

**PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN DAN
STRES KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION*
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

TESIS

Untuk Memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Magister S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Raden Mas Joko Priyo Satrio D.P

NIM 20402100054

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2023

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun Oleh :

Raden Mas Joko Priyo Satrio D.P

NIM 20402100054

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
ke hadapan sidang panitia ujian tesis

Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA

Semarang, 4 September 2023

Dosen Pembimbing Tesis



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si

**PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN DAN STRES
KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh:
Raden Mas Joko Priyo Satrio D.P
NIM 20402100054

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 4 September 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIK. 210499045

Penguji I

Penguji II



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK. 210499044



Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK. 210499043

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajaf, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

SURAT PERYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Raden Mas Joko Priyo Satrio D.P

NIM : 20402100054

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 4 September 2023

Yang menyatakan,



Raden Mas Joko Priyo Satrio D.P

NIM. 20402100054

SURAT PERYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Raden Mas Joko Priyo Satrio D.P
NIM : 20402100054
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis yang berjudul

PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet maupun media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh – sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 4 September 2023
Yang menyatakan,



Raden Mas Joko Priyo Satrio D.P
NIM. 20402100054

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keterlibatan karyawan, stres kerja, dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, menguji peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh keterlibatan karyawan, stres kerja terhadap *turnover intention*.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ dengan jumlah 169 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan Teknik purposive sampling dengan syarat karyawan dengan status kontrak dan memiliki masa kerja minimal 1 tahun, sehingga mendapatkan sampel sebanyak 120 sampel. Analisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan alat analisis *Statistical Product and Service Solutions Analysis of Moment Structure (SPSS AMOS)*.

Temuan, rendahnya peran variabel eksogen terhadap variabel endogen dikarenakan masih terdapat faktor variabel lain diluar penelitian ini.

Kata kunci : keterlibatan karyawan, stres kerja, kepuasan kerja, *turnover intention*



ABSTRACT

This study aims to examine the effect of employee engagement, job stress, and job satisfaction on turnover intention, testing the mediating role of job satisfaction on the effect of employee engagement, job stress on turnover intention.

The population in this study were all employees of PT XYZ with 169 employees. The sampling technique used purposive sampling technique with the condition that employees with contract status and have a minimum service period of 1 year, so as to get a sample of 120 samples. Analysis using Structural Equation Modeling (SEM) with Statistical Product and Service Solutions Analysis of Moment Structure (SPSS AMOS) analysis tools.

Findings, the low role of exogenous variables on endogenous variables is due to other variable factors outside this study.

Keywords: *employee engagement, job stress, job satisfaction, turnover intention.*



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, hidayah serta karunia sehingga dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Keterlibatan Karyawan dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*”, sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Pendidikan Pascasarjana (S2) pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah sabar dalam memberikan bimbingan, arahan, maupun motivasi kepada penulis selama proses penyusunan tesis.
2. Prof. Dr. H. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
5. Seluruh Staff Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang terbaik.

6. Diri penulis sendiri yang telah memilih untuk tetap menyelesaikan studi magister manajemen ini dengan sebaik mungkin apapun rintangan yang telah dihadapi.
7. Kedua orang tua, keluarga, serta saudara-saudara atas doa restu dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi magister manajemen.
8. Sahabat-sahabat baik penulis yang memberikan semangat penulis selama menempuh pendidikan magister manajemen hingga terselesaikannya tesis ini.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk meningkatkan kualitas tesis ini.

Semarang 4 September 2023

Raden Mas Joko Priyo Satrio D.P

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 <i>Turnover Intention</i>	11
2.2 Kepuasan Kerja.....	12
2.3 Keterlibatan Karyawan	14
2.4 Stres Kerja.....	16
2.5 Model Empirik	19
BAB III METODE PENELITIAN	20
3.1 Jenis Penelitian.....	20
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	20
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	21
3.4 Variabel Penelitian, Definisi Operasional Variabel dan Indikator	22
3.5 Populasi dan Sampel	23
3.6 Teknik Analisis	24

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel.....	24
3.6.2. Analisis <i>Structural Equation Model</i> dengan Amos.....	25
3.6.3. Uji Sobel Test.....	30
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	31
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	31
4.1.1. Karakteristik Responden	31
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel.....	32
4.2 Hasil Penelitian	37
4.2.1. Uji Instrumen.....	37
4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori	40
4.2.3. Uji Asumsi <i>Structural Equation Modelling</i>	46
4.2.4. Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	51
4.2.5. Hasil Pengujian Hipotesis	54
4.2.6. <i>Squared Multiple Correlation</i>	57
4.2.7. Uji Sobel Test.....	58
4.3 Pembahasan.....	61
4.3.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	61
4.3.2. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.....	61
4.3.3. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap <i>Turnover Intention</i>	62
4.3.4. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja	62
4.3.5. Pengaruh Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	63
4.3.6. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	63
BAB V PENUTUP	65
5.1. Kesimpulan	65
5.2. Implikasi Manajerial	66
5.3. Keterbatasan Penelitian dan Saran.....	67
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	68
DAFTAR PUSTAKA	69

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data <i>Turnover</i> Karyawan Kontrak tahun 2020 - 2022	2
Tabel 1.2 <i>Research Gap</i>	7
Tabel 3.1 Variabel Penelitian, Definisi Operasional Variabel dan Indikator	22
Tabel 3.2 <i>Goodness of-fit Indices</i>	30
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	31
Tabel 4.2 Tanggapan terhadap Keterlibatan Karyawan	34
Tabel 4.3 Tanggapan terhadap Stres Kerja	35
Tabel 4.4 Tanggapan terhadap Kepuasan Kerja	35
Tabel 4.5 Tanggapan terhadap <i>Turnover Intention</i>	36
Tabel 4.6 Hasil Uji <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)	38
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	39
Tabel 4.8 Output Analisis Uji Kelayakan Model CFA Variabel Eksogen	42
Tabel 4.9 Output Analisis Uji Kelayakan Model CFA Variabel Endogen	45
Tabel 4.10 <i>Observations Farthest From The Centroid</i> (<i>Mahalanobis distance</i>)	47
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>Assessment of Normality</i>	50
Tabel 4.12 Output Analisis Uji Kelayakan Model CFA Full Model	52
Tabel 4.13 <i>Regression Weight Structural Equation Modelling</i>	54
Tabel 4.14 <i>Squared Multiple Correlations : (Group Number)</i>	57

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	19
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Variabel Eksoogen	41
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Variabel Endogen	44
Gambar 4.3 Hasil Pengujian <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	52
Gambar 4.4 Efek Mediasi Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja menuju <i>Turnover Intention</i>	58
Gambar 4.5 Efek Mediasi Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja menuju <i>Turnover Intention</i>	60



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam setiap organisasi. Peran strategis sumber daya manusia sebagai aset tidak ternilai dalam menjaga stabilitas dan pencapaian keberhasilan organisasi. Manajemen organisasi memiliki tantangan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk dapat menjalankan visi dan misi organisasi dengan efektif serta efisien. Tidak hanya itu saja, namun terdapat banyak tantangan yang lainnya yaitu mempetahankan sumber daya manusianya dengan baik agar tidak memiliki niat untuk berpindah (*turnover intention*).

Turnover intention adalah masalah serius pada saat ini, dimana karyawan meninggalkan organisasi atau organisasi memecatnya. *Turnover intention* adalah karyawan dalam organisasi yang berencana untuk meninggalkan pekerjaan atau terkena pemutusan hubungan kerja (Saeed, et. al., 2014). *Turnover intention* perlu mendapatkan perhatian yang serius dari pihak manajemen perusahaan, terutama bagian *Human Resource and Development* (HRD), karena berakibat negatif apabila tidak segera ditangani (Prapti, et. al., 2004). Fenomena yang sering terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang sedang bagus dalam pencapaian target, namun dapat dirusak oleh perilaku karyawan yang berkeinginan untuk keluar (*turnover intention*) dan mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari perusahaan

tersebut untuk mencoba mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari tempat bekerja sebelumnya (Hidayati, 2016).

