
FAKTOR INTERNAL DENGAN MEDIASI *WORK ENGAGEMENT* DALAM MENGURANGI *TURNOVER INTENTION* PT ABC

Kevin Suseno

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
kevin.117222049@stu.untar.ac.id

Yanuar

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
yanuar@fe.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 17-11-2024, revisi: 24-12-2024, diterima untuk diterbitkan: 06-01-2025

Abstract: The purpose of this study is to examine the impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention, with Work Engagement as a mediating variable at PT ABC. The research method uses a quantitative design with a cross-sectional survey approach. A survey method was used to collect data, with questionnaires distributed to fifty employees. The relationships between variables were tested through multiple linear regression analysis using SmartPLS version 3.0. The results show that factors such as job satisfaction and commitment to the organization do not have a significant influence on the desire to leave work. In addition, job involvement serves as a mediating factor that shows the relationship between job satisfaction and turnover goals. The novelty of this research lies in internal factors such as job satisfaction and organizational commitment to turnover intention at PT ABC, work engagement as a mediating variable plays an important role in reducing employee turnover intention because without being mediated by work engagement, job satisfaction cannot reduce turnover intention.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Human Resources, Turnover Intention, Work Engagement

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Job Satisfaction dan Organizational Commitment terhadap Turnover Intention dengan Work Engagement sebagai variabel mediasi di PT ABC. Metode penelitian menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan survei berbasis *cross-sectional*. Survei digunakan untuk mengumpulkan data, melalui kuesioner dibagikan kepada lima puluh karyawan. Hubungan antar variabel diuji melalui analisis regresi linear berganda menggunakan SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kepuasan kerja dan komitmen kepada organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Selain itu, keterlibatan kerja berfungsi sebagai faktor mediasi yang menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan tujuan turnover. Novelty penelitian ini terletak pada faktor-faktor internal seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention di PT ABC, *work engagement* sebagai variabel mediasi memainkan peran penting dalam mengurangi *turnover intention* karyawan karena tanpa dimediasi oleh *work engagement* maka *job satisfaction* tidak bisa menurunkan *turnover intention*.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Sumber Daya Manusia, *Turnover Intention*, *Work Engagement*

PENDAHULUAN

Turnover intention merupakan masalah penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan (Yang, J., Pu, B., & Guan, Z, 2019). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan komitmen organisasi (*organizational commitment*) memiliki hubungan yang kuat dengan niat

berpindah kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan niat berpindah kerja yang lebih rendah (Meyer *et al.* 2006).

Penelitian oleh Francisco J. Sedillo Jr. *et al.* (2021) menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak menjadi predictor yang berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* pada institusi pendidikan. Hal ini menjadi dasar research gap dalam penelitian ini karena jika karyawan puas dengan pekerjaannya maka akan mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaan.

Menutupi research gap tersebut, maka keterlibatan kerja (work engagement) sebagai variabel mediasi dapat memberikan pemahaman lebih dalam mengenai bagaimana kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi niat berpindah kerja. Karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan mereka biasanya memiliki pandangan yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat memperkuat pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap niat berpindah kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya penelitian lebih lanjut untuk memahami bagaimana *work engagement* dapat berperan sebagai mediator antara faktor-faktor lain dan *turnover intention*.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengembangkan model teoritis yang menjelaskan interaksi antara *job satisfaction*, dan *organizational commitment*, serta dampaknya terhadap *turnover intention*, dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Diharapkan, penelitian ini dapat memberikan wawasan mendalam tentang dinamika lingkungan kerja dan memberikan rekomendasi bagi manajemen untuk mengurangi *turnover intention* serta meningkatkan retensi karyawan. Hal ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif pada praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan dan mendukung pengembangan strategi untuk meningkatkan *job satisfaction*, dan *organizational commitment* di sektor jasa.

Tabel 1

Kenaikan Turnover Perusahaan PT ABC

Tahun	Jumlah (orang)	Kenaikan (%)
2020	15	-
2021	19	26,66
2022	25	31,58

Sumber: Data turnover PT ABC

Penelitian ini diterapkan pada karyawan perusahaan PT ABC. Terdapat kenaikan turnover karyawan perusahaan yang terjadi dari tahun 2020 ke tahun 2022. Hal ini didapatkan dari Tabel 1 bersumber dari data HRD perusahaan Tahun 2023. Masalah ini mencerminkan permasalahan turnover intention pada perusahaan ABC yang meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Memberikan kontribusi yang signifikan terhadap literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, serta wawasan baru dalam pengembangan teori kebutuhan maslow, teori pertukaran sosial, teori komitmen organisasi meyer dan allen, dan teori keterikatan karyawan dalam memahami bagaimana *Work Engagement* berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*.

Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis memiliki tujuan untuk menguji peran *work engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *job satisfaction* dan *organizational commitment* terhadap *turnover intention* karyawan di PT ABC. Model ini didasarkan pada teori-teori yang relevan seperti Hierarchy of Needs Maslow, Theory of Organizational Commitment Meyer & Allen. Dengan dilakukannya penelitian ini, akan bertambah kajian

manajemen kinerja maupun sumber daya manusia terkait ketiga variabel tersebut terhadap *Turnover Intention*.

TINJAUAN PUSTAKA

Grand Theory : Teori Kebutuhan (Maslow's Hierarchy of Needs)

Teori ini mengidentifikasi lima tingkat kebutuhan manusia yang harus dipenuhi secara berurutan (Maslow, 1943). Tingkat pertama adalah kebutuhan fisiologis, yang merupakan fondasi yang mencakup hal-hal dasar seperti makanan, air, tempat tinggal, dan tidur. Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu dapat berfokus pada pemenuhan kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan keamanan ini mencakup perlindungan fisik dan kestabilan finansial. Selain kebutuhan keamanan, ada kebutuhan sosial, yang mencakup ikatan sosial dan perasaan memiliki. Kebutuhan penghargaan, yang mencakup pengakuan dan penghormatan. Puncak dari hierarki ini adalah kebutuhan aktualisasi diri, di mana orang berusaha mencapai potensi terbaik mereka dan berkembang melalui kreativitas, ekspresi diri, dan pencarian makna dalam hidup (Maslow, 1943)

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Pendekatan yang menjelaskan hubungan sosial antara berbagai pemangku kepentingan dalam suatu rantai pasok (*Supply Chain*), dengan penekanan pada pertukaran nilai yang berlangsung di antara mereka. Teori ini berlandaskan pada prinsip-prinsip psikologis dan ekonomi yang menjelaskan kepercayaan (*trust*) adalah dasar dari hubungan yang efektif antara pemangku kepentingan, komitmen (*commitment*) mencerminkan kesediaan pemangku kepentingan untuk terlibat dalam hubungan jangka panjang, timbal balik (*reciprocity*) konsep yang menggambarkan harapan bahwa tindakan positif dari satu pihak akan diimbangi dengan tindakan positif dari pihak lain, menciptakan hubungan yang saling menguntungkan, dan kekuasaan (*power*) mengacu pada kemampuan satu pihak untuk mempengaruhi atau mengontrol pihak lain dalam hubungan (Saccani *et al.* 2023). SET menekankan bahwa hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi menjadi dasar bagi kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keterlibatan kerja karyawan

Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen

Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana seorang karyawan merasa terhubung dengan organisasi dan tujuannya, serta keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Menurut Robbins dan Judge (2017), komitmen ini mencerminkan ikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi, di mana karyawan merasa memiliki pemahaman dan keterhubungan dengan tujuan yang ada. Dengan tingkat komitmen yang tinggi, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Terdapat tiga dimensi utama komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif yaitu berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi;
2. Komitmen normatif yaitu berkaitan dengan rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan;
3. Komitmen berkelanjutan yaitu berfokus pada kesadaran karyawan akan kerugian yang mungkin timbul jika mereka meninggalkan organisasi.

Dengan memahami dimensi dan indikator komitmen organisasi, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan komitmen karyawan. Peningkatan komitmen ini berpotensi meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Model Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement Model*)

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* merupakan konsep yang menggambarkan kedalaman keterhubungan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Robbins dan Coulter (2018) mengidentifikasi dimensi Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement Model*), terdiri dari:

1. Komitmen Emosional. Karyawan yang memiliki komitmen emosional yang tinggi merasa terhubung dengan nilai dan tujuan organisasi
2. Keterlibatan Intelektual, mencakup kemampuan karyawan untuk berpikir kritis dan berinovasi dalam pekerjaan mereka
3. Partisipasi Aktif, karyawan yang merasa terlibat akan lebih aktif dalam berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Definisi Konseptual Variabel Turnover Intention (Y)

Turnover Intention adalah kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, yang sering diukur melalui survey merujuk pada keputusan nyata karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan (Juan Yang, Bo Pu, Zhenzhong Guan, 2019). Berikut dimensi yang digunakan untuk mengukur *Turnover Intention*: persepsi terhadap kondisi kerja, keterlibatan dalam pekerjaan, alternatif pekerjaan, persepsi terhadap daya saing gaji dan manfaat.

