**Waktu Penelitian**

| No | Jenis Kegiatan              | 2025    |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   | 2026    |   |   |   |       |   |   |   |
|----|-----------------------------|---------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|
|    |                             | Oktober |   |   |   | November |   |   |   | Desember |   |   |   | Januari |   |   |   | April |   |   |   |
|    |                             | 1       | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Pengajuan Judul             | ■       | ■ | ■ | ■ |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| 2  | Prariset Penelitian         |         |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |
| 3  | Penyusunan Proposal         |         |   |   |   |          |   |   |   | ■        | ■ | ■ | ■ |         |   |   |   |       |   |   |   |
| 4  | Bimbingan Proposal          |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   | ■       | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |
| 5  | Seminar Proposal            |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   | ■     |   |   |   |
| 6  | Revisi Proposal             |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   | ■     |   |   |   |
| 7  | Penyusunan Proposal skripsi |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   | ■     | ■ | ■ | ■ |
| 8  | Bimbingan Proposal skripsi  |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   | ■     | ■ | ■ | ■ |
| 9  | Sidang Meja Hijau           |         |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   | ■ |

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Yusuf, (2021). Adapun populasi dalam penelitian ini Adalah 100 Karyawan tetap RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

**Tabel 3.6 Distribusi Populasi Karyawan Tetap RSUD Mitra Medika Bandar Klippa Berdasarkan Bagian Kerja**

| No                    | Bagian / Unit Kerja              | Jumlah Karyawan (Orang) |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------|
| 1                     | Manajemen dan Administrasi       | 12                      |
| 2                     | Dokter Umum dan Dokter Spesialis | 12                      |
| 3                     | Perawat                          | 35                      |
| 4                     | Bidan                            | 8                       |
| 5                     | Tenaga Farmasi                   | 6                       |
| 6                     | Laboratorium                     | 5                       |
| 7                     | Radiologi                        | 4                       |
| 8                     | Rekam Medis                      | 4                       |
| 9                     | Keuangan dan Akuntansi           | 4                       |
| 10                    | Teknologi Informasi (IT)         | 3                       |
| 11                    | Gizi                             | 3                       |
| 12                    | Cleaning Service dan Umum        | 3                       |
| <b>Total Populasi</b> |                                  | <b>100 Orang</b>        |

#### 3.4.2. Sampel

Sampel penelitian adalah sebagian atau seluruh elemen populasi yang dijadikan sumber data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik sampel jenuh (*census sampling*). Sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel yang menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti dalam penelitian ini, maka penelitian menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

#### 1. Wawancara (*Interview*)

Yaitu melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung kepada Karyawan mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur.

#### 2. Daftar Pertanyaan (*Questioner*)

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner dengan mengajukan pertanyaan secara tertulis. Penulis akan membagikan angket/kuesioner yang berhubungan dengan judul penelitian dan kemudian diukur menggunakan skala likert. Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket langsung, karna responden hanya tinggal memberi tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar

Angket dalam penelitian ini ditujukan kepada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

**Tabel 3.7**  
**Skala Pengukuran**

| <b>PERNYATAAN</b>   | <b>BOBOT</b> |
|---------------------|--------------|
| Sangat Setuju       | 5            |
| Setuju              | 4            |
| Ragu Ragu           | 3            |
| Tidak Setuju        | 2            |
| Sangat Tidak Setuju | 1            |

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Data ini hendak dikaji secara kuantitatif mempergunakan perangkat lunak *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLS-SEM) yang dirancang untuk melakukan analisis jalur dengan variabel laten. Analisis ini umumnya diidentifikasi sebagai analisis multivariat generasi kedua. Pemodelan persamaan struktural (SEM) berbasis varian memberikan kesempatan untuk menguji secara serentak terhadap model pengukuran maupun model struktural. Model pengukuran menilai validitas maupun reliabilitas. Kemudian, model struktural mengevaluasi kausalitas melalui pengujian hipotesis dengan model prediktif. Pemakaian *partial least squares* (PLS) dimaksudkan supaya bisa memfasilitasi prediksi. Proses pembuatan prediksi melibatkan peramalan hubungan antar konstruk, sekaligus membantu peneliti dalam memperoleh nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Variabel laten merupakan kombinasi linier dari indikator-indikatornya. Estimasi bobot untuk menghasilkan komponen skor variabel laten didapat dari spesifikasi *inner model* yang mengorelasikan variabel laten, dan *outer model* yang mendefinisikan keterkaitan atau korelasi antara indikator dan konstraknya. Hasilnya memperlihatkan jika varians sisa variabel terikat, yang mencakup variabel laten maupun indikator, dapat diminimalkan. *Partial least squares* (PLS) ialah teknik analisis yang efektif karena ketergantungannya yang minimal pada asumsi, sehingga memungkinkan penyertaan data yang tidak sesuai dengan distribusi normal multivariat. Ini

mengakomodasi indikator pada skala kategorikal, ordinal, interval, dan rasio dalam satu model.

### **3.6.1 Outer model**

Analisis *outer model* terlaksana untuk memverifikasi bahwasanya pengukuran yang dipergunakan sesuai untuk dipakai, memastikan validitas ataupun reliabilitasnya. Analisis model ini menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Analisis *outer model* dinilai melalui berbagai indikator:

1. Validitas konvergen dinilai melalui keterkaitan di antara skor item atau skor komponen terhadap skor konstruk, yang ditunjukkan dengan *standardized loading factor*, mencerminkan kekuatan hubungan antara masing-masing item pengukuran (indikator) dan. Ukuran refleksif individual diasumsikan tinggi bila memperlihatkan hubungan melebihi 0,7 dengan konstruk yang hendak dinilai.
2. Validitas diskriminan mengacu pada model pengukuran yang dicirikan oleh indikator refleksif, yang dinilai melalui pengukuran *cross-loading* terhadap konstruk. Hubungan yang lebih tinggi antara suatu konstruk dengan item pengukuran dibanding konstruk lain memperlihatkan ukuran blok yang lebih unggul dibanding blok lainnya. Kemudian, model lain untuk menilai validitas diskriminan melibatkan perbandingan akar kuadrat dari nilai rata-rata varians yang diekstraksi.
3. Reliabilitas komposit berfungsi sebagai penilaian konstruk, bisa diamati melalui lensa koefisien variabel laten. Reliabilitas komposit dapat dinilai melalui penggunaan dua alat pengukuran: konsistensi internal dan *cronbach's*

*alpha*. Bila nilai terukur melebihi 0,70, berarti konstruk tersebut memperlihatkan reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's alpha* berfungsi sebagai penilaian reliabilitas yang berasal dari analisis reliabilitas komposit. Variabel dianggap reliabel jika nilai *cronbach's alpha* di atas 0,7.

### **3.6.2 Analisis Inner model**

Analisis model struktural, sering disebut sebagai inner model atau teori substantif, menggambarkan hubungan antarvariabel laten yang didasarkan pada teori substantif Juliandi, (2018).

#### **3.6.2.1 R-Square**

R-square menguantifikasi proporsi variasi dalam variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas. Ini bermanfaat untuk menilai kualitas suatu model. Kriteria r-squared terbagi atas:

1. Bila adjusted menunjukkan 0,61 → model tergolong signifikan (kuat)
2. Bila adjusted menunjukkan 0,33 → model tergolong moderate (sedang)
3. Bila adjusted menunjukkan 0,19 → model tergolong lemah (buruk) (Chin, 1998).

#### **3.6.2.2 F-square**

Pengukuran *f-square*, atau ukuran efek, mengkuantifikasi dampak relatif dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengukuran (*f-square*) atau efek perubahan. Perubahan nilai akibat dihilangkannya variabel eksogen tertentu dari model bisa dimanfaatkan untuk menilai dampak substantif variabel yang dihilangkan terhadap konstruk endogen Juliandi, (2018). Kriteria *f-square* yang diuraikan oleh Juliandi, (2018), yaitu:

1. Bila nilai = 0.02 → berefek kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Bila nilai = 0.15 → berefek sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Bila nilai = 0.35 → berefek besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### **3.6.3 Uji Hipotesis**

Uji hipotesis dilakukan untuk menentukan apakah dugaan atau asumsi yang telah dirumuskan dalam penelitian dapat diterima atau ditolak berdasarkan data empiris. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan statistik inferensial melalui analisis *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini digunakan karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antar variabel laten, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi).

Dalam uji hipotesis, nilai t-statistik dan nilai probabilitas merupakan indikasi hasil. Untuk menguji hipotesis, nilai statistik memperlihatkan bila untuk tingkat alpha 5%, nilai t-statistik yang dipergunakan, yaitu 1,96. Hipotesis diterima apabila mendukung  $H_a$  dan menolak  $H_0$  bila t-statistik melebihi 1,96. Hipotesis  $H_a$  diterima apabila nilai probabilitasnya di bawah 0,05.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Komunikasi Internal, 10 pernyataan untuk Keterlibatan Karyawan, 10 pernyataan untuk Retensi Karyawan, dan 10 pernyataan untuk Kepuasan Kerja. Kuesioner yang disebarakan ini diberikan kepada 100 orang responden Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk pilihan ganda.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1.**  
**Jenis Kelamin Responden**

| No    | Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase |
|-------|---------------|--------|------------|
| 1     | Laki Laki     | 53     | 53 %       |
| 2     | Perempuan     | 47     | 47 %       |
| TOTAL |               | 100    | 100 %      |

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 53 (53%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 47 (47%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah Laki-laki pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.2 Umur Responden**

| No    | Umur          | Jumlah | Persentase |
|-------|---------------|--------|------------|
| 1     | < 20 Tahun    | 0      | 0 %        |
| 2     | 21 - 30 Tahun | 59     | 59 %       |
| 3     | 31 - 40 Tahun | 28     | 28 %       |
| 4     | 41 - 50 Tahun | 13     | 13 %       |
| 5     | ≥ 51 tahun    | 0      | 0 %        |
| TOTAL |               | 100    | 100 %      |

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Karyawan yang berumur 21 - 30 Tahun sebanyak 59 orang (59 %), berumur 31 - 40 Tahun sebanyak 28 orang (28%), berumur 41 - 50 Tahun yaitu sebanyak 13 orang (13%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa yang berumur rentang waktu 21 - 30 Tahun pada Karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa.