Turnover Intention dapat terjadi lantaran tidak stabilnya tuntutan pekerjaan pada komoditas alat kesehatan pada masa pandemi covid-19, ada peningkatan penjualan tinggi pada masa-masa tertentu yang dapat mempengaruhi kondisi fisik dan mental karyawan sehingga dapat mengakibatkan *turnover intention* karyawan.

Pandemi covid-19 tentunya memiliki banyak dampak terhadap keberlangsungan hidup perusahaan khususnya perusahaan manufaktur yang mempekerjakan tidak sedikit karyawan. Objek penelitian ini merupakan suatu perusahaan manufaktur yang bergerak di industri furniture dan alat kesehatan yang bernama PT XYZ. Keberhasilan pencapaian target perusahaan dapat terganggu dengan adanya *turnover* karyawan, karena perusahaan yang kehilangan karyawannya harus melakukan rekrutmen dan pelatihan yang tentunya membutuhkan biaya, yang mana dapat mengakibatkan kurangnya produktivitas pada perusahaan. Hal tersebut didukung oleh data tingkat karyawan yang keluar dari tahun 2020 hingga tahun 2022. Berikut data yang peroleh peneliti *turnover* karyawan berstatus kontrak perusahaan PT XYZ tahun 2020 – 2022, yang diformulasikan berdasarkan tabel

1.1:

Tabel 1.1
Data *Turnover* Karyawan Kontrak Perusahaan
PT XYZ tahun 2020 – 2022

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	% Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	% Karyawan Keluar
1	2020	203	18	8,9%	26	12,8%
2	2021	195	15	7,7%	17	8,7%
3	2022	169	11	6,5%	35	20,7%

Sumber : Bagian Kepegawaian PT XYZ

Tabel 1.1 memberikan informasi jumlah prosentase (%) *turnover* selama tiga tahun selalu lebih tinggi dari prosentase (%) karyawan yang masuk, dan mengalami *turnover* tertinggi pada tahun 2022 sebesar 20,7%. Tingkat *turnover* pada tabel 1.1 diatas, menggambarkan bahwa perusahaan PT XYZ memiliki tingkat turnover yang dapat dikategorikan tinggi, karena menurut Purwito dalam Soegandhi (2013), tingkat intensitas kluar karyawan dapat dikategorikan tinggi apabila mencapai 2 % ke atas.

Faktor yang menyebabkan terjadinya turnover diantaranya adalah karakteristik masing-masing individu dan lingkungan kerjanya (Mobley et al, 1978). Menurut Baumruk dan Gorman (2006) jika karyawan memiliki rasa keterlibatan yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya yaitu tetap tinggal, dengan kata lain akan tetap bekerja di organisasi walaupun masih ada peluang untuk bekerja di tempat lain. Walaupun keterlibatan karyawan dianggap memiliki peran besar terhadap turnover intention terdapat faktor lain yang juga dianggap memiliki pengaruh besar terhadap turnover intention yaitu stres kerja.

XYZ mengalami kerugian dari segi finansial, efek dari pandemi Covid 19 juga mempengaruhi kondisi kepuasan kerja karyawannya. Diberlakukannya pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) membuat banyak perusahaan memberlakukan WFH dan WFO terhadap para karyawannya. Termasuk PT XYZ. Banyak dari karyawan PT XYZ yang diharuskan untuk bekerja dari rumah akibat dari pemberlakuan PPKM tersebut. Selain itu, ada juga beberapa divisi yang diharuskan untuk bekerja di kantor (WFO). Hal ini sangatlah berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dimana biasanya para karyawan selalu bekerja di kantor (WFO) dan bertemu dengan rekan-rekan kerjanya, diharuskan untuk terbiasa menghadapi pertemuan secara online melalui aplikasi seperti Zoom atau Ms. Teams. Ditambah dengan pekerjaan tambahan yang diterima oleh karyawan perusahaan. Hal ini mengakibatkan para karyawan menjadi stres saat melakukan pekerjaannya.

Menurut Rohman dan Ichsan (2021), tingkat stres kerja dapat dipengaruhi oleh beban kerja. Semakin tinggi beban kerja, maka semakin tinggi juga stres kerja, sebaliknya, semakin rendah beban kerja, maka semakin rendah juga stress kerja. Hal ini juga dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Rohman dan Ichsan (2021) kepada beberapa karyawan di Badan Kpegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), dimana hasil penelitian tersebut dapat diperoleh bahwa stres kerja yang dirasakan oleh karyawan beda dan unik, salah satunya adalah suatu pekerjaan yang dilakukan terasa berat karena sudah melebihi kemampuan yang dimiliki sehingga terasa sulit untuk berkonsentrasi, kehilangan semangat untuk karyawan menyelesaikan pekerjaan, dan terdapat ada yang mengeluh karena disaat tertentu mendapatkan pekerjaan yang sangat banyak

sehingga menumpuk dan menghambat sehingga pekerjaan yang sebelumnya tertunda, kemudian karyawan harus mengeluarkan tenaga lebih untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut yang mengakibatkan karyawan mengalami kelelahan.

Stres kerja merupakan suatu gejala atau perasaan yang dapat timbul dalam diri seorang pekerja dan dapat memberikan dampak dalam suatu organisasi atau perusahaan, yang akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan karyawan dan akan mempengaruhi kinerja karyawan Chaundry (2012), dalam Yanthi dan Piartini (2016). Penyebab stres kerja yang terjadi karena adanya beban kerja yang berlebihan, tekanan yang tinggi dari perusahaan, tidak masuk target secara terus menerus, kurang berkonsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga berdampak kepada terganggunya kesehatan, kepala pusing dan mual sehingga akan memicu munculnya ketidakpuasan kerja (Nasution, 2017). Tingginya tingkat stres kerja dapat mengakibatkan karyawan merasa jenuh yang kemudian memunculkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Pendapat ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Yanthi dan Piartini (2016) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keinginan keluar dari pekerjaan. Stres kerja memiliki kaitan yang sangat erat dengan kepuasan kerja. Robbins dan Coulter (2010) mendefinisikan bahwa tingkat kepuasan kerja mengacu pada sikap yang lazim yang ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dapat dicerminkan oleh perilaku loyalitas, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati saat melakukan aktifitas kerja, diluar

aktifitas pekerjaan, dan kombinasi keduanya (Budiyono, 2016). Adanya ketidakpuasan pada para karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan ataupun untuk karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja sangat penting karena hal ini dapat menyumbang keberhasilan perusahaan, antara lain dapat meningkatkan produktivitas dengan produk dan pelayanan yang berkualitas dan juga dapat menurunkan tingkat kehadiran, Sidharta dan Margaretha (2011).

Dengan demikian dapat dikatakan semakin tinggi nilai kepuasan kerja seseorang maka semakin rendah keinginan pindah kerja karyawan tersebut. Output yang didapatkan dari masing-masing variabel ini berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja yang nantinya juga akan berpengaruh terhadap turnover intention. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Arnanta dan Utama (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Meskipun mayoritas penelitian menunjukkan hasil yang sama, namun masih terdapat kesimpangsiuran hasil penelitian seperti yang dipaparkan pada tabel research gap dibawah ini.