Job Satisfaction (X1)

Job satisfaction adalah konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat memengaruhi berbagai aspek perilaku karyawan, termasuk *turnover intention* (Holly Wei *et al.* 2023). Berikut dimensi yang digunakan untuk mengukur *Job Satisfaction*: isi pekerjaan, lingkungan kerja, tanggung jawab, mobilitas dalam organisasi, potensi pertumbuhan.

Organizational Commitment (X2)

Organizational commitment merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terikat dengan organisasi tempat mereka bekerja (Siyu Zhou *et al.* 2020). Berikut dimensi yang digunakan untuk mengukur *Organizational Commitment*: keterlibatan emosional, keterlibatan kognitif, keterlibatan perilaku, keterlibatan sosial

Work Engagement (Z)

Work Engagement merupakan kondisi di mana karyawan merasakan koneksi emosional, kognitif, dan perilaku dengan pekerjaan dan organisasi mereka (Chaohui Wang *et al.* 2020). Berikut dimensi yang digunakan untuk mengukur *Work Engagement* : keterlibatan emosional, keterlibatan perilaku, keterlibatan kognitif.

Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan kerangka yang dibuat, tulisan ini mengangkat 5 hipotesis dari masing-masing hubungan antar variabel yang terjadi sebagai berikut :

Pengaruh Antara *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Job Satisfaction adalah tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang meliputi berbagai elemen seperti pengakuan, kesempatan untuk berkembang, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta faktor finansial (Steven dan Yanuar, 2024). De Simone *et al.* (2020) menemukan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk berpindah kerja. Hal ini sejalan dengan Teori Kebutuhan Maslow (Maslow, 1943), yang menyatakan bahwa ketika kebutuhan dasar dan sosial karyawan terpenuhi maka mereka lebih terikat pada organisasi dan cenderung memiliki niat turnover yang lebih rendah. Penelitian oleh Bo Pu *et al.* (2024) menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap niat berpindah kerja. Lu *et al.* (2016) juga menemukan hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan niat turnover di kalangan karyawan di sektor layanan, yang

menunjukkan bahwa karyawan yang tidak puas lebih cenderung mencari pekerjaan baru. Temuan ini diperkuat oleh Rhoades dan Eisenberger (2002), yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepuasan kerja saling terkait, mempengaruhi niat turnover. Mengacu pada Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen, kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada komitmen afektif, sehingga karyawan merasa lebih terikat dengan organisasi. Berdasarkan grand theory dan didukung oleh penelitian terkait maka disusun hipotesis sbb:

H1 : Job Satisfaction Berpengaruh Positif Terhadap Turnover Intention.

Pengaruh Antara *Job Satisfaction* Terhadap *Work Engagement*

Penelitian oleh Parnell *et al.* (2020) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi cenderung memiliki persepsi yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka, yang mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi. Hal ini sejalan dengan Teori Kebutuhan Maslow, yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dan aktualisasi diri untuk menciptakan kepuasan. Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan terlibat dalam pekerjaan mereka akan lebih cenderung memberikan komitmen yang lebih besar kepada organisasi.

Kahn (2021) juga mencatat bahwa keterlibatan kerja berfungsi sebagai mediator antara kepuasan kerja dan niat turnover. Saks (2006) juga menegaskan bahwa keterlibatan yang tinggi menciptakan siklus positif, di mana karyawan merasa lebih puas dan terikat dengan organisasi, yang mengurangi niat untuk berpindah kerja. Berdasarkan grand theory dan didukung oleh penelitian terkait maka disusun hipotesis sbb:

H2 : *Job Satisfaction* Berpengaruh Positif Terhadap *Work Engagement*

Pengaruh Antara *Organizational Commitment* Terhadap *Turnover Intention*

Organizational commitment merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi niat turnover di tempat kerja. Banyak penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih enggan untuk meninggalkan pekerjaan. Hal ini disebabkan karena mereka merasa lebih terikat dengan nilai-nilai organisasi, serta rasa tanggung jawab terhadap tempat kerja (Chaohui Wang *et al.* 2020). Menurut teori komitmen organisasi tingkat komitmen yang tinggi cenderung merasa lebih terikat dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Teori Kebutuhan Maslow, ketika karyawan merasa kebutuhan dasar dan sosial mereka terpenuhi melalui keterlibatan dalam organisasi, mereka akan mengembangkan komitmen yang lebih tinggi (Meyer *et al.* 2002). Karyawan dengan komitmen tinggi mungkin akan berusaha mengatasi stres atau tantangan di tempat kerja, daripada langsung memutuskan untuk meninggalkan pekerjaan (Smith & Johnson, 2020). Jaros (2007) menegaskan bahwa komitmen yang kuat terhadap organisasi berhubungan langsung dengan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya berimplikasi pada penurunan turnover. Berdasarkan grand theory dan didukung oleh penelitian terkait maka disusun hipotesis sbb:

H3: *Organizational Commitment* Berpengaruh Positif Terhadap *Turnover Intention*.

Pengaruh Antara *Work Engagement* Terhadap *Turnover Intention*

Work engagement berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) dan niat turnover (*Turnover Intention*). Penelitian oleh Kahn (2021) menyatakan bahwa keterlibatan kerja dapat bertindak sebagai buffer, mengurangi dampak negatif ketidakpuasan kerja terhadap keputusan untuk berhenti. Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka akan merasa lebih berkomitmen dan berkontribusi lebih besar kepada organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Parnell *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Greenhaus & Allen (2011) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja yang

tinggi membantu karyawan mengelola tuntutan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berkontribusi pada keseimbangan hidup yang lebih baik. Berdasarkan grand theory dan didukung oleh penelitian terkait maka disusun hipotesis sbb:

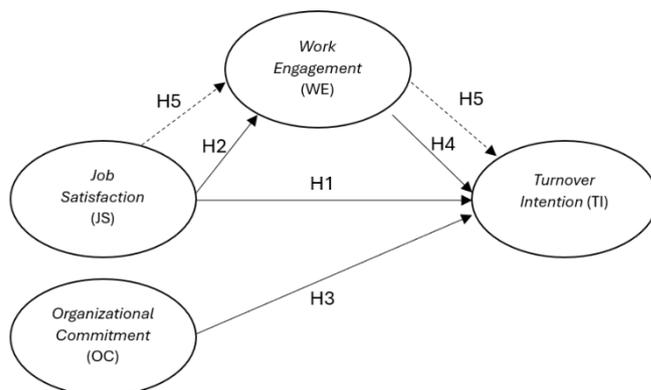
H4: *Work Engagement* Berpengaruh Positif Terhadap *Turnover Intention*

Pengaruh Antara *Job Satisfaction* Terhadap *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang secara signifikan berhubungan dengan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Studi oleh De Simone et al. (2018) menunjukkan adanya hubungan negatif antara kepuasan kerja dan niat turnover. Teori Kebutuhan Maslow (1943), yang menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar dapat meningkatkan keterikatan karyawan, sehingga mengurangi niat untuk berpindah pekerjaan. Teori Pertukaran Sosial Blau (1964), yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih loyal kepada organisasi. Penelitian oleh Holly Wei et al. (2023) mengungkapkan bahwa *work engagement* memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan niat turnover. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Parnell et al. (2020) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Berdasarkan grand theory dan didukung oleh penelitian terkait maka disusun hipotesis sbb:

H5: *Job Satisfaction* Berpengaruh Positif Terhadap *Turnover* melalui *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi.

Gambar 1
Model Kerangka Penelitian



Sumber: Peneliti (2024)

Hubungan antar variabel berdasarkan grand theory bahwa job satisfaction mengacu pada teori kebutuhan maslow terkait kebutuhan manusia yang perlu dipenuhi, karyawan yang kebutuhan fisiologis dan keamanan terpenuhi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Pada teori pertukaran sosial menekankan bahwa hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi menjadi dasar bagi kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keterlibatan kerja karyawan. Karyawan akan merasa lebih puas dan terlibat secara emosional ketika organisasi memberikan penghargaan yang adil, baik dalam bentuk material seperti gaji dan bonus, maupun non-material seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan karier. Pada teori komitmen organisasi Meyer dan Allen, setiap komponen komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Model keterikatan karyawan menggambarkan kedalaman keterhubungan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan organisasi cenderung