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3 Tingkatan Pendidikan Responden**

| No    | Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|-------|--------------------|--------|------------|
| 1     | SMA                | 0      | 0 %        |
| 2     | Diploma            | 50     | 50 %       |
| 3     | Sarjana            | 50     | 50 %       |
| TOTAL |                    | 100    | 100 %      |

Sumber : Data Diolah 2026

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden yang berlatar belakang pendidikan Diploma sebanyak 50 orang (50%), dan pendidikan Sarjana yaitu

sebanyak 50 orang (50%), Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Karyawan yang berlatar belakang pendidikan Diploma dan Sarjana pada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa.

#### 4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Komunikasi Internal, Keterlibatan Karyawan, Retensi Karyawan dan Kepuasan Kerja. Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

##### 4.1.3.1. Variabel Retensi Karyawan

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang Variabel Retensi Karyawan sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Skor Angket Untuk Variabel Retensi Karyawan**

| No | Jawaban Retensi Karyawan (Y) |      |    |      |    |     |    |     |     |     |        |     |
|----|------------------------------|------|----|------|----|-----|----|-----|-----|-----|--------|-----|
|    | SS                           |      | S  |      | KS |     | TS |     | STS |     | JUMLAH |     |
|    | F                            | %    | F  | %    | F  | %   | F  | %   | F   | %   | F      | %   |
| 1  | 39                           | 39,0 | 60 | 60,0 | 0  | 0,0 | 1  | 1,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 2  | 30                           | 30,0 | 69 | 69,0 | 1  | 1,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 3  | 49                           | 49,0 | 51 | 51,0 | 0  | 0,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 4  | 40                           | 40,0 | 59 | 59,0 | 1  | 0,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 5  | 43                           | 43,0 | 52 | 52,0 | 5  | 5,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 6  | 38                           | 38,0 | 56 | 56,0 | 6  | 6,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 7  | 50                           | 50,0 | 48 | 48,0 | 2  | 2,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 8  | 39                           | 39,0 | 58 | 58,0 | 3  | 3,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 9  | 46                           | 46,0 | 49 | 49,0 | 5  | 5,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 10 | 41                           | 41,0 | 55 | 55,0 | 4  | 4,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Retensi Karyawan adalah:

1. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi ini”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 60 orang (60%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk tetap bertahan di organisasi.
2. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa nilai-nilai pribadi saya sejalan dengan nilai organisasi”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 69 orang (69%), yang mengindikasikan adanya kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi.
3. Jawaban responden pada pernyataan “Saya berusaha memberikan yang terbaik untuk kemajuan perusahaan”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang (51%), yang menunjukkan adanya komitmen karyawan dalam memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.
4. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang (59%), yang menandakan adanya rasa bangga sebagai bagian dari organisasi.
5. Jawaban responden pada pernyataan “Saya berencana untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam waktu lama”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang (52%), yang menunjukkan kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang.
6. Jawaban responden pada pernyataan “Saya tidak memiliki keinginan untuk pindah ke perusahaan lain”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 orang (56%), yang mengindikasikan rendahnya niat untuk berpindah kerja.

7. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa perusahaan memberikan kesempatan yang baik untuk pengembangan karier”, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (50%), yang menunjukkan persepsi positif terhadap peluang pengembangan karier.
8. Jawaban responden pada pernyataan “Saya puas dengan arah karier saya di perusahaan ini”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 orang (58%), yang menunjukkan kepuasan terhadap perkembangan karier.
9. Jawaban responden pada pernyataan “Saya tidak tertarik mencari peluang kerja di tempat lain”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang (49%), yang menandakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.
10. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa posisi saya saat ini sudah sesuai dengan harapan saya”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang (55%), yang menunjukkan kesesuaian antara harapan dan posisi kerja saat ini.

#### 4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut :

**Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja**

| No | Jawaban Kepuasan Kerja (Z) |      |    |      |    |     |    |     |     |     |        |     |
|----|----------------------------|------|----|------|----|-----|----|-----|-----|-----|--------|-----|
|    | SS                         |      | S  |      | KS |     | TS |     | STS |     | JUMLAH |     |
|    | F                          | %    | F  | %    | F  | %   | F  | %   | F   | %   | F      | %   |
| 1  | 54                         | 54,0 | 45 | 45,0 | 1  | 0,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 2  | 29                         | 29,0 | 69 | 69,0 | 2  | 2,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 3  | 46                         | 46,0 | 53 | 53,0 | 1  | 1,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 4  | 35                         | 35,0 | 63 | 63,0 | 2  | 2,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 5  | 45                         | 45,0 | 52 | 52,0 | 3  | 3,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 6  | 32                         | 32,0 | 65 | 65,0 | 3  | 3,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |

|    |    |      |    |      |   |     |   |     |   |     |     |     |
|----|----|------|----|------|---|-----|---|-----|---|-----|-----|-----|
| 7  | 50 | 50,0 | 44 | 44,0 | 6 | 6,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 100 | 100 |
| 8  | 39 | 39,0 | 56 | 56,0 | 5 | 5,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 100 | 100 |
| 9  | 49 | 49,0 | 50 | 50,0 | 1 | 1,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 100 | 100 |
| 10 | 41 | 41,0 | 55 | 55,0 | 4 | 4,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 100 | 100 |

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah:

1. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa pekerjaan saya menarik dan menantang”, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang (54%), yang menunjukkan bahwa pekerjaan dinilai menarik oleh karyawan.
2. Jawaban responden pada pernyataan “Pekerjaan saya memberi saya rasa pencapaian pribadi”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 69 orang (69%), yang mengindikasikan adanya kepuasan dari hasil kerja.
3. Jawaban responden pada pernyataan “Atasan saya memberikan arahan dan dukungan yang jelas”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 orang (53%), yang menunjukkan kepemimpinan yang cukup baik.
4. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa puas dengan gaya kepemimpinan pimpinan saya”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 orang (63%), yang menunjukkan tingkat kepuasan terhadap pimpinan.
5. Jawaban responden pada pernyataan “Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan saya”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang (52%), yang mencerminkan hubungan kerja yang harmonis.

6. Jawaban responden pada pernyataan “Rekan kerja saya mendukung saya dalam menyelesaikan tugas”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 65 orang (65%), yang menunjukkan adanya kerja sama tim yang baik.
7. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa memiliki peluang untuk mengembangkan diri di perusahaan”, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (50%), yang menunjukkan adanya peluang pengembangan diri.
8. Jawaban responden pada pernyataan “Perusahaan memberikan pelatihan atau program pengembangan yang bermanfaat”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 orang (56%), yang mengindikasikan manfaat program pelatihan.
9. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa kompensasi yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang (50%), yang menunjukkan kepuasan terhadap kompensasi.
10. Jawaban responden pada pernyataan “Sistem penghargaan di perusahaan ini adil dan transparan”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang (55%), yang mencerminkan persepsi keadilan dalam penghargaan.

#### **4.1.3.3 Variabel Komunikasi Internal**

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Komunikasi Internal sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Komunikasi Internal**

| No   | Jawaban Komunikasi Internal (X1) |      |    |      |    |     |    |     |     |     |        |     |
|------|----------------------------------|------|----|------|----|-----|----|-----|-----|-----|--------|-----|
|      | SS                               |      | S  |      | KS |     | TS |     | STS |     | Jumlah |     |
| Pert | F                                | %    | F  | %    | F  | %   | F  | %   | F   | %   | F      | %   |
| 1    | 53                               | 53,0 | 46 | 46,0 | 1  | 1,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 2    | 26                               | 26,0 | 72 | 72,0 | 2  | 2,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 3    | 47                               | 47,0 | 51 | 51,0 | 2  | 2,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 4    | 37                               | 37,0 | 56 | 56,0 | 6  | 6,0 | 1  | 1,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 5    | 50                               | 50,0 | 47 | 47,0 | 3  | 3,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 6    | 34                               | 34,0 | 65 | 65,0 | 1  | 1,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 7    | 57                               | 57,0 | 41 | 41,0 | 2  | 2,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 8    | 38                               | 38,0 | 59 | 59,0 | 3  | 3,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 9    | 54                               | 54,0 | 45 | 45,0 | 1  | 1,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 10   | 46                               | 46,0 | 53 | 53,0 | 1  | 1,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Komunikasi Internal adalah:

1. Jawaban responden pada pernyataan “Informasi penting di organisasi disampaikan secara terbuka kepada semua karyawan”, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 53 orang (53%), yang menunjukkan transparansi informasi.
2. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa tidak ada informasi penting yang disembunyikan dari karyawan”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang (72%), yang menunjukkan keterbukaan organisasi.
3. Jawaban responden pada pernyataan “Arahan dari pimpinan disampaikan dengan jelas dan mudah dipahami”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang (51%), yang menunjukkan komunikasi yang cukup jelas.
4. Jawaban responden pada pernyataan “Saya jarang mengalami kebingungan dalam memahami instruksi kerja dari atasan”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 orang (56%), yang menunjukkan kejelasan instruksi kerja.