Tabel 1.2. Research Gap

Hubungan	Author	Temuan	Author	Temuan
Variabel kepuasan kerja terhadap <i>turnover intention</i>	Kristin, dkk (2022), Huning, et. al. (2020)	Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Partayuda dan Ardana (2017), Anggraito dan Amboningtyas (2017)	Kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
Variabel keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja	Samud, dkk (2021), Fitriadi, dkk (2022)	Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Munparidi dan Sayuti (2020)	Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja
Variabel keterlibatan karyawan terhadap <i>turnover intention</i>	Santhanam and Srinivas (2020), Fauzia dan Marwansyah (2020)	Keterlibatan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Agarwal dan Gupta (2018)	Keterlibatan karyawan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
Variabel stres kerja terhadap <i>turnover intention</i>	Prayogi, dkk (2019), Manopo (2020)	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>	Wahyuni dan Hariasih (2021)	Job stres tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
Variabel stres kerja terhadap kepuasan kerja	Yasa dan Dewi (2019), Prayogi, dkk (2019)	Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Hakim, dkk (2018), Hanim (2016)	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan tabel 1.2, menunjukkan bahwa terdapat gap pada hasil yang berbeda – beda dalam setiap penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu mengenai faktor-faktor yang berpengaruh baik secara positif maupun negatif terhadap *turnover intention*. Serta terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian terkait variabel keterlibatan karyawan, stres kerja dan kepuasan kerja. Penelitian-penelitian terdahulu dilakukan di berbagai organisasi yang ada diluar dan dalam negeri, baik di instansi pendidikan, instansi kesehatan, pekerja sosial, manufaktur dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, penulis berusaha mengkaji pengaruh keterlibatan karyawan dan stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT XYZ dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan yaitu ***bagaimana upaya yang dilakukan manajemen dalam memperkecil terjadinya turnover intention***. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* ?
2. Bagaimana pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja ?
3. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja ?
4. Bagaimana pengaruh keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention* ?
5. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention*
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia terkait dengan dimensi *keterlibatan karyawan* dalam upaya menurunkan terjadinya *turnover intention* pada perusahaan manufaktur dengan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening dan dapat sebagai bahan penunjang untuk penelitian

selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini untuk dapat dipergunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen perusahaan manufaktur, dan lebih lanjut dalam perumusan kebijakan dalam rangka upaya menurunkan terjadinya *turnover intension* yang tentunya akan mempengaruhi kemajuan perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Turnover Intention

Zeffane (1994) mendefinisikan intensi yaitu sebagai niat keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara turnover yaitu penarikan diri atau berhentinya seorang karyawan dari tempat kerja. Dengan demikian turnover intention dijelaskan sebagai kecenderungan atau niat karyawan berhenti bekerja dari pekerjaannya. Keinginan untuk pindah atau turnover intention adalah kecenderungan pada sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Bluedorn, 1982 dalam Grant et al., 2001). Sedangkan menurut Mobley et al (1978) keinginan berpindah kerja adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau berniat pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Menurut Fogarty and Kabers (2006), keinginan berpindah (turnover intention) antara lain dapat diukur dengan indicator – indicator; aktif mencari pekerjaan lain, berfikir untuk resign, dengan sukarela resign dalam jangka waktu dekat, berkeinginan memperoleh pekerjaan lebih baik, dan tidak mempunyai masa depan apabila masih menetap.

Turnover intention tidak berdiri sendiri karena terdapat hal-hal yang mendorong terjadinya perilaku karyawan tersebut. Seseorang tidak akan meninggalkan organisasi tanpa suatu alasan/faktor yang memicu timbulnya turnover intention

Yuda dan Ardana, 2017). Menurut Robbins & Judge (2016:229) terdapat faktor faktor yang mempengaruhi munculnya turnover intention adalah:

1) Faktor individual, termasuk di dalamnya adalah usia, masa kerja, pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan.

2) Kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap penyeliaan, kepuasan terhadap bobot pekerjaan, kepuasan terhadap promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan pada umumnya.

3) Komitmen organisasional, tidak adanya sebuah komitmen organisasional dapat membuat seseorang karyawan yang puas terhadap pekerjaannya namun mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Namun, seorang karyawan bisa tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen yang kuat antara dirinya dengan perusahaan tempat ia bekerja. Oleh karena itu, akan tetap bekerja untuk melakukan yang terbaik disertai dengan adanya dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan ketika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan, karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai. Dengan kata lain, kepuasan kerja juga menunjukkan tingkat harapan atas terpenuhinya kontrak psikologis seseorang. Kepuasan kerja lebih tinggi bagi mereka yang menerima kontribusi yang seimbang dalam hubungannya dengan kepentingan organisasi (Indrasari, 2017).

Menurut Sinambela (2016) faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1) Faktor psikologi

Merupakan faktor yang berkaitan dengan psikologi karyawan, antara lain minat, ketenangan pikiran dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan.

2) Faktor sosial

Merupakan faktor yang berkaitan dengan interaksi sosial baik terhadap rekan kerja, dengan atasan dan karyawan lain dengan jenis pekerjaan yang berbeda.

3) Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja dan kondisi fisik pekerja, yaitu jenis pekerjaan, pengaturan pada waktu kerja dan waktu istirahat, kondisi kesehatan pekerja, usia pekerja dan lain sebagainya.

4) Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besaran gaji diterima, jaminan sosial pekerja, berbagai jenis tunjangan kerja, fasilitas yang diberikan, program promosi dan sebagainya.

5) Mutu pengawasan

Kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui kepedulian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan sehingga karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi kerja.

6) Faktor hubungan antar pegawai

Diantaranya adalah hubungan antara manajer dan karyawan, factor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial antar karyawan, sugesti dari rekan kerja, emosi dan situasi kerja (Sinambela, 2016).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu Huning, et. al. (2020) dan Kristin, dkk (2022), penelitian mereka menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.3 Keterlibatan Karyawan

Istilah employee engagement pertama kali diperkenalkan oleh William Kahn pada tahun 1990, yang menyatakan bahwa engagement merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk berperan pada pekerjaan masing-masing dengan menggunakan dan mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan perannya didalam organisasi. Schaufeli (2002) mendefinisikan employee engagement sebagai pandangan hidup yang positif, pemikiran tentang kesatuan hubungan kerja yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan. Robinson et al (2004) mengemukakan bahwa Employee engagement sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dimensi employee engagement yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi menurut Schaufeli (2002), yaitu vigor, dedication dan absorption.

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-

sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan. Dedication ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki nilai dedication yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki nilai tinggi pada absorption biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat.

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai keterlibatan karyawan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Samud, dkk (2021) dan melakukan penelitian mengenai pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan., hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan dengan kepuasan kerja.

Sedangkan penelitian yang telah dilakukan oleh Santhanam and Srinivas (2020) dan Fauzia dan Marwansyah (2020) mengenai pengaruh keterlibatan karyawan yang berpengaruh terhadap *turnover intention*, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negative dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu Samud, dkk (2021) dan Fitriadi, dkk (2022) penelitian mereka menunjukkan bahwa variabel keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan variabel keterlibatan karyawan memiliki hubungan negative terhadap *turnover intention*, sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H3 : Keterlibatan karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.4 Stres Kerja

Perusahaan perlu mengerti mengenai stres yang dialami oleh karyawannya dan bagaimana cara mengantisipasinya. Menurut Suryani, dkk. (2019) menjelaskan bahwa stres kerja adalah salah satu bidang yang menjadi perhatian utama didalam organisasi yang merepresentasikan sebagai akibat dari desakan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh setiap individu didalam organisasi. Kaswan (2018) mendefenisikan stres sebagai reaksi terhadap suatu keadaan aspek umum yang sedang dialaminya seperti kepuasan terhadap pekerjaannya. Menurut Vanchapo (2020) stres kerja adalah suatu keadaan emosional yang dapat ditimbulkan karena adanya ketidaksesuaian beban kerja dengan kemampuan individu dalam menghadapi stres.