memiliki rasa loyalitas yang lebih tinggi, serta bersedia memberikan upaya ekstra dalam mencapai tujuan perusahaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei, periode penelitian ini dilaksanakan dari Agustus 2023 hingga Juni 2024, Menggunakan metode *purposive* untuk memilih sampel dengan kriteria pemilihan meliputi karyawan tetap yang telah bekerja di PT ABC, yang diharapkan memiliki pemahaman yang baik mengenai kondisi kerja, kepuasan, dan komitmen organisasi. Jenis penelitian yang diterapkan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei, yang bersifat *cross-sectional*. Metode ini memungkinkan pengumpulan data dalam waktu tertentu dari populasi yang telah ditentukan, sehingga informasi yang diperoleh dapat mencerminkan beragam pendapat dan pengalaman karyawan. Model penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan alat analisis data yang digunakan adalah Software SmartPLS SEM versi 3.0 (*Partial Least Square – Structural Equation Modeling*). Data primer dikumpulkan melalui Google Forms untuk menyebarkan kuesioner kepada karyawan di PT ABC. Berdasarkan rujukan dari Hair *et al.* (2019), ukuran sampel yang dianjurkan untuk analisis menggunakan model struktural minimal adalah 5-10 kali jumlah indikator. Mengingat terdapat empat variabel dengan masing-masing 5-10 indikator, maka ukuran sampel minimum yang diperlukan adalah antara 50 hingga 100 karyawan. Dalam penelitian ini, diambil target minimum 50 karyawan untuk memastikan hasil yang signifikan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari studi-studi sebelumnya yang relevan, seperti yang tercantum dalam tabel, dan telah dimodifikasi oleh peneliti untuk memastikan kesesuaiannya dengan konteks penelitian. Mengingat bahwa kuesioner asli disusun dalam Bahasa Inggris, sementara pertanyaan dalam penelitian ini disajikan dalam Bahasa Indonesia,

Tabel 3
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
<i>Job satisfaction</i> (X1) (Holly Wei <i>et al.</i> 2023).	Isi Pekerjaan	Ordinal Nomor Kuesioner (1-5)
	Lingkungan Kerja	
	Tanggung Jawab	
	Mobilitas dalam Organisasi	
	Potensi Pertumbuhan	
<i>Organizational Commitment</i> (X2) (Siyu Zhou <i>et al.</i> 2020).	Keterlibatan Emosional	Ordinal Nomor Kuesioner (6-16)
	Keterlibatan Kognitif	
	Keterlibatan Perilaku	
	Keterlibatan Sosial	
<i>Work Engagement</i> (Z) (Chaohui Wang <i>et al.</i> 2020).	Keterlibatan Emosional	Ordinal Nomor Kuesioner (17-22)
	Keterlibatan Perilaku	
	Keterlibatan Kognitif	
<i>Turnover Intention</i> (Y) (Juan Yang, Bo Pu, Zhenzhong Guan, 2019).	Persepsi terhadap kondisi kerja	Ordinal Nomor Kuesioner (23-28)
	Keterlibatan dalam pekerjaan	
	Alternatif pekerjaan	

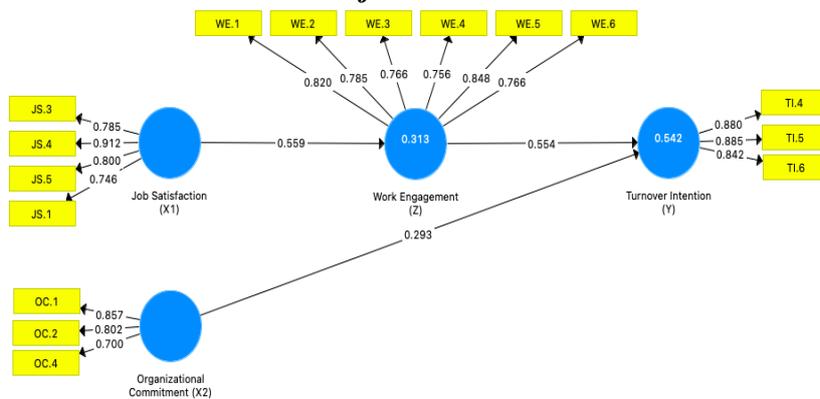
Sumber: Peneliti (2024)