5. Jawaban responden pada pernyataan “Komunikasi antarbagian di perusahaan ini terjadi secara rutin”, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (50%), yang menunjukkan komunikasi lintas bagian berjalan baik.
6. Jawaban responden pada pernyataan “Tim kerja saya sering berkoordinasi untuk menyelesaikan tugas bersama”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 65 orang (65%), yang menunjukkan koordinasi tim yang baik.
7. Jawaban responden pada pernyataan “Saya mendapatkan umpan balik yang membangun dari atasan”, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 57 orang (57%), yang menunjukkan adanya feedback positif.
8. Jawaban responden pada pernyataan “Atasan saya terbuka terhadap saran dan masukan dari bawahan”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang (59%), yang mencerminkan keterbukaan pimpinan.
9. Jawaban responden pada pernyataan “Perusahaan menggunakan media komunikasi yang efektif dalam menyampaikan informasi”, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang (54%), yang menunjukkan efektivitas media komunikasi.
10. Jawaban responden pada pernyataan “Sistem komunikasi di perusahaan ini memudahkan saya dalam memperoleh informasi kerja”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 orang (53%), yang menunjukkan kemudahan akses informasi.

#### 4.1.3.4 Variabel Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan RSUD Mitra Medika Bandar Klippa diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Keterlibatan Karyawan sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Keterlibatan Karyawan**

| No   | Jawaban Keterlibatan Karyawan (X2) |      |    |      |    |     |    |     |     |     |        |     |
|------|------------------------------------|------|----|------|----|-----|----|-----|-----|-----|--------|-----|
|      | SS                                 |      | S  |      | KS |     | TS |     | STS |     | JUMLAH |     |
| Pert | F                                  | %    | F  | %    | F  | %   | F  | %   | F   | %   | F      | %   |
| 1    | 51                                 | 51,0 | 49 | 49,0 | 0  | 0,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 2    | 24                                 | 24,0 | 72 | 72,0 | 4  | 4,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 3    | 51                                 | 51,0 | 49 | 49,0 | 0  | 0,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 4    | 36                                 | 36,0 | 63 | 63,0 | 1  | 1,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 5    | 50                                 | 50,0 | 49 | 49,0 | 1  | 1,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 6    | 38                                 | 38,0 | 62 | 62,0 | 0  | 0,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 7    | 50                                 | 50,0 | 50 | 50,0 | 0  | 0,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 8    | 38                                 | 38,0 | 62 | 62,0 | 0  | 0,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 9    | 56                                 | 56,0 | 43 | 43,0 | 1  | 1,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |
| 10   | 41                                 | 41,0 | 59 | 59,0 | 0  | 0,0 | 0  | 0,0 | 0   | 0,0 | 100    | 100 |

Data Penelitian Diolah (2026)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Keterlibatan Karyawan adalah:

1. Jawaban responden pada pernyataan “Saya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang terkait pekerjaan saya”, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (51%), yang menunjukkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
2. Jawaban responden pada pernyataan “Pendapat saya dihargai dalam rapat atau diskusi kerja”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 72 orang (72%), yang menunjukkan penghargaan terhadap pendapat karyawan.

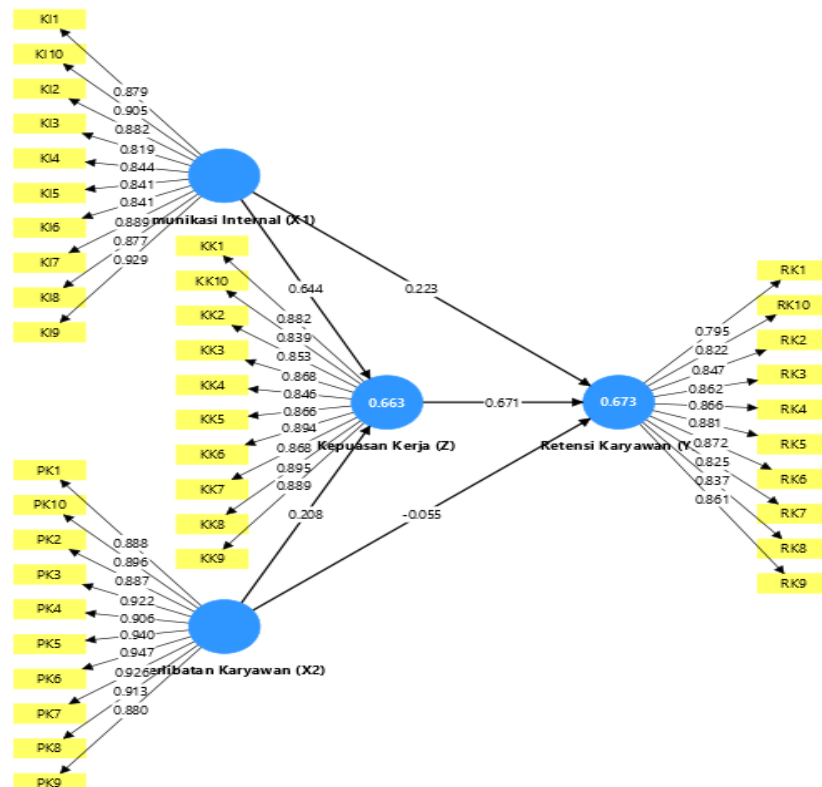
3. Jawaban responden pada pernyataan “Saya merasa menjadi bagian penting dari organisasi ini”, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang (51%), yang menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi.
4. Jawaban responden pada pernyataan “Saya bangga terhadap keberhasilan organisasi saya”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 orang (63%), yang menunjukkan kebanggaan terhadap organisasi.
5. Jawaban responden pada pernyataan “Saya bersemangat untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi”, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (50%), yang menunjukkan semangat kerja tinggi.
6. Jawaban responden pada pernyataan “Saya berusaha melampaui target yang ditetapkan oleh perusahaan”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 62 orang (62%), yang menunjukkan motivasi kerja tinggi.
7. Jawaban responden pada pernyataan “Saya percaya bahwa manajemen membuat keputusan yang adil bagi karyawan”, mayoritas responden menjawab seimbang antara sangat setuju dan setuju yaitu masing-masing 50 orang (50%), yang menunjukkan tingkat kepercayaan yang sangat tinggi terhadap manajemen.
8. Jawaban responden pada pernyataan “Saya yakin manajemen memiliki niat baik terhadap kesejahteraan karyawan”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 62 orang (62%), yang menunjukkan kepercayaan terhadap niat baik manajemen.
9. Jawaban responden pada pernyataan “Saya aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar pekerjaan utama”, mayoritas responden menjawab sangat

setuju sebanyak 56 orang (56%), yang menunjukkan partisipasi aktif karyawan.

10. Jawaban responden pada pernyataan “Saya berpartisipasi dalam memberikan ide atau inovasi bagi perusahaan”, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 orang (59%), yang menunjukkan kontribusi karyawan dalam inovasi.

#### 4.2. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Terdapat dua model pengukuran dalam SmartPLS yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*.



**Gambar 4.1**  
*Standardized Loading Factor*

#### 4.2.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau outer model digunakan untuk menspesifikasikan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator pengukurannya, serta menunjukkan bagaimana setiap blok indikator merefleksikan atau membentuk konstruk laten yang diukur dalam model penelitian Hair et al., (2021).

##### 4.2.1.1 *Validity Konvergen*

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid Hair et al., (2021).

**Tabel 4.8**  
**Validitas Konvergen**

|      | Kepuasan Kerja (Z) | Keterlibatan Karyawan (X2) | Komunikasi Internal (X1) | Retensi Karyawan (Y) |
|------|--------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------|
| KI1  |                    |                            | 0,879                    |                      |
| KI10 |                    |                            | 0,905                    |                      |
| KI2  |                    |                            | 0,882                    |                      |
| KI3  |                    |                            | 0,819                    |                      |
| KI4  |                    |                            | 0,844                    |                      |
| KI5  |                    |                            | 0,841                    |                      |
| KI6  |                    |                            | 0,841                    |                      |
| KI7  |                    |                            | 0,889                    |                      |
| KI8  |                    |                            | 0,877                    |                      |
| KI9  |                    |                            | 0,929                    |                      |
| KK1  | 0,882              |                            |                          |                      |
| KK10 | 0,839              |                            |                          |                      |
| KK2  | 0,853              |                            |                          |                      |
| KK3  | 0,868              |                            |                          |                      |
| KK4  | 0,846              |                            |                          |                      |
| KK5  | 0,866              |                            |                          |                      |

|             |              |              |  |              |
|-------------|--------------|--------------|--|--------------|
| <b>KK6</b>  | <b>0,894</b> |              |  |              |
| <b>KK7</b>  | <b>0,868</b> |              |  |              |
| <b>KK8</b>  | <b>0,895</b> |              |  |              |
| <b>KK9</b>  | <b>0,889</b> |              |  |              |
| <b>PK1</b>  |              | <b>0,888</b> |  |              |
| <b>PK10</b> |              | <b>0,896</b> |  |              |
| <b>PK2</b>  |              | <b>0,887</b> |  |              |
| <b>PK3</b>  |              | <b>0,922</b> |  |              |
| <b>PK4</b>  |              | <b>0,906</b> |  |              |
| <b>PK5</b>  |              | <b>0,940</b> |  |              |
| <b>PK6</b>  |              | <b>0,947</b> |  |              |
| <b>PK7</b>  |              | <b>0,926</b> |  |              |
| <b>PK8</b>  |              | <b>0,913</b> |  |              |
| <b>PK9</b>  |              | <b>0,880</b> |  |              |
| <b>RK1</b>  |              |              |  | <b>0,795</b> |
| <b>RK10</b> |              |              |  | <b>0,822</b> |
| <b>RK2</b>  |              |              |  | <b>0,847</b> |
| <b>RK3</b>  |              |              |  | <b>0,862</b> |
| <b>RK4</b>  |              |              |  | <b>0,866</b> |
| <b>RK5</b>  |              |              |  | <b>0,881</b> |
| <b>RK6</b>  |              |              |  | <b>0,872</b> |
| <b>RK7</b>  |              |              |  | <b>0,825</b> |
| <b>RK8</b>  |              |              |  | <b>0,837</b> |
| <b>RK9</b>  |              |              |  | <b>0,861</b> |