Menurut Handoyo (2001), aspek-aspek stres kerja meliputi empat aspek, yaitu;

- a. Fisik, yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanya gangguan pencernaan, radang usus, kulit gatal-gatal, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher

terasa tegang, keringat berlebihan, berubah selera makan, tekanan darah tinggi atau serangan jantung, kehilangan energi.

- b. Emosional, yaitu marah-marah, mudah tersinggung dan terlalu sensitif, gelisah dan cemas, suasana hati mudah berubah-ubah, sedih, mudah menangis dan depresi, gugup, agresif terhadap orang lain dan mudah bermusuhan serta mudah menyerang, dan kelesuan mental.
- c. Intelektual, yaitu mudah lupa, kacau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untuk berkonsentrasi, suka melamun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi satu pikiran saja.
- d. Interpersonal, yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji pada orang lain, senang mencari kesalahan orang lain atau menyerang dengan kata-kata, menutup diri secara berlebihan, dan mudah menyalahkan orang lain.

Berdasarkan beberapa di atas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek stres kerja adalah gejala psikologis, gejala fisik, gejala perilaku, fisik, emosional, intelektual, interpersonal.

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai stres kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kristin, dkk (2022) dan Fardah & Ayuningtias (2020) melakukan penelitian mengenai pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan., hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara stres kerja dengan kepuasan kerja.

Sedangkan penelitian yang telah dilakukan oleh Manopo (2020) dan Arshadi dan Damiri (2013) mengenai pengaruh stres kerja yang berpengaruh terhadap *turnover intention*, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan, penelitian mereka menunjukkan bahwa variabel stres kerja karyawan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan variabel stres kerja karyawan memiliki hubungan positif terhadap *turnover intention*, sehingga dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

H5 : Stres Kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*

2.5 Model Empirik

Berdasarkan tinjauan pustaka, kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut. Kerangka kerja inilah yang menjadi dasar untuk melakukan analisis dalam penelitian ini. Dapat dikatakan bahwa *turnover intention* dapat ditentukan oleh keterlibatan karyawan, stres kerja, dan kepuasan kerja. Maka dapat dirumuskan

H3

H2

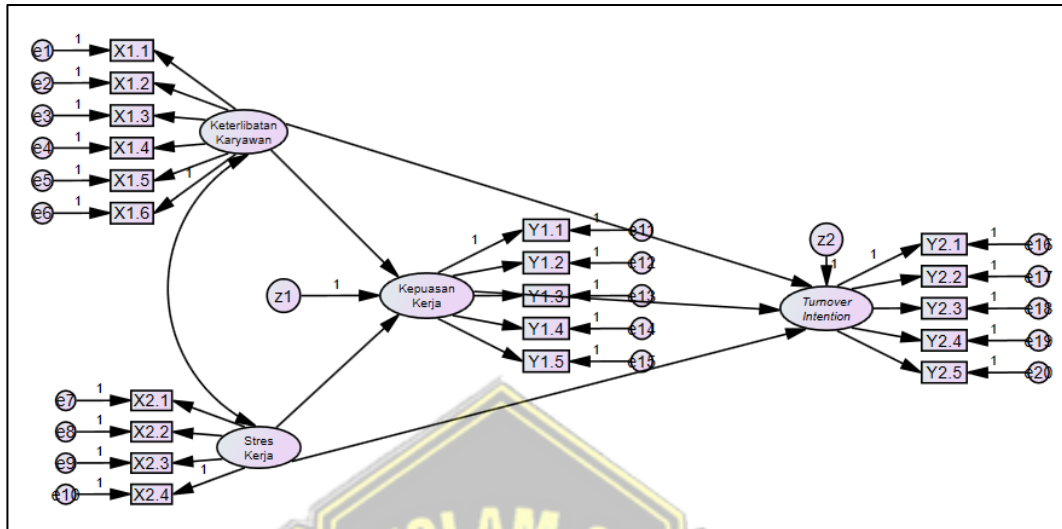
H1

18

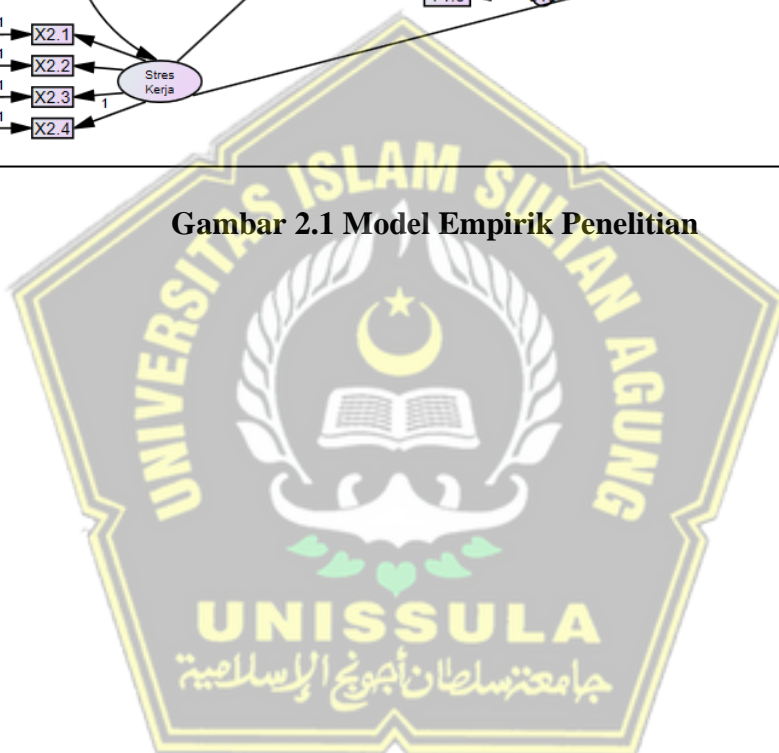
H4

H5

dalam hipotesis dengan disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatory yang bersifat asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh keterlibatan karyawan dan stres kerja terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

3.2 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari langsung dari kuesioner yang diajukan kepada karyawan PT XYZ guna mendapatkan permasalahan responden. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang telah mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka langsung (Ferdinand, 2009). Daftar pertanyaan tersebut meliputi variabel penelitian yang diteliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang tidak langsung dalam memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2018). Data sekunder yang telah digunakan dalam penelitian ini yang diperoleh dari buku, jurnal penelitian terdahulu, dan data yang memuat

informasi dari PT XYZ.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode Kuesioner

Kuesioner merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk memberikan jawaban (Sugiyono, 2018). Dalam menjawab peranyaan yang disajikan, dijawab dengan menggunakan skala likert 1 – 5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.



3.4 Variabel Penelitian, Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Tabel 3.1

Variabel Penelitian, Definisi Operasional Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	<i>Turnover intention</i> (Y2)	Keinginan keluar (turnover intention) adalah kecenderungan perilaku karyawan untuk mencoba meninggalkan organisasi pekerjaan mereka, yang dapat menyebabkan turnover actual (Chen, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktif mencari pekerjaan lain 2. Berfikir untuk <i>resign</i> 3. Dengan sukarela <i>resign</i> dalam jangka waktu dekat 4. Berkeinginan memperoleh pekerjaan yang lebih baik 5. Tidak mempunyai masa depan apabila masih menetap (Fogarty and Kalbers, 2006)
2	Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan (Rini, 2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Pengawasan kerja 3. Rekan Kerja 4. Upah 5. Kesempatan untuk berkembang (Fardah & Ayuningtias, 2020)
3	Keterlibatan Karyawan (X1)	Keterlibatan karyawan merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategi perusahaan. (Vellyam dkk, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Vigor</i> (Kekuatan) <ol style="list-style-type: none"> a. Kuat dan bersemangat b. Memiliki banyak energi dalam bekerja 2. <i>Dedication</i> (Dedikasi) <ol style="list-style-type: none"> a. Pekerjaan yang menantang b. Antusias dengan pekerjaan 3. <i>Absorbtion</i> (Penyerapan) <ol style="list-style-type: none"> a. Fokus dalam bekerja b. Sulit melepaskan diri dari pekerjaan (Schaufeli, 2002)

4	Stres Kerja (X2)	Stres kerja adalah keadaan ketegangan yang mengganggu kesejahteraan emosional dan mental karyawan serta kesejahteraan fisik dan psikologis mereka (Setyawati, dkk., 2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fisik terganggu 2. Emosional 3. Intelektual melemah 4. Interpersonal terganggu (Handoyo, 2001)
---	------------------	---	--

3.5 Populasi dan sampel

Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh karyawan perusahaan PT XYZ sebanyak 160 orang.