HASIL DAN KESIMPULAN

Hasil Pengumpulan Data menyajikan informasi mengenai pengumpulan kuesioner dalam penelitian ini. Dari total 50 kuesioner yang disebar, seluruhnya berhasil dikumpulkan kembali, menghasilkan tingkat pengembalian 100%. Distribusi jenis kelamin responden dalam penelitian ini mencakup total 50 individu, dengan 28 responden laki-laki (56%) dan 22 responden perempuan (44%). Kelompok umur 17-25 tahun dengan 18 responden (36%), kelompok usia 26-30 dengan 22 responden (44%) , kelompok umur 36-40 tahun dengan 10 orang responden (20%). Berdasarkan masa kerja maka data terbagi menjadi masa kerja kurang

dari 1 tahun sebanyak 6 responden (12%), masa kerja 1-5 sebanyak 31 responden (62%), masa kerja 5-10 tahun sebanyak 13 responden (26%).

Gambar 2
Model PLS-SEM dalam Kajian



Sumber: Output Smart PLS 3.0 (2024)

Hasil Model PLS-SEM

Tabel 4

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R²)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Turnover Intention (TI)	0.544	0.514
Work Engagement (WE)	0.310	0.295

Sumber: Output Smart PLS 3.0 (2024)

Menurut Ghozali (2018), *rule of thumb* dalam menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Maka nilai R-square untuk *Work Engagement* nilai R-Square Adjusted sebesar 0,295 menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki kontribusi lemah atau kecil (29.5%) terhadap variabel yang diukur. Nilai R-square *Turnover Intention* sebesar 0.514 menunjukkan kontribusi yang sangat moderate atau sedang (51.4%) terhadap variabel yang diukur.

Hasil Uji Hipotesis & Path Coefficients

Tabel 5

Hasil Pengujian Hipotesis & Path Coefficient

Hipotesis	Path Coefficients	t-value	p-value
Job Satisfaction (JS) → Turnover Intention (TI)	-0.075	0.430	0.667
Job Satisfaction (JS) → Work Engagement (WE)	0.557	4.700	0.000
Organizational Commitment (OC) → Turnover Intention (TI)	0.336	1.930	0.054
Work Engagement (WE) → Turnover Intention (TI)	0.576	3.470	0.002

Sumber: Output Smart PLS 3.0 (2024)

Menurut Ghozali (2018), uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-value = 1,96 dan nilai p-value = 0,05. Hasil uji hipotesis menunjukkan hipotesis yang diterima adalah *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* dan *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sedangkan hipotesis yang tidak diterima adalah *Job Satisfaction* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* dan *Organizational Commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Tabel 6
Pengujian Specific Indirect

Hipotesis	Path Coefficients	t-value	p-value
Job Satisfaction (JS) → Work Engagement (WE) → Turnover Intention (TI)	0.321	2.649	0.008

Sumber: Output Smart PLS 3.0 (2024)

Hasil analisis mediasi menunjukkan p-value < 0,05, maka pengujian ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* (WE) memang memediasi hubungan antara *Job Satisfaction* (JS) dan *Turnover Intention* (TI). Ini berarti hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention* menjadi lebih kuat atau lebih jelas ketika *Work Engagement* dimasukkan sebagai variabel mediasi dalam model penelitian

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Kepuasan kerja memang memainkan peran penting, tetapi *Work Engagement* dapat memediasi pengaruh tersebut, di mana tingkat keterlibatan karyawan dapat memperkuat atau memperlemah hubungan ini. Penelitian ini menemukan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berpotensi mengurangi niat mereka untuk meninggalkan organisasi. *Organizational Commitment* terbukti berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi, baik dalam bentuk komitmen emosional maupun komitmen normatif, dapat menurunkan niat karyawan untuk keluar. Semakin kuat komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin kecil kemungkinan mereka untuk mencari peluang di luar perusahaan. *Work Engagement* berperan signifikan dalam mengurangi *Turnover Intention*. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan, meskipun mungkin ada ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka. Dengan kata lain, keterlibatan karyawan dapat bertindak sebagai faktor pelindung terhadap niat keluar yang dipicu oleh faktor lain, seperti ketidakpuasan kerja atau kurangnya komitmen organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang hanya dilakukan di ABC, sehingga hasil yang diperoleh mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke perusahaan lain, terutama di industri atau negara yang berbeda. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis SEM berbasis PLS, yang mungkin kurang dapat menangkap kompleksitas hubungan antar variabel jika dibandingkan dengan pendekatan kualitatif atau metode analisis lainnya. Keterbatasan lainnya penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional yang hanya mengukur data pada satu titik waktu. Hal ini membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan tentang hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Penelitian longitudinal yang mengikuti perkembangan waktu bisa memberikan wawasan lebih mendalam mengenai bagaimana faktor-faktor seperti job satisfaction, organizational commitment, dan work engagement berkembang dan berinteraksi untuk mempengaruhi turnover intention dalam jangka panjang.

Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal untuk memahami *job satisfaction* dan *organizational commitment* berkembang dari waktu ke waktu serta saling memengaruhi dalam jangka panjang. mengembangkan wawasan dengan mengeksplorasi variabel mediasi lain, seperti *self-*

efficacy atau *leadership style*. Selain itu, penelitian perlu memberikan perhatian khusus pada indikator JS.4 (kepuasan terhadap pekerjaan spesifik) dan OC.1 (keterikatan emosional terhadap organisasi), karena keduanya terbukti memiliki pengaruh paling besar dalam membentuk keterlibatan dan kepuasan karyawan. Selain itu, penting untuk memperluas cakupan penelitian ke berbagai industri lain di luar manufaktur, sehingga hasil penelitian dapat lebih generalisasi dan relevan dalam berbagai konteks pekerjaan dan sektor bisnis

Saran praktis bagi perusahaan, untuk meningkatkan *job satisfaction*, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada pemberian penghargaan yang sesuai dengan kontribusi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta memastikan adanya tanggung jawab yang jelas dalam setiap peran karyawan, terutama pada aspek pekerjaan spesifik yang menjadi perhatian utama. Sementara itu, untuk memperkuat *organizational commitment*, Perusahaan dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi melalui berbagai inisiatif, seperti program pengakuan kontribusi, penyediaan peluang pengembangan karier, serta memperbaiki komunikasi internal agar lebih transparan dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- De Simone, S., Rocco, G., & Politano, G. (2018). The Role of Job Satisfaction, Work Engagement, Self-Efficacy, and Agentic Capacities on Nurses' Turnover Intention and Patient Satisfaction. *Nursing Outlook*. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2018.08.003>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 9)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-Family Balance: A Review and Extension of The Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 261-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031410-102139>
- Jaros, S. (2007). Mayer and allen model of organizational commitment: measurement issues. *The icfai journal of organizational behavior*, 6 (4), 7-25.
- Kahn, W. A. (2021). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 46(2), 312-327. <https://doi.org/10.5465/amj.2003.10412156>
- Lu, B., Fan, W., & Zhou, M. (2016). Social Presence, Trust, and Social Commerce Purchase Intention, an Empirical Research. *Computers in Human Behavior*, 56, 225-237. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.11.057>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Human Resource Management (13th ed.)*.
- Meyer, J. P. et al. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1833>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683. <https://doi.org/10.1002/job.383>
- Parnell, J. A. et al. (2020). Work Engagement and Turnover Intention: The Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Research*, 121, 270-278. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.052>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management (14th ed.)*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. Pearson.
- Saccani, N. et al. (2023). Challenges for Circular Supply Chains. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108162>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sedillo, F, J. (2021). Leadership Behavior And Job Satisfaction As Predictors Of Turnover Intention Of Radiologic Technologists Working In Academic Institutions In Region Xi, Philippines <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.33070.02885>
- Smith, A., & Jones, M. (2021). Organizational commitment and turnover intention in specialized industries: A cross-sectional study. *Human Resource Management Review*, 31(5), 255-270. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100742>
- Steven, Steven & Yanuar, Yanuar. (2024). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*. 6. 478-493. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i2.29852>
- Wang, C., Chen, H., & Liu, Y. (2020). Effects of Professional Identity on Turnover Intention in China's Hotel Employees: The Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102593>
- Wei, H., Zhang, Y., & Yang, J. (2023). The Associations Among Nurse Work Engagement, Job Satisfaction, Quality of Care, and Intent to Leave: a national survey in the united states. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13629>
- Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial Leadership and Turnover Intention in Startups: Mediating Roles of Employees' Job Embeddedness, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.062>
- Zhou, S., Liu, Y., & Zhang, L. (2020). Family/Friends Support, Work-Family Conflict, Organizational Commitment, and Turnover Intention in Young Preschool Teachers in China: A Serial Mediation Model. *Early Childhood Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2019.11.001>