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai outer loading untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0,7, sehingga semua indikator pada variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid.
2. Nilai outer loading untuk variabel Keterlibatan Karyawan (X2) seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0,7, sehingga semua indikator pada variabel Keterlibatan Karyawan dinyatakan valid.
3. Nilai outer loading untuk variabel Komunikasi Internal (X1) seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0,7, sehingga semua indikator pada variabel Komunikasi Internal dinyatakan valid.

4. Nilai outer loading untuk variabel Retensi Karyawan (Y) seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0,7, sehingga semua indikator pada variabel Retensi Karyawan dinyatakan valid.

#### 4.2.1.2 Construct Reliability and Validity

*Construct Reliability and Validity* adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu  $> 0,6$  Hair et al., (2021).

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Composite Reliability and Validity**

|                            | Cronbach's Alpha | rho_A | Reliabilitas Komposit (rho_C) | Rata-rata Varians Diekstrak (AVE) |
|----------------------------|------------------|-------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Kepuasan Kerja (Z)         | 0,964            | 0,965 | 0,969                         | 0,757                             |
| Keterlibatan Karyawan (X2) | 0,977            | 0,978 | 0,980                         | 0,830                             |
| Komunikasi Internal (X1)   | 0,965            | 0,967 | 0,969                         | 0,759                             |
| Retensi Karyawan (Y)       | 0,956            | 0,958 | 0,962                         | 0,718                             |

Sumber : Data diolah SmartPLS 2026

Berdasarkan data analisis reliabilitas komposit pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel :

1. Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,969  $>$  0,600, maka variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel.
2. Keterlibatan Karyawan (X2) memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,980  $>$  0,600, maka variabel Keterlibatan Karyawan adalah reliabel.
3. Komunikasi Internal (X1) memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,969  $>$  0,600, maka variabel Komunikasi Internal adalah reliabel.
4. Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,962  $>$  0,600, maka variabel Retensi Karyawan adalah reliabel.

#### 4.2.1.3 Discriminant Validity

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant validity* dalam software smartPLS adalah dengan melihat nilai *Heteroit-monotraid Ratio* (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk Memiliki validitas yang baik Hair et al., (2021).

**Tabel 4.10**  
***Discriminant Validity***

|                            | Kepuasan Kerja (Z) | Keterlibatan Karyawan (X2) | Komunikasi Internal (X1) | Retensi Karyawan (Y) |
|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------|
| Kepuasan Kerja (Z)         |                    |                            |                          |                      |
| Keterlibatan Karyawan (X2) | 0,720              |                            |                          |                      |
| Komunikasi Internal (X1)   | 0,825              | 0,789                      |                          |                      |
| Retensi Karyawan (Y)       | 0,842              | 0,602                      | 0,741                    |                      |

Sumber : Data Diolah SmartPLS 2026

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *Discriminant validity* adalah sebagai berikut :

1. Keterlibatan Karyawan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai HTMT  $0,720 < 0,90$ , artinya validitas diskriminannya baik.
2. Komunikasi Internal (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai HTMT  $0,825 < 0,90$ , artinya validitas diskriminannya baik.
3. Komunikasi Internal (X1) terhadap Keterlibatan Karyawan (X2) memiliki nilai HTMT  $0,789 < 0,90$ , artinya validitas diskriminannya baik.
4. Retensi Karyawan (Y) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai HTMT  $0,842 < 0,90$ , artinya validitas diskriminannya baik.
5. Retensi Karyawan (Y) terhadap Keterlibatan Karyawan (X2) memiliki nilai HTMT  $0,602 < 0,90$ , artinya validitas diskriminannya baik.

6. Retensi Karyawan (Y) terhadap Komunikasi Internal (X1) memiliki nilai HTMT  $0,741 < 0,90$ , artinya validitas diskriminannya baik.

Secara keseluruhan, seluruh konstruk memiliki nilai HTMT  $< 0,90$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa validitas diskriminan dalam penelitian ini sangat baik.

#### 4.2.1.4 R-Square

Dalam menilai aja model strukturai terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai *R-Square* 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) Ringle, (2020).

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji R-Square**

|                             | R Square | Adjusted R Square |
|-----------------------------|----------|-------------------|
| <b>Kepuasan Kerja (Z)</b>   | 0,663    | 0,656             |
| <b>Retensi Karyawan (Y)</b> | 0,673    | 0,663             |

Sumber : Data Diolah SmartPLS 2026

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *R-Square* adalah sebagai berikut :

1. Variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai R-Square sebesar 0,663, yang mengindikasikan bahwa pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja sebesar 66,3%, termasuk kategori kuat, sedangkan 33,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.
2. Variabel Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai R-Square sebesar 0,673,

yang mengindikasikan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Karyawan, dan Komunikasi Internal terhadap Retensi Karyawan sebesar 67,3%, termasuk kategori kuat, sedangkan 32,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

#### 4.2.1.5 *F Square*

Uji *F-Square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai *F-Square* sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural Ringle, (2020).

**Tabel 4.12**  
**F Square**

|                                   | <b>Efisiensi Transaksi Karyawan (Y)</b> | <b>Pengelolaan Keuangan Pribadi (X1)</b> | <b>Penggunaan <i>Mobile banking</i> (X2)</b> | <b>Teknologi Finansial (Z)</b> |
|-----------------------------------|---|--|--|--------------------------------|
| <b>Kepuasan Kerja (Z)</b>         |   |  |  | <b>0,465</b>                   |
| <b>Keterlibatan Karyawan (X2)</b> | 0,053                                   |  |  | 0,004                          |
| <b>Komunikasi Internal (X1)</b>   | <b>0,508</b>                            |  |  | 0,042                          |
| <b>Retensi Karyawan (Y)</b>       |   |  |  |                                |

Sumber : Data diolah SmartPLS 2026

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *F-Square* adalah sebagai berikut :

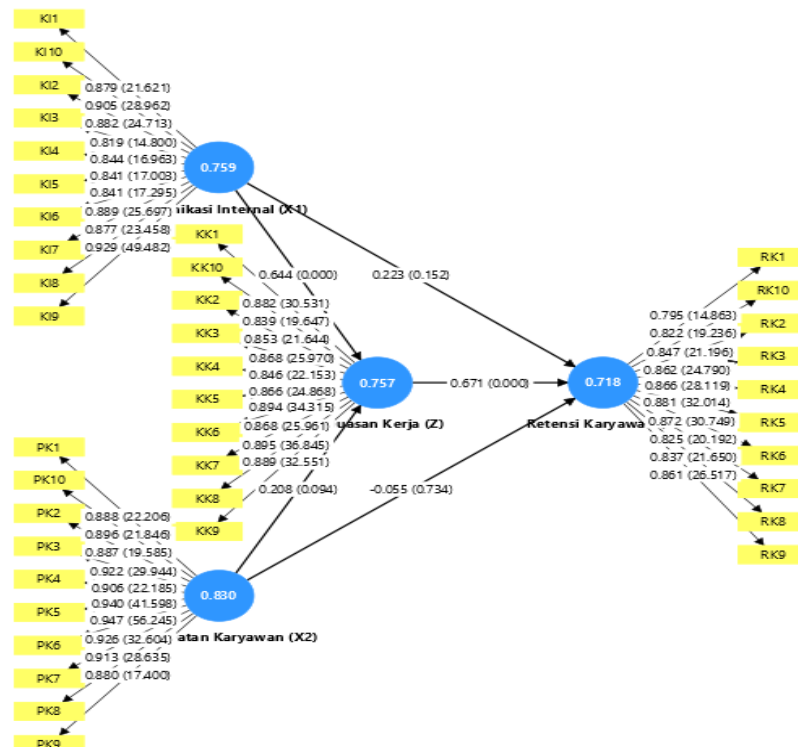
1. Keterlibatan Karyawan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai 0,053, maka memiliki efek medium.
2. Keterlibatan Karyawan (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai 0,004, maka memiliki efek lemah.
3. Komunikasi Internal (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai 0,508, maka memiliki efek besar.

4. Komunikasi Internal (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai 0,042, maka memiliki efek medium.
5. Kepuasan Kerja (Z) terhadap Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai 0,465, maka memiliki efek besar.

Secara keseluruhan, variabel yang paling kuat mempengaruhi model adalah Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan, sedangkan variabel lainnya cenderung memiliki pengaruh lemah.