Dalam penelitian ini penentuan jumlah sampel berperan dalam menentukan estimasi dan intrpretasi hasil penelitian, sehingga dibutuhkan sampel yang cocok atau ideal serta representative. Menurut (Hair, 1995) pedoman penentuan besarnya ukuran sampel menggunakan SEM Amos adalah:

1. Bila pendugaan parameter menggunakan metode kemungkinan maksimum (maksimum likelihood estimation), maka besarnya sampel disarankan adalah antara 100 hingga 200, dengan minimum sampel adalah 50.
2. Penentuan sampel sebanyak 5 hingga 10 kali jumlah parameter yang ada didalam model sama dengan 5 hingga 10 kali jumlah variabel manifest (indikator) dari keseluruhan variabel latern.

Berdasarkan ketentuan tersebut di atas, maka untuk memberikan hasil yang akurat dalam penelitian ini menggunakan 20 indikator, sehingga apabila merujuk pada aturan ketiga maka diperlukan ukuran sampel minimal 5 x 20 atau minimal sebesar 100 responden.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Teknik purposive sampling adalah teknik penarikan sampel yang dilakukan berdasarkan karakteristik yang ditetapkan terhadap target pada populasi yang disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian (Abdurrahman dan Muhidin, 2011: 136). Pemilihan sampel ini dilakukan karena peneliti telah memahami bahwa informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang dapat memberikan informasi yang dihendaki peneliti, karena mereka memiliki informasi dan memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Ferdinand, 2014: 179). Pemilihan sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan karakteristik sebagai berikut :

- 1) Sampel adalah karyawan PT XYZ dengan status karyawan kontrak.
- 2) Sampel merupakan karyawan PT XYZ dengan masa kerja lebih dari 1 tahun.

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistik untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel,

grafik/angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran

3.6.2 Analisis *Structural Equation Modeling* dengan Metode Amos

Ferdinand (2009) menjelaskan bahwa dengan adanya penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dapat mengidentifikasi beberapa dimensi-dimensi dari konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh/derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi pada dimensi-dimensinya. Keunggulan SEM disamping dapat menguji hubungan kausalitas, validitas dan reliabilitas sekaligus juga dapat digunakan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung. SEM juga dapat mengukur seberapa besar indikator dari variabel tersebut mempengaruhi faktornya masing-masing serta dapat mengukur variabel faktor yang tidak dapat diukur secara langsung melalui indikatornya.

Menurut Ferdinand (2009) bahwa asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data dalam SEM adalah normalitas, outliers dan multikolinieritas. SEM pada penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis yaitu analisis faktor konfirmatori untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel serta *regression weight* yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan antar variabel untuk menguji masing-masing hipotesis. Pada penelitian ini teknis analisis yang digunakan adalah:

1. CFA (*Confirmatory Factor Analysis*)

Merupakan sebuah teknis analisa data dengan LISREL yaitu software statistik yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi sebuah hubungan antar variabel. Menurut Long (1983) CFA memiliki fungsi sebagai alat untuk menguji hipotesa pada teori

yang sudah ada, sedangkan perbedaannya dengan uji validitas adalah untuk menguji hipotesa yang belum memiliki teorinya. Pada penelitian ini sudah memiliki teori yang melatarbelakangi berupa penelitian terdahulu, maka untuk menguji valid atau keakuratan indikator dengan CFA sehingga dapat dikonfirmasi faktor paling dominan pada kelompok variabel.

2. *Regression Weight*

Merupakan alat analisa data yang memiliki fungsi untuk mengetahui bagaimana pengaruh antar variabel. Guna menguraikan data pada penelitian ini digunakan *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistic AMOS. Model kausal AMOS ini menunjukkan pengukuran dan masalah structural, dan digunakan untuk mengalisis dan menguji hipotesis yang kita miliki. Menurut Arbuckle dan Bacon Ferdinand (2009) AMOS mempunyai beberapa keunggulan sebagai berikut:

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear structural.
- b. Mengakomodasi model yang meliputi latent variable.
- c. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variable dependen dan independen.
- d. Mengakomodasikan peringatan yang timbal balik, simultan, dan saling ketergantungan.

Menurut Ferdinand (2009) beliau memberikan langkah-langkah untuk membuat permodelan SEM yang lengkap, diantaranya:

1. Pengembangan model berbasis teori.

Pada tahap pertama yaitu dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui

serangkaian eksploitasi ilmiah dengan beberapa penelaahan guna mendapatkan justifikasi atas model yang akan dikembangkan. Hal tersebut karena tanpa didasari teori yang kuat, maka SEM tidak dapat digunakan. Tahap ini berhubungan dengan pengembangan hipotesis (berdasarkan teori) sebagai dasar dalam menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lainnya, dan juga dengan indikator-indikator. Disini langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah dengan pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (Path Diagram) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Disini path diagram ini akan mempermudah peneliti untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji tentunya. Peneliti biasanya bekerja dengan “konstruk” atau “factor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Sedangkan konstruk endogen adalah faktor- faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Ferdinand (2009) mengatakan persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

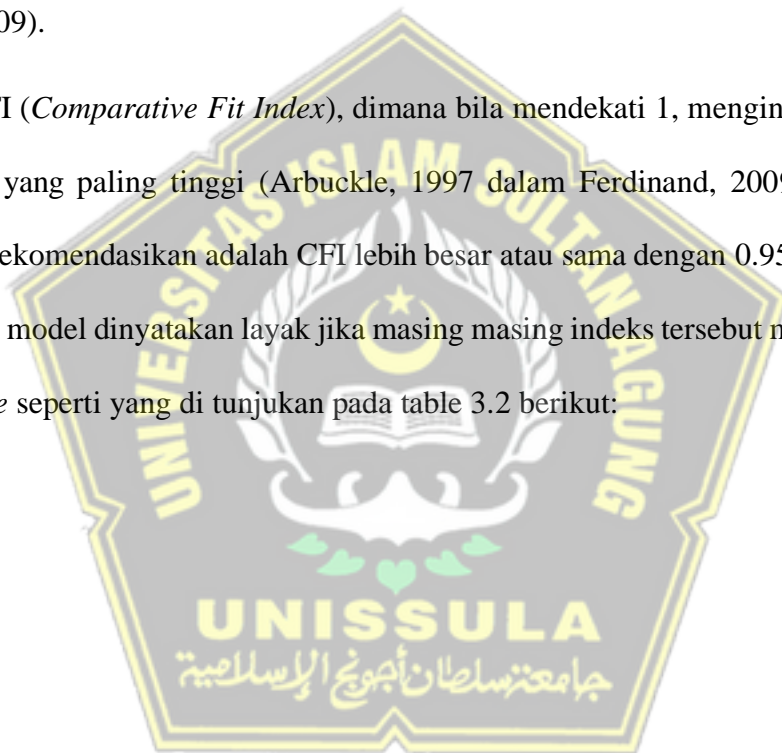
Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang di hipotesiskan antar konstruk atau variable.

- a. RMSEA (*The Root Mean Square of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang didapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi, Hair (1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom*, Browne & Cudeck (1993)
- b. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”
- c. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90, Hair (1995)
- d. CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistic Chi Square x2 relatif. Bila nilai x2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari

acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2009)

- e. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model itu adalah $> 0,95$ (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2009) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2009).
- f. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasi tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2009). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0.95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti yang di tunjukan pada table 3.2 berikut:



Tabel 3.2 Goodness of –fit Indices

Goodness of –fit index	Cut-off Value
C2- Chi-square	< chi square tabel
1. Significance Probability	\geq 0,05
2. RMSEA	\leq 0,08
3. GFI	\geq 0.90
4. AGFI	\geq 0.90
5. CMIN/DF	\leq 2,00
6. TLI	\geq 0.95
7. CFI	\geq 0.95

Sumber: Data yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2023

3.6.3 Uji Sobel Test

Uji sobel test merupakan hasil mediasi antar variabel eksogen dengan variabel endogen, dimana hasil uji tersebut fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen (eksogen) dengan variabel dependen (endogen) (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel intervening kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keterlibatan karyawan dan stress kerja terhadap *turnover intention*, maka digunakan uji sobel test. Pengujian sobel test menggunakan *calculation for the sobel test*, dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu apabila pada *two tail probability* nilai signifikansi < taraf signifikansi 0,05, maka pengujian mampu menjadi variabel intervening.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini proses penyebaran kuesioner dilakukan dengan membagikan tautan berisi form online kepada seluruh karyawan PT XYZ. Data yang diterima disaring sesuai dengan metode purposive sampling, dengan mengambil data responden dengan karakteristik sebagai karyawan kontrak dan masa kerja lebih dari 1 tahun. Sampel yang diterima sejumlah 120 sampel.

4.1.1 Karakteristik Responden

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Usia	17-26 tahun	23	19,2
	27-36 tahun	69	57,5
	37-46 tahun	22	18,3
	47-56 tahun	6	5
Jenis Kelamin	Laki-laki	96	80
	Perempuan	24	20
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK/ sederajat	84	70,0
	DIII	10	8,3
	DIV/S1	21	17,5
	S2	5	4,2

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Karakteristik responden dengan kriteria usia didominasi oleh karyawan berusia antara 27 hingga 36 tahun, diartikan bahwa rata-rata karyawan memasuki usia produktif sehingga dapat bekerja secara optimal dengan pengalaman kerja yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT XYZ pada usia produktif memiliki kestabilan dan pengalaman dalam menjalankan tugas yang diberikan sehingga dapat menentukan keputusan dengan bijak dan menyelesaikan

tugasnya dengan baik. Sedangkan tanggapan responden berdasarkan jenis kelamin lebih didominasi karyawan laki-laki yaitu sebesar 80% bila dibandingkan dengan perempuan sebesar 20%. Hal tersebut dapat dipahami karena kebutuhan ketrampilan pada industri manufaktur membutuhkan tenaga terampil dari jenis kelamin laki-laki untuk mengoperasikan mesin – mesin produksi dan perakitan produk.

Tanggapan responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir didominasi oleh karyawan berpendidikan SMA/SMK/ sederajat yaitu sebesar 70%. Hal tersebut dapat dipahami karena PT XYZ membutuhkan operator mesin dan perakitan dengan tenaga terampil yang sudah terlatih sejak lulus pendidikan SMA/SMK/ sederajat.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif menjelaskan tanggapan responden berdasarkan pendapat dan pikiran yang diperoleh dari hasil jawaban-jawaban responden atas beberapa pertanyaan yang diajukan terkait variabel keterlibatan karyawan, stres kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention*. Untuk mengkategorikan jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dikelompokkan dengan susunan indeks seperti dijelaskan pada rentang skala berikut (Umar, 2012)

$$RS = \frac{TT - TR}{\text{skala}}$$

Keterangan :

RS = Rentang skala

TR = Skor terendah

TT = Skor tertinggi

Skala = 3 (Rendah, Sedang, Tinggi)

Perhitungan,

$$\text{Skala} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Jadi, rentang skala = 1,33

Skor kategori jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

No	Interval	Kategori	Keterangan
1	1 – 2,33	Rendah	Kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian
2	2,34 – 3,67	Sedang	Kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian
3	3,68 - 5	Tinggi	Kondisi variabel yang tinggi atau besar dimiliki oleh variabel penelitian

a. Keterlibatan Karyawan

Tabel 4.2
Tanggapan terhadap Keterlibatan Karyawan

No	Indikator	Mean	Interpretasi	Std Deviasi
1	Kuat dan bersemangat	3,28	Sedang	0,568
2	Memiliki banyak energi	3,86	Tinggi	0,507
3	Pekerjaan yang menantang	3,62	Sedang	0,638
4	Antusias dengan pekerjaan	3,63	Sedang	0,593
5	Fokus dalam bekerja	3,60	Sedang	0,614
6	Bekerja pada zona nyaman	3,52	Sedang	0,648
	Nilai rata – rata	3,59	Sedang	

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Hasil tanggapan responden seperti dijelaskan Tabel 4.2 menunjukkan rata – rata sebesar 3,59, yang berarti karyawan cukup merespon dengan baik terkait dengan keterlibatan karyawan yang dilakukan selama ini. Dalam hal ini responden menjawab sedang karena tingkat keterlibatan responden yang berbeda – beda dalam perusahaan tergantung dengan penilaian pribadi masing – masing, sehingga karyawan mempunyai tanggapan sedang terhadap variabel keterlibatan karyawan. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator memiliki banyak energi yaitu sebesar 3,86 dan tanggapan terendah yaitu pada indikator kuat dan bersemangat yaitu sebesar 2,90. Cukup tingginya tanggapan responden memberikan pengertian bahwa rata-rata responden memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang cukup.

b. Stres Kerja

Tabel 4.3
Tanggapan terhadap Stres Kerja

No	Indikator	Mean	Interpretasi	Std Deviasi
1	Fisik terganggu	3,58	Sedang	0,545
2	Emosional	3,70	Tinggi	0,574
3	Intelektual melemah	3,63	Sedang	0,595
4	Interpersonal terganggu	3,70	Tinggi	0,512
	Nilai rata – rata	3,65	Sedang	

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Hasil tanggapan responden pada variabel stres kerja seperti dijelaskan pada Tabel 4.3 menunjukkan nilai rata – rata sebesar 3,65, yang berarti karyawan cukup merespon dengan baik terkait kondisi stres kerja yang dialami oleh karyawan. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator emosional dan interpersonal terganggu, dan tanggapan terendah yaitu pada indikator fisik terganggu. Cukup tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa penting bagi pihak manajemen perisajaan memperhatikan tingkat stres karyawannya, agar tidak mengganggu proses operasional perusahaan.

c. Kepuasan Kerja

Tabel 4.4
Tanggapan terhadap Kepuasan Kerja

No	Indikator	Mean	Interpretasi	Std Deviasi
1	Pekerjaan itu sendiri	2,68	Sedang	0,769
2	Pengawasan kerja	2,66	Sedang	0,667
3	Rekan Kerja	3,03	Sedang	0,855
4	Upah	2,79	Sedang	0,859
5	Kesempatan untuk berkembang	2,76	Sedang	0,830
	Nilai rata – rata	2,78	Sedang	