#### 4.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau inner model yang biasanya disebut juga dengan (*inner relation structural mode* dan *substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* Hair et al., (2021).



Gambar 4.2. Pengujian Hipotesis

#### 4.2.2.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur (sampel asli ) adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur (sampel asli ) adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair et al., 2021).

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (*P-value*) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (*P-value*) > Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

**Tabel 4.13**  
**Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)**

|   | Sampel Asli (O) | Rata-rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (O/STDEV) | P Values     |
|---|-----------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|
| <b>Kepuasan Kerja (Z) &gt; Retensi Karyawan (Y)</b>         | 0,671           | 0,675                | 0,127                   | 5,304                 | <b>0,000</b> |
| <b>Keterlibatan Karyawan (X2) &gt; Kepuasan Kerja (Z)</b>   | 0,208           | 0,201                | 0,124                   | 1,674                 | <b>0,094</b> |
| <b>Keterlibatan Karyawan (X2) &gt; Retensi Karyawan (Y)</b> | -0,055          | -0,051               | 0,162                   | 0,340                 | <b>0,734</b> |
| <b>Komunikasi Internal (X1) &gt; Kepuasan Kerja (Z)</b>     | 0,644           | 0,653                | 0,114                   | 5,667                 | <b>0,000</b> |
| <b>Komunikasi Internal (X1) &gt; Retensi Karyawan (Y)</b>   | 0,223           | 0,217                | 0,155                   | 1,434                 | <b>0,152</b> |

Sumber : Data diolah SmartPLS 2026

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh :

1. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Retensi Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,671 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan.
2. Pengaruh Keterlibatan Karyawan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,208 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,094 > 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Pengaruh Keterlibatan Karyawan (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar -0,055 (negatif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,734 > 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan.
4. Pengaruh Komunikasi Internal (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,644 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
5. Pengaruh Komunikasi Internal (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,223 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,152 > 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan.

#### 4.2.2.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya Hair et al., (2021).

**Tabel 4.14**  
**Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

|   | Sampel Asli (O) | Rata-rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (O/STDEV) | P Values     |
|---|-----------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|
| <b>Keterlibatan Karyawan (X2) &gt; Kepuasan Kerja (Z) &gt; Retensi Karyawan (Y)</b> | 0,432           | 0,440                | 0,115                   | 3,769                 | <b>0,000</b> |
| <b>Komunikasi Internal (X1) &gt; Kepuasan Kerja (Z) &gt; Retensi Karyawan (Y)</b>   | 0,140           | 0,136                | 0,091                   | 1,539                 | <b>0,062</b> |

Sumber : Data diolah SmartPLS 2026

Berdasarkan tabel di atas diperoleh :

1. Pengaruh tidak langsung Keterlibatan Karyawan (X2) terhadap Retensi Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,432 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

2. Pengaruh tidak langsung Komunikasi Internal (X1) terhadap Retensi Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,140 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,062 > 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja, sehingga tidak memediasi secara signifikan.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap retensi karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,223 dan *P-Values* sebesar  $0,152 > 0,05$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun komunikasi internal yang baik cenderung meningkatkan retensi karyawan, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan.

Secara teoritis, komunikasi internal yang efektif berperan dalam meningkatkan kejelasan informasi, membangun kepercayaan, serta memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins & Judge, (2022) yang menyatakan bahwa komunikasi yang baik dapat meningkatkan pemahaman peran dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Downs & Adrian, (2004) juga menegaskan bahwa kualitas komunikasi organisasi berkontribusi terhadap sikap kerja positif, termasuk komitmen dan kepuasan kerja.

Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi internal bukan merupakan faktor utama yang secara langsung menentukan keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Dengan kata lain, komunikasi internal lebih berperan sebagai faktor pendukung dibandingkan sebagai determinan utama retensi.

Temuan ini didukung oleh berbagai penelitian empiris yang menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi terhadap retensi sering kali bersifat tidak langsung. Ruck & Welch, (2018) menyatakan bahwa komunikasi internal berfungsi sebagai enabler yang mendukung keterlibatan dan kepuasan kerja, namun tidak secara langsung memengaruhi retensi karyawan. Selanjutnya, Karanges, (2021) menemukan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *employee engagement* dibandingkan terhadap *outcome* akhir seperti retensi.

Penelitian oleh Fransiska & Tupti, (2020) juga menunjukkan bahwa komunikasi manajemen meningkatkan persepsi dukungan organisasi, namun dampaknya terhadap retensi karyawan bergantung pada variabel lain seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi internal dan retensi bersifat kompleks dan tidak langsung.

Selain itu, Handayani, (2023) mengungkapkan bahwa komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan karyawan, yang kemudian berkontribusi pada retensi. Namun tanpa adanya faktor pendukung lain, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk secara langsung meningkatkan retensi. Penelitian oleh Verčič et al., (2019) juga menegaskan bahwa komunikasi internal

lebih efektif dalam membentuk sikap karyawan daripada memengaruhi perilaku aktual seperti keputusan untuk bertahan.

Lebih lanjut, Allen & Shanock, (2023) serta Hom, (2017) menjelaskan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompensasi, peluang karier, hubungan sosial, dan *job embeddedness*. Dalam konteks ini, komunikasi internal hanya merupakan salah satu dari sekian banyak faktor yang berkontribusi terhadap retensi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal memiliki kecenderungan untuk meningkatkan retensi karyawan, namun pengaruhnya tidak signifikan secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal perlu dikombinasikan dengan faktor-faktor lain agar dapat memberikan dampak yang lebih kuat terhadap retensi karyawan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah organisasi tidak hanya perlu meningkatkan kualitas komunikasi internal, tetapi juga mengintegrasikannya dengan kebijakan lain seperti pemberian kompensasi yang kompetitif, pengembangan karier, serta peningkatan kesejahteraan karyawan. Dengan pendekatan yang lebih komprehensif, komunikasi internal dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung peningkatan retensi karyawan.

#### **4.3.2 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,055 dan *P-Values* sebesar 0,734 > 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan karyawan dalam

penelitian ini belum mampu secara langsung meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Hasil tersebut bertentangan dengan teori yang dikemukakan oleh Kahn, (1990) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan mencerminkan tingkat kehadiran fisik, kognitif, dan emosional individu dalam pekerjaannya, sehingga seharusnya berdampak positif terhadap loyalitas dan retensi. Selain itu, Saks, (2021) juga menegaskan bahwa *employee engagement* merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan keinginan karyawan untuk keluar.

Namun demikian, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak selalu secara langsung memengaruhi retensi. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian empiris yang menemukan hasil yang beragam (*mixed findings*). Misalnya, penelitian oleh Ofei-Dodoo, (2020) menemukan bahwa keterlibatan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention* dalam konteks tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan saja tidak cukup kuat untuk memprediksi keputusan karyawan untuk bertahan.

Selain itu, studi oleh Memon et al., (2021) mengungkapkan bahwa hubungan antara *employee engagement* dan *turnover intention* seringkali dipengaruhi oleh variabel lain seperti kepuasan kerja dan praktik manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain, keterlibatan karyawan cenderung bekerja secara tidak langsung melalui variabel mediasi, bukan sebagai faktor langsung terhadap retensi.

Penelitian lain oleh Kang & Sung, (2019) menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* dapat dimediasi oleh kualitas

hubungan antara karyawan dan organisasi (*employee-organization relationship*). Hal ini mengindikasikan bahwa tanpa dukungan hubungan organisasi yang kuat, keterlibatan karyawan belum tentu mampu meningkatkan retensi.

Selanjutnya, Alarcon & Edwards, (2011) juga menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan yang kompleks dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*, di mana pengaruhnya dapat berbeda tergantung pada kondisi organisasi dan karakteristik individu. Bahkan, penelitian oleh Oh et al., (2023) menemukan adanya hubungan non-linear antara *employee engagement* dan *turnover intention*, yang berarti peningkatan keterlibatan tidak selalu diikuti dengan peningkatan retensi secara konsisten.

Penelitian oleh Du Plooy & Roodt, (2010) serta Takawira et al., (2014) juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja bukan satu-satunya faktor penentu retensi, melainkan perlu didukung oleh faktor lain seperti *job embeddedness*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Selain itu, Hakro et al., (2022) menegaskan bahwa variabel seperti stres kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan *employee engagement* dalam menjelaskan *turnover intention*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap retensi karyawan. Dalam beberapa kondisi, keterlibatan karyawan hanya akan berdampak signifikan apabila didukung oleh faktor lain seperti sistem penghargaan, kepuasan kerja, serta hubungan organisasi yang baik.

Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa keterlibatan yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi belum diiringi dengan penghargaan

atau imbalan yang memadai. Akibatnya, meskipun karyawan merasa terlibat dalam pekerjaan, hal tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan loyalitas atau keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah organisasi perlu memastikan bahwa upaya meningkatkan keterlibatan karyawan harus diiringi dengan bentuk penghargaan nyata, seperti pemberian insentif, promosi jabatan, pengakuan atas kinerja, serta peluang pengembangan karier. Dengan demikian, keterlibatan karyawan tidak hanya bersifat psikologis, tetapi juga didukung oleh aspek nyata yang dapat meningkatkan retensi karyawan secara signifikan.