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Hasil tanggapan responden seperti dijelaskan pada Tabel 4.4 menunjukkan rata – rata sebesar 2,78, yang berarti karyawan cukup merespon baik terkait kepuasan kerja yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator rekan kerja yaitu sebesar 3,03, dan tanggapan terendah yaitu pada indikator pengawasan kerja yaitu sebesar 2,66.

d. Turnover Intention

Tabel 4.5
Tanggapan terhadap Turnover Intention

No	Indikator	Mean	Interpretasi	Std Deviasi
1	Aktif mencari pekerjaan lain	4,06	Tinggi	0,523
2	Berfikir untuk <i>resign</i>	4,24	Tinggi	0,622
3	Dengan sukarela <i>resign</i> dalam jangka waktu dekat	4,23	Tinggi	0,645
4	Berkeinginan memperoleh pekerjaan yang lebih baik	4,47	Tinggi	0,564
5	Tidak mempunyai masa depan apabila masih menetap	4,28	Tinggi	0,661
	Nilai rata – rata	4,25	Tinggi	

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Hasil tanggapan responden seperti dijelaskan pada Tabel 4.5 menunjukkan nilai rata – rata sebesar 4,25 dan tergolong tinggi untuk seluruh indikatornya, yang berarti bahwa sebagian besar karyawan merespon tentang *turnover intention* sehingga fenomena ini dapat menjadi perhatian khusus bagi manajemen perusahaan. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator berkeinginan memperoleh pekerjaan yang lebih baik dengan skor 4,47, sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator aktif mencari pekerjaan lain yaitu sebesar 4,06.

4.2 Hasil Penelitian

Sebelum dilakukan pengujian SEM Amos, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis* pada masing – masing indikator variabel penelitian, yang selanjutnya dilakukan pengujian *goodness of fit* guna mengetahui kecocokan model. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada pengujian berikut.

4.2.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji Validitas bertujuan untuk mengetahui apakah indikator atau suatu item yang digunakan dalam kuesioner itu layak digunakan atau tidak. Indikator atau suatu item dalam kuesioner harus di uji terlebih dahulu, sebelum disebarakan kepada responden penelitian, uji yang digunakan yaitu uji validitas, Ferdinand (2009).

Menurut Ghozali (2013), ada beberapa metode dalam uji validitas, salah satunya yaitu Uji Validitas *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dimana uji validitas CFA berfungsi untuk menguji apakah suatu indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah variabel, maka akan memiliki nilai factor loading yang tinggi. Selain itu ada beberapa syarat yang harus terpenuhi juga, diantaranya :

- 1) Nilai Kaiser Meyer Oikin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA) > 0,50 dan Nilai Sig < 0,05
- 2) Nilai Anti-Image Correlation > 0,5
- 3) Nilai satu Faktor Loading mengelompok dalam satu factor atau component

Hasil uji validitas CFA disajikan dalam tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Variabel	Indikator	KMO MSA	Sig.	A-I C	F Loading	Keterangan
----------	-----------	---------	------	-------	-----------	------------

Keterlibatan Karyawan	X1.1	0,661	0,000	0,841	1	Valid
	X1.2			0,815	1	
	X1.3			0,666	1	
	X1.4			0,720	1	
	X1.5			0,598	1	
	X1.6			0,814	1	
Stres Kerja	X2.1	0,617	0,000	0,824	1	Valid
	X2.2			0,746	1	
	X2.3			0,762	1	
	X2.4			0,613	1	
Kepuasan Kerja	Y1.1	0,650	0,000	0,685	1	Valid
	Y1.2			0,674	1	
	Y1.3			0,703	1	
	Y1.4			0,839	1	
	Y1.5			0,746	1	
Turnover Intention	Y2.1	0,750	0,000	0,725	1	Valid
	Y2.2			0,715	1	
	Y2.3			0,764	1	
	Y2.4			0,742	1	
	Y2.5			0,730	1	

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* memenuhi kriteria nilai KMO $MSA > 0,50$, Signifikansi $< 0,05$, *Anti-Image Correlation* $> 0,5$ dan *Factor Loading* pada 1 faktor atau *component*. Dengan demikian indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan valid sehingga layak digunakan.

b. Uji Reliabilitas

Menurut widiyanto (2010), uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas adalah jika nilai Cronbach Alpha > r tabel, maka kuesioner dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas disajikan dalam tabel 4.7 berikut

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	Cronbach's Alpha	Keterangan
Keterlibatan Karyawan	X1.1	0,415	Reliabel
	X1.2	0,551	Reliabel
	X1.3	0,493	Reliabel
	X1.4	0,495	Reliabel
	X1.5	0,476	Reliabel
	X1.6	0,669	Reliabel
Stres Kerja	X2.1	0,577	Reliabel
	X2.2	0,405	Reliabel
	X2.3	0,406	Reliabel
	X2.4	0,510	Reliabel
Kepuasan Kerja	Y1.1	0,642	Reliabel
	Y1.2	0,382	Reliabel
	Y1.3	0,466	Reliabel
	Y1.4	0,252	Reliabel
	Y1.5	0,333	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	Y2.1	0,652	Reliabel
	Y2.2	0,651	Reliabel
	Y2.3	0,629	Reliabel
	Y2.4	0,731	Reliabel
	Y2.5	0,642	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.7 dengan mendapatkan r tabel sebesar 0,1793 pada tingkat signifikansi 0,05, dapat dilihat bahwa semua nilai Cronbach's Alpha pada masing

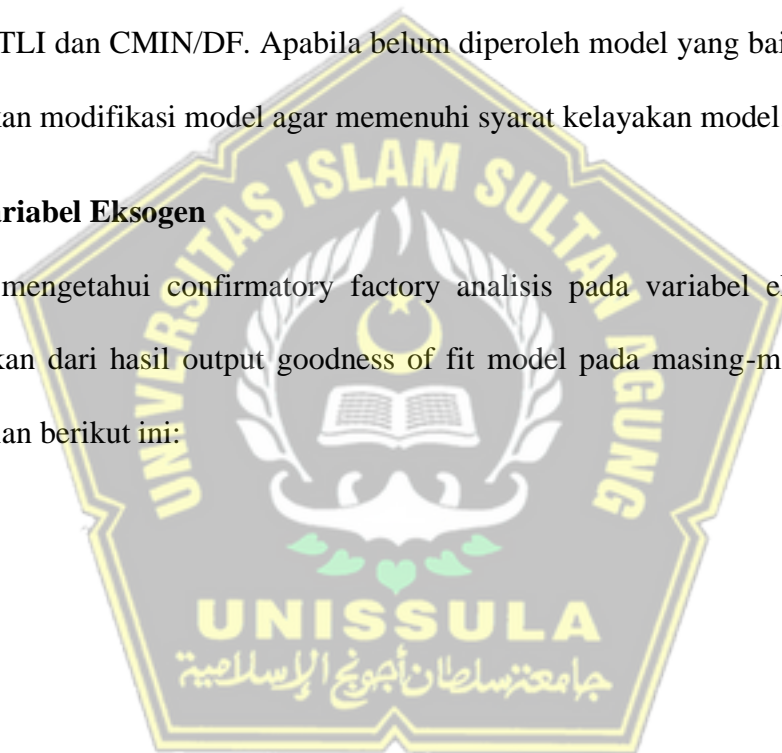
– masing indicator memenuhi kriteria, sehingga kuesioner dapat dikatakan reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