#### **4.3.3 Kepuasan Kerja Memengaruhi Retensi Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,671 dan *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat mendorong munculnya keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan *Two Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg, (1966), yang menjelaskan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, seperti pencapaian, pengakuan, dan kondisi kerja yang baik, berperan penting dalam meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja tidak hanya berfungsi sebagai faktor motivasional, tetapi juga sebagai determinan utama dalam mempertahankan karyawan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan model *turnover* yang dikemukakan oleh Mobley, (1982) serta diperkuat oleh Tett & Meyer, (1993), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention* dan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Artinya, ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka kecenderungan untuk keluar dari organisasi akan menurun, sehingga meningkatkan retensi.

Lebih lanjut, berbagai penelitian empiris juga mendukung temuan ini. Studi oleh Ali & Baloch, (2008) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dalam menurunkan *turnover intention* karyawan. Hal serupa juga ditemukan oleh Khan & Aleem, (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan dan mengurangi tingkat keluar-masuk tenaga kerja. Penelitian oleh Yücel, (2012) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang kuat dengan *turnover intention*, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah keinginan untuk keluar dari organisasi.

Selain itu, hasil meta-analisis oleh Ersoy, (2024) serta Özkan, (2022) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor utama *turnover intention*, yang secara langsung berkaitan dengan retensi karyawan. Temuan ini diperkuat oleh Hur & Abner, (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara konsisten menjadi faktor penentu dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Penelitian lain oleh Alam & Asim, (2019) juga menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja secara signifikan menurunkan niat keluar karyawan.

Hasil meta-analisis klasik oleh Steel & Ovalle, (1984) serta Carsten & Spector, (1987) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan perilaku *turnover*, di mana kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan retensi karyawan. Penelitian oleh Zimmerman & Darnold, (2009) juga memperkuat bahwa kepuasan kerja merupakan variabel penting dalam menjelaskan proses *turnover* secara keseluruhan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan retensi karyawan, baik secara teoritis maupun empiris. Kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi, sehingga mendorong loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perusahaan perlu secara strategis meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, serta sistem kompensasi yang adil dan kompetitif. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan aspek pengembangan karier dan pengakuan terhadap kinerja karyawan, karena faktor-faktor tersebut terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan retensi karyawan.

#### **4.3.4 Komunikasi Internal Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,644 dan *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif komunikasi internal yang diterapkan

dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Komunikasi internal yang efektif mencakup penyampaian informasi yang jelas, terbuka, dan transparan, serta adanya umpan balik yang konstruktif antara atasan dan bawahan. Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk memahami peran, tanggung jawab, serta tujuan organisasi secara lebih baik, sehingga dapat meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Pada akhirnya, hal tersebut berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan teori komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Downs & Adrian, (2004) yang menyatakan bahwa kualitas komunikasi dalam organisasi berperan penting dalam membentuk persepsi, sikap, dan kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang efektif akan menciptakan kejelasan peran dan mengurangi ketidakpastian, sehingga meningkatkan kenyamanan kerja.

Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh berbagai penelitian empiris. Handayani, (2023) menemukan bahwa kepuasan terhadap komunikasi organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik menjadi salah satu determinan utama dalam menciptakan kepuasan kerja.

Penelitian oleh Tett & Meyer, (1993) juga mengungkapkan bahwa komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan melalui penyampaian informasi yang tepat dan keterbukaan manajemen. Selanjutnya, Gray, (2004) menemukan bahwa kualitas

komunikasi internal berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, khususnya dalam hal kejelasan informasi dan hubungan interpersonal di tempat kerja.

Studi oleh Verčič et al., (2019) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang strategis berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Hal ini diperkuat oleh Khan & Aleem, (2014) yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang transparan dan partisipatif dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja.

Lebih lanjut, Karanges, (2021) menegaskan bahwa praktik komunikasi internal yang efektif, seperti komunikasi dua arah dan penggunaan media komunikasi yang tepat, memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Ruck & Welch, (2018) juga menunjukkan bahwa komunikasi internal memainkan peran penting dalam menciptakan *employee engagement* dan *job satisfaction* secara bersamaan.

Selain itu, Abugre, (2011) menemukan bahwa komunikasi yang terbuka dan mendukung di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi konflik organisasi. Penelitian lain oleh Neves, (2012) juga menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dari atasan dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal merupakan faktor penting yang secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang efektif tidak hanya meningkatkan pemahaman karyawan terhadap organisasi, tetapi juga membangun hubungan kerja yang positif serta meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah organisasi perlu meningkatkan kualitas komunikasi internal melalui transparansi informasi, penyediaan saluran komunikasi dua arah, serta pemberian umpan balik yang konstruktif dari atasan kepada karyawan. Selain itu, pemanfaatan media komunikasi yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan juga perlu diperhatikan agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik. Dengan demikian, peningkatan kualitas komunikasi internal diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara optimal.

#### **4.3.5 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,208 dan *P-Values* sebesar 0,094 > 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan cenderung memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker, (2004) yang menyatakan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi positif yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang secara umum berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan antusiasme dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Namun demikian, dalam penelitian ini pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan

karyawan belum sepenuhnya menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian empiris yang menunjukkan bahwa hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja tidak selalu kuat atau langsung.

Sebagai contoh, penelitian oleh Alarcon & Edwards, (2011) menemukan bahwa meskipun terdapat hubungan positif antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, kekuatan hubungan tersebut dapat bervariasi tergantung pada faktor kontekstual organisasi. Selanjutnya, Saks, (2021) mengemukakan bahwa *employee engagement* sering kali dipengaruhi oleh faktor lain seperti keadilan organisasi, dukungan atasan, dan penghargaan, yang juga secara simultan memengaruhi kepuasan kerja.

Penelitian oleh Christian et al., (2019) juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja lebih berperan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh berbagai faktor pekerjaan, dan hubungannya dengan kepuasan kerja dapat bersifat tidak langsung. Selain itu, Bakker, (2023) dalam model *Job Demands-Resources* menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan akan optimal apabila didukung oleh sumber daya pekerjaan yang memadai, seperti dukungan organisasi, otonomi, dan umpan balik.

Lebih lanjut, studi oleh Vorina, (2017) menemukan bahwa meskipun *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, pengaruhnya dapat menjadi lemah apabila karyawan tidak merasakan manfaat nyata dari keterlibatan tersebut. Hal ini diperkuat oleh penelitian Men, (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor

intrinsik dan ekstrinsik seperti kompensasi, pengembangan karier, dan lingkungan kerja.

Penelitian lain oleh Hom, (2017) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, namun tidak selalu signifikan dalam semua konteks organisasi. Selain itu, Kular, (2008) menegaskan bahwa keterlibatan karyawan merupakan konsep multidimensional yang membutuhkan dukungan sistem organisasi agar dapat berdampak nyata terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kepuasan kerja, namun pengaruhnya tidak selalu signifikan apabila tidak didukung oleh faktor-faktor lain dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam penelitian ini kemungkinan belum optimal atau belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perusahaan perlu meningkatkan kualitas keterlibatan karyawan secara lebih nyata, seperti dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan ruang partisipasi dalam inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kontribusi aktif karyawan. Selain itu, keterlibatan karyawan juga perlu diimbangi dengan pemberian penghargaan, dukungan organisasi, dan kesempatan pengembangan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

#### **4.3.6 Komunikasi Internal Memengaruhi Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung komunikasi internal terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar 0,140 (positif) dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,062 > 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja belum mampu berperan sebagai variabel mediasi yang kuat dalam hubungan antara komunikasi internal dan retensi karyawan.

Secara teoritis, komunikasi internal yang efektif seharusnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penyampaian informasi yang jelas, transparan, dan terbuka, yang kemudian berdampak pada peningkatan retensi karyawan. Hal ini sejalan dengan teori komunikasi organisasi dari Downs & Adrian, (2004) serta model perilaku organisasi yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme mediasi tersebut tidak berjalan secara optimal. Artinya, meskipun komunikasi internal mampu meningkatkan kepuasan kerja, peningkatan tersebut belum cukup kuat untuk secara signifikan memengaruhi retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan retensi karyawan.

Temuan ini didukung oleh beberapa penelitian empiris yang menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel organisasi

dan retensi tidak selalu signifikan. Neves, (2012) menemukan bahwa komunikasi manajemen memang meningkatkan persepsi dukungan organisasi, namun pengaruhnya terhadap *outcome* seperti retensi sering kali dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya, Memon et al., (2021) mengungkapkan bahwa hubungan antara praktik manajemen (termasuk komunikasi) dan *turnover intention* lebih kuat ketika dimediasi oleh kombinasi beberapa variabel seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja secara simultan, bukan hanya satu mediator saja. Hal ini menunjukkan bahwa model mediasi tunggal sering kali tidak cukup menjelaskan hubungan yang kompleks dalam perilaku karyawan.

Penelitian oleh Karanges, (2021) juga menyatakan bahwa komunikasi internal lebih berpengaruh terhadap *employee engagement* dibandingkan langsung terhadap *outcome* seperti retensi. Dengan demikian, jalur pengaruh komunikasi internal terhadap retensi kemungkinan lebih kompleks dan melibatkan beberapa variabel perantara.

Selain itu, Ruck & Welch, (2018) menegaskan bahwa komunikasi internal berperan sebagai faktor pendukung (*enabler*), bukan determinan utama dari retensi karyawan. Artinya, komunikasi yang baik perlu didukung oleh faktor lain seperti sistem penghargaan, kepemimpinan, dan budaya organisasi agar dapat berdampak signifikan terhadap retensi.

Penelitian lain oleh Alarcon & Edwards, (2011) serta Tett & Meyer, (1993) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memang memiliki hubungan dengan *turnover intention*, namun kekuatan pengaruh tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti komitmen organisasi dan kondisi kerja. Hal ini memperkuat

bahwa kepuasan kerja saja tidak selalu cukup untuk menjelaskan retensi secara signifikan.

Lebih lanjut, Allen & Shanock, (2023) dalam model *turnover* menekankan pentingnya berbagai faktor seperti *job embeddedness*, hubungan sosial, dan peluang karier dalam menentukan retensi karyawan. Sementara itu, Hom, (2017) juga menegaskan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis, ekonomi, dan sosial yang kompleks.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara komunikasi internal dan retensi karyawan dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi internal terhadap retensi karyawan tidak hanya melalui kepuasan kerja, tetapi kemungkinan melalui jalur lain atau kombinasi beberapa variabel.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah organisasi perlu tidak hanya fokus pada peningkatan komunikasi internal, tetapi juga mengombinasikannya dengan faktor-faktor lain seperti sistem kompensasi yang kompetitif, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung. Dengan pendekatan yang lebih komprehensif, diharapkan retensi karyawan dapat ditingkatkan secara lebih signifikan.

#### **4.3.7 Keterlibatan Karyawan Memengaruhi Retensi Karyawan dengan**

##### **Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung keterlibatan karyawan terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar 0,432 (positif) dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh tersebut positif dan signifikan. Temuan ini

mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang efektif dalam hubungan antara keterlibatan karyawan dan retensi karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak secara langsung meningkatkan retensi karyawan, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Dengan kata lain, keterlibatan karyawan akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap retensi apabila mampu meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* dan model *employee engagement* yang dikemukakan oleh Saks, (2021), yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan hasil dari hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi memberikan dukungan, maka karyawan akan merespons dengan meningkatkan keterlibatan, yang kemudian berdampak pada sikap positif seperti kepuasan kerja, dan akhirnya meningkatkan retensi.

Selain itu, Schaufeli & Bakker, (2004) dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) model juga menjelaskan bahwa keterlibatan kerja dapat meningkatkan berbagai *outcome* positif melalui kondisi psikologis, termasuk kepuasan kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara keterlibatan dan perilaku bertahan karyawan.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh berbagai studi empiris. Saks, (2021) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, yang kemudian berdampak pada penurunan *turnover intention*. Selanjutnya, Memon et al., (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan

sebagai mediator penting dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia, *employee engagement*, dan *turnover intention*.

Penelitian oleh Alarcon & Edwards, (2011) juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel kunci yang memperkuat pengaruh keterlibatan terhadap retensi karyawan.

Selain itu, Christian et al., (2019) dalam meta-analisisnya menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan yang kuat dengan berbagai *outcome* kerja, namun seringkali melalui variabel perantara seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara engagement dan retensi bersifat tidak langsung dan kompleks.

Penelitian lain oleh Schaufeli & Bakker, (2004) serta Hom, (2017) juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan meningkatkan kesejahteraan kerja (*well-being*) dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan loyalitas dan retensi karyawan. Selanjutnya, Vorina, (2017) menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara engagement dan berbagai *outcome* organisasi.

Lebih lanjut, Agus et al., (2024) menegaskan bahwa keterlibatan kerja memengaruhi sikap dan perilaku karyawan melalui kondisi psikologis yang positif, termasuk kepuasan kerja. Hal ini diperkuat oleh Halbesleben, (2010) yang menyatakan bahwa engagement berfungsi sebagai sumber energi psikologis yang meningkatkan sikap positif terhadap pekerjaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara keterlibatan karyawan dan retensi karyawan. Keterlibatan karyawan akan lebih efektif dalam meningkatkan retensi apabila mampu menciptakan kepuasan kerja yang tinggi.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perusahaan perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dengan fokus pada upaya yang dapat secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, seperti pemberian penghargaan, dukungan atasan, lingkungan kerja yang kondusif, serta peluang pengembangan karier. Dengan demikian, keterlibatan karyawan tidak hanya meningkatkan partisipasi, tetapi juga menghasilkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan retensi karyawan.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya mengenai pengaruh Komunikasi Internal dan Keterlibatan Karyawan terhadap Retensi Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Komunikasi Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien jalur sebesar 0,223 (positif) dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,152 > 0,05$ . Artinya, meskipun komunikasi internal yang baik dapat meningkatkan hubungan kerja dan keterbukaan informasi, namun belum mampu secara langsung meningkatkan retensi karyawan secara signifikan.
2. Keterlibatan Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien jalur sebesar -0,055 (negatif) dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,734 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan belum cukup kuat untuk secara langsung mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien jalur sebesar 0,671 (positif) dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan.

4. Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien jalur sebesar 0,644 (positif) dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5. Keterlibatan Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien jalur sebesar 0,208 (positif) dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,094 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan belum mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
6. Komunikasi Internal tidak berpengaruh signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien jalur sebesar 0,140 (positif) dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,062 > 0,05$ . Artinya, kepuasan kerja belum mampu memediasi hubungan antara komunikasi internal dan retensi karyawan secara signifikan.
7. Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini ditunjukkan dari nilai koefisien jalur sebesar 0,432 (positif) dengan nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya, keterlibatan karyawan dapat meningkatkan retensi karyawan jika melalui peningkatan kepuasan kerja.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi karyawan, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan kinerja, komunikasi yang baik, serta membangun hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan, karena kepuasan kerja terbukti menjadi faktor utama dalam meningkatkan retensi karyawan.
2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat meningkatkan kualitas komunikasi internal, seperti transparansi informasi, kejelasan instruksi kerja, serta pemberian umpan balik yang konstruktif agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
3. Perusahaan juga perlu meningkatkan program keterlibatan karyawan, seperti melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan ruang inovasi, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan agar keterlibatan menjadi lebih bermakna.
4. Perusahaan disarankan untuk memfokuskan kebijakan pada peningkatan kepuasan kerja, seperti pemberian kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang kondusif, karena variabel ini terbukti paling berpengaruh terhadap retensi karyawan.
5. Perusahaan perlu mengintegrasikan strategi komunikasi dan keterlibatan karyawan dengan program peningkatan kepuasan kerja, agar dampaknya terhadap retensi karyawan menjadi lebih optimal.

6. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kompensasi, budaya organisasi, work-life balance, atau kepemimpinan untuk memperkaya model penelitian.
7. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memperluas jumlah responden dan objek penelitian, agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Penelitian ini memiliki keterbatasan dari segi jumlah variabel, sehingga belum sepenuhnya mampu menjelaskan faktor-faktor lain yang mempengaruhi retensi karyawan.
2. Keterbatasan dalam pengumpulan data, dimana tidak semua responden memberikan jawaban secara optimal, sehingga dapat mempengaruhi hasil penelitian.
3. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu objek penelitian, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan secara luas pada organisasi lain.
4. Keterbatasan waktu dan sumber daya penelitian juga menjadi kendala dalam memperoleh data yang lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abugre, J. B. (2011). Appraising the impact of organizational communication on worker satisfaction. *Journal of Communication Management*.
- Adnyani, D. A. P., & Anggreni, P. (2025). Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan pelatihan terhadap komitmen karyawan pada rumah sakit daerah Sanjiwani. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 12(1), 45–59.
- Agus, A., Asim, A., & Syamsuddin, S. (2024). Pengaruh komunikasi organisasi dan keterlibatan karyawan terhadap stres kerja dan retensi karyawan rumah sakit. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 9(2), 118–132.
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2018). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 19–38.
- Ali, N., & Baloch, Q. B. (2008). Impact of job satisfaction on turnover intention: An empirical evidence. *Journal of Managerial Sciences*.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2023). Employee Retention and the New Psychological Contract. *Human Resource Management Review*, 33(2), 101–119.
- Anggraini, D., & Nasution, M. I. (2023). Optimalisasi Kinerja Pegawai: Stres Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*.

- Anitha, J. (2018). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Arifin, B., & Sulastri, D. (2023). Employee Involvement and Its Impact on Retention in Healthcare Organizations. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 8(2), 77–90.
- Bakker, A. B. , & A. S. L. (2023). *Work engagement: Current trends, future directions, and organizational outcomes. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 10(1), 1–16.
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*.
- Chiboiwa, M. & S. M. (2023). *Retensi karyawan dan pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan dan komitmen organisasi . Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia . 11(2), 45–58.*
- Chin, W. W. , & N. P. R. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research. Statistical Strategies for small sample research.*
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2019). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Data Internal RSU Mitra Medika Bandar Klippa. (2024). Laporan Retensi dan Turnover Karyawan RSU Mitra Medika Bandar Klippa Tahun 2023–2024. *Medan: HRD RSU Mitra Medika.*
- Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara. (2023). Laporan Kinerja Rumah Sakit di Provinsi Sumatera Utara Tahun 2023. *Medan: Dinkes Sumut.*
- Downs, C. W. , & A. A. D. (2020). Assessing organizational communication: Strategic communication audits. In *Guilford Press*.

- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. Guilford Press.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*.
- Ersoy, A. (2024). *The relationship between job satisfaction and turnover intention: A meta-analysis*.
- Farooq, M. , & J. A. (2021). *Organizational communication transparency and employee retention: The mediating role of affective commitment*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 8(3), 295–321.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 112–123.
- Gray, J. , & L. H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*.
- Guswara, R. P. (2024). *Pengaruh organizational citizenship behavior dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi)*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3, Ed.). SAGE Publications.
- Hakro, T. H., Jhatial, A. A., & Chandio, J. A. (2022). *Employee turnover intentions: Role of engagement and job satisfaction*.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement. *Journal of Applied Psychology*.
- Handayani, N. (2023). The Role of Internal Communication in Retaining Healthcare Employees in Indonesian Hospitals. *Indonesian Journal of Health Administration*, 10(3), 51–65.

- Handayani, S. , & R. A. L. (2023). *Pengaruh komunikasi internal terhadap retensi karyawan melalui keterikatan emosional organisasi. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. 17(2), 134–148.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2020). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hausknecht, J. P. , R. J. , & H. M. J. (2021). *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. Journal of Applied Psychology*. 106(4), 549–565.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hidayat, R., & Nugroho, M. (2025). Internal and External Factors Affecting Employee Retention: A Comparative Study of Health Institutions in Indonesia. *Asia-Pacific Journal of Human Resource Development*, 12(1), 55–70.
- Hom, P. W. , L. T. W. , S. J. D. , & H. J. P. (2017). Employee turnover theory. *Journal of Applied Psychology*.
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis. *Public Administration Review*.
- Jiang, H., & Men, L. N. (2021). Creating an engaged workforce: The impact of internal communication on employee engagement and job satisfaction. *Public Relations Review*, 47(2), 102118.
- Judge, T. A. , W. H. M. , K.-M. J. D. , & H. C. L. (2021). *Job attitudes, job satisfaction, and employee retention: The role of organizational commitment and work stress. Journal of Applied Psychology*. 106(6), 915–935.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPLS*. 1(was), 1–4.

- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kang, M., & Sung, M. (2019). The effects of organizational justice on turnover intention via employee engagement. *Journal of Public Relations Research*.
- Karanges, E. , J. K. , B. A. , & L. I. (2021). *The influence of internal communication on employee engagement and organizational identification: The mediating role of meaningful work*. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 560–578.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2024). *Profil Kesehatan Indonesia 2023*. Jakarta: Kemenkes RI.
- Khan, A. H., & Aleem, M. (2014). Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study. *Journal of International Studies*.
- Kim, W. G., & Park, J. H. (2020). The effect of employee engagement on job satisfaction and retention in the service industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102498.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2021). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 9(4), 28–41.
- Kular, S. , G. M. , R. C. , S. E. , & T. K. (2008). Employee engagement: A literature review. *Kingston Business School*.
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2021). Employee retention in the healthcare industry: Antecedents and outcomes. *Journal of Health Management*, 23(1), 37–54.
- Kurniahadi, D., Fandiyanto, R., & Anshory, M. I. (2025). Pengaruh motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Ekonomi*, 8(1), 21–34.

- Kurniawan, H., & Yusuf, R. (2025). Digital Communication and Employee Engagement: A Pathway to Retention in Healthcare Organizations. *Journal of Human Resource Innovation*, 9(1), 27–42.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Dalam M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Rand McNally, Ed.).
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, L. K. (2020). Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 47(8), 936–946.
- Luthans, F. (2021a). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14, Ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F. (2021b). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Macey, W. H. , & S. B. (2022). Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage. In *John Wiley & Sons*.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Mazzei, A. , & R. S. (2021). *Internal communication as a strategic resource in organizations: A social interaction perspective*. *Corporate Communications: An International Journal*. 26(1), 147–164.
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., & Cheah, J. H. (2021). Satisfaction matters: The relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*.
- Men, L. R. , & Y. C. A. (2022). *Employee-centered internal communication: Its role in enhancing employee engagement and job satisfaction*. *Public Relations Review*. 48(2)-102152.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison-Wesley.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (2019). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Mulyadi, T., Rachman, I., & Prasetyo, E. (2022). Transformational Leadership and Communication in Enhancing Employee Retention. *Indonesian Journal of Human Capital Management*, 7(3), 112–125.
- Nasution, M. I. K., & Rizky, M. C. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 55–68.
- Nelson, A., & Apriyana, T. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di rumah sakit di Kota Batam. *Jurnal Ekuilnomi*, 4(3), 112–126.
- Neves, P. , & E. R. (2012). Management communication and employee performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Ofei-Dodoo, S. , L. M. C. , & B. M. (2020). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions among employees. *International Journal of Medical Education*.
- Oh, H., Jeong, M., Shin, H. H., & Schweyer, A. (2023). Nonlinear effects of employee engagement on turnover intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Özkan, A. H. (2022). A meta-analysis of the variables related to turnover intention among IT personnel. *Kybernetes*.
- Pratama, N. P. (2023). *Pengaruh komitmen karyawan, keterikatan karyawan, dan empowerment terhadap retensi dengan kepuasan kerja sebagai mediasi*.
- Putra, A. R. , & P. B. (2022). *Employee engagement and job satisfaction in public service organizations: The mediating role of open communication*. *Jurnal Administrasi Publik*. 19(2), 145–158.

- Putra, I., & Winardi, T. (2023). Perceived Organizational Justice and Its Effect on Job Satisfaction among Healthcare Workers. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 45–58.
- Putri, R., Nugraha, A., & Lestari, M. (2024). Empathic Communication and Its Influence on Employee Retention through Job Satisfaction. *Asian Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 71–85.
- Rachmani, A. (2024). *Pengaruh work-life balance dan keterikatan karyawan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.*
- Rafsanzhani, R. (2023). Two-Way Communication and Its Role in Employee Retention. *Journal of Human Resource Dynamics*, 9(4), 65–80.
- Rafsanzhani, S. (2023). *Pengaruh pengembangan karir dan kerjasama tim terhadap retensi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.*
- Rahman, F., Lubis, A., & Nurhayati, D. (2022). Leadership Style, Internal Communication, and Job Satisfaction in Hospital Organizations. *Asian Journal of Human Resource Management*, 9(3), 33–49.
- Ringle, S. & S. (2020). *Editor's comments: A critical look at the use of PLS-SEM.*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior (19th ed.)*. Pearson Education.
- Ruck, K., & Welch, M. (2018). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.
- Saks, A. M. (2021). Employee engagement, job satisfaction, and turnover intentions: Revisiting relationships. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(3), 241–259.
- Santoso, D., & Amelia, L. (2022). Internal Communication Effectiveness and Turnover Intention in Public Sector Organizations. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 7(2), 44–59.

- Sari, D. P. , H. R. , & N. A. R. (2024). *Pengaruh komunikasi internal terhadap efektivitas pelayanan kesehatan melalui koordinasi lintas unit rumah sakit. Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan. 27(1)-15–27.*
- Sari, R., & Gunawan, D. (2024). Career Development and Job Satisfaction in the Public Health Sector: Evidence from Indonesia. *International Journal of Organizational Studies, 11(2), 77–91.*
- Schaufeli, W. B. , & B. A. B. (2021). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. European Journal of Work and Organizational Psychology. 30(3), 1–15.*
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293–315.*
- Sharma, A. , & B. J. (2022). *Strategi retensi karyawan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Jurnal Internasional Manajemen Sumber Daya Manusia. 33(8), 1564–1585.*
- Shuck, B. , & R. T. G. (2021). *Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. Human Resource Development International. 127–145.*
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2017). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee retention. *Human Resource Development Quarterly, 28(2), 239–270.*
- Silviana, E. (2025). Manajemen talenta dan kepuasan kerja: Peran komunikasi organisasi dan keadilan dalam mengurangi turnover karyawan rumah sakit. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi, 10(2), 77–93.*
- Sindhupatty, B. A. (2024). *Peningkatan retensi karyawan melalui work-life balance dimediasi kepuasan kerja.*

- Smith, P. C. , K. L. M. , & H. C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes* (Rand McNally).
- Spector, P. E. (2020). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (2nd ed.)* (SAGE Publications).
- Statistik, B. P. (2024). *Statistik ketenagakerjaan Indonesia tahun 2024*. Badan Pusat Statistik.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*.
- Sundari, R. , & N. A. (2024). *Peran komunikasi internal dalam koordinasi pelayanan dan keselamatan pasien di rumah sakit*. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*. 11(1) 23-35.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Work engagement and turnover intention. *SA Journal of Human Resource Management*.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
- Tourish, D. , & R. P. (2022). *Critical perspectives on internal communication: Management, meaning, and employee voice*. *Corporate Communications: An International Journal*. 27(2), 247–261.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2019). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.
- Vorina, A. , S. M. , & V. M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic Themes*.
- Wardani, R., Soetjipto, B. E., & Wardana, L. (2024). Kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan pelibatan karyawan terhadap

- retensi di rumah sakit swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 26(2), 145–160.
- Waworuntu, A. Y., & Hasan, A. (2021). Improving Brand Image, Price and Promotion Through Consumer Purchase Decisions. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS*, 8(2), 245–254.
- Welch, M. (2020). *Internal communication and employee engagement: When trust, dialogue and transparency matter. Corporate Communications: An International Journal*. 25(1), 1–17.
- Wijayanti, N., & Handoko, P. (2024). Job Satisfaction as a Determinant of Employee Retention among Healthcare Workers. *Health Management Review*, 10(1), 21–35.
- Yasin, R., & Khalid, S. (2022). Job satisfaction as a determinant of employee retention: Evidence from service organizations. *Journal of Human Resources Management Research*, 2022, 1–12.
- Yücel, İ. (2012). *Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention*.
- Yusuf, A. M. (2021). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan penelitian gabungan. In *Jakarta: Kencana*.
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions. *Personnel Review*.