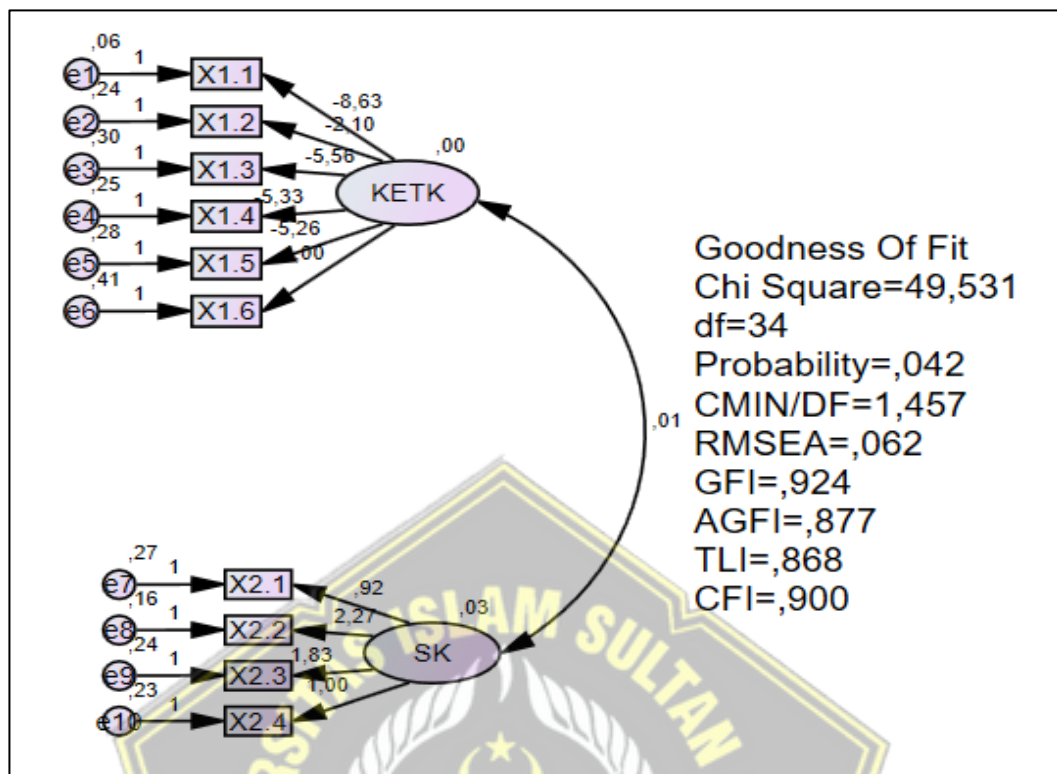
4.2.2 Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis konfirmatori untuk membentuk variabel laten dalam model penelitian. Dalam uji Confirmatory factor analysis (CFA) pada variabel eksogen dan endogen untuk goodness of fit terdiri dari chi-square, significance, RMSEA, CFI, GFI, AGFI, TLI dan CMIN/DF. Apabila belum diperoleh model yang baik, maka perlu dilakukan modifikasi model agar memenuhi syarat kelayakan model.

a. Variabel Eksogen

Untuk mengetahui confirmatory factory analisis pada variabel eksogen, dapat dijelaskan dari hasil output goodness of fit model pada masing-masing variabel penelitian berikut ini:





Sumber : Data output SEM, 2023

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Variabel Eksoogen

Hasil analisis faktor konfirmatori konstruk pada Gambar 4.1 untuk variabel keterlibatan karyawan dan stres kerja, terlihat bahwa nilai chi-square, significance, CMIN/DF, RMSEA, GFI, AGFI, TLI, CFI telah memenuhi persyaratan sebagai model yang baik, sehingga dapat diprediksikan cukup memenuhi kecocokan modelnya. Berikut penjelasan hasil pengujian confirmatory factor analysis:

Tabel 4.8
Output Analisis Uji Kelayakan Model CFA Variabel Eksogen

No	Goodness of fit index	Cut of value	Hasil Analisis	Keterangan
1	<i>Chi - Square</i>	< 49,801 (df:34,α:0,05)	49,531	<i>Fit</i>
2	Probability	> 0,05	0,420	<i>Fit</i>
3	CMIN/DF	< 2,00	1,457	<i>Fit</i>
4	RMSEA	< 0,08	0,062	<i>Fit</i>
5	GFI	> 0,90	0,924	<i>Fit</i>
6	AGFI	> 0,90	0,877	<i>Marginal</i>
7	TLI	> 0,90	0,868	<i>Marginal</i>
8	CFI	> 0,95	0,900	<i>Marginal</i>

Sumber : Data output SEM, 2023

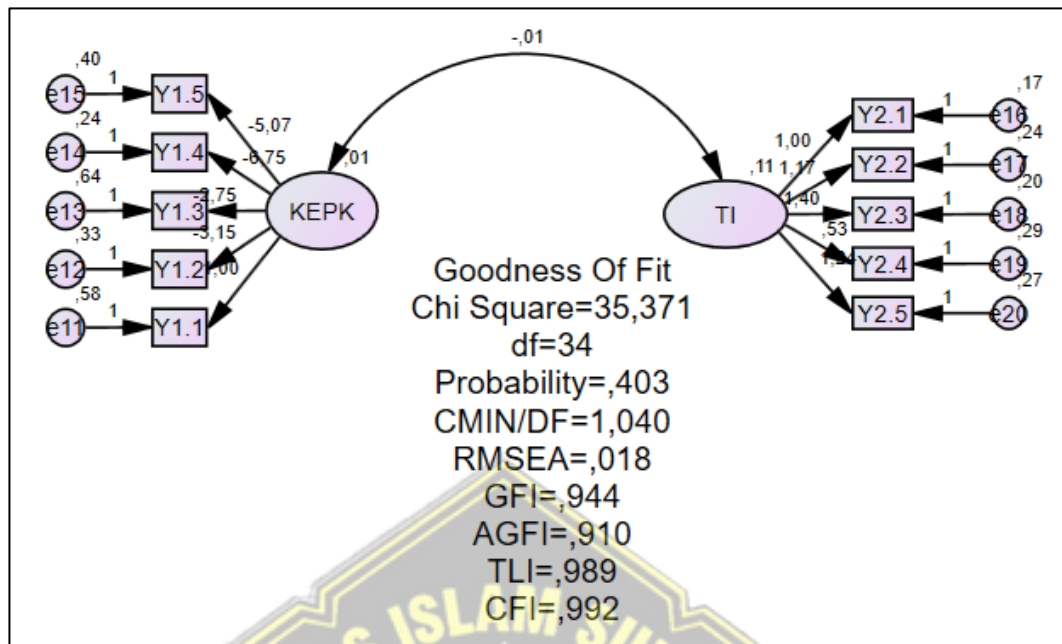
Hasil uji kelayakan model CFA untuk variabel eksogen terlihat pada nilai *Chi-Square* pada hasil analisis menunjukkan nilai sebesar 49,531 < tabel *chi-square* sebesar 49,801, sehingga memiliki model yang fit sesuai dengan pengembangannya, yang berarti menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians yang diestimasi. Sedangkan cut of value yaitu pada nilai RMSEA menunjukkan nilai sebesar 0,062 yang berarti lebih kecil dari 0,08 sehingga menunjukkan goodness of fit yang baik karena telah memenuhi nilai cut off yang direkomendasikan. Hasil perhitungan uji kelayakan model structural full model modifikasi telah memenuhi syarat model yang baik. Hal tersebut dikarenakan nilai probabilitasnya (p value) yaitu sebesar 0,420 sehingga lebih besar dari nilai cutoff yang direkomendasikan 0,05. Nilai GFI (Goodness of Fit Index) menunjukkan nilai 0,924 yang berarti bahwa nilai tersebut sehingga lebih besar dari nilai cutoff yang direkomendasikan 0,90 tergolong mempunyai model yang fit atau baik. Sedangkan untuk nilai AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) menunjukkan nilai sebesar 0,877, menunjukkan nilai

marginal akan tetapi nilai tersebut mendekati nilai standarisasi yang telah ditetapkan,

Nilai CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom* menunjukkan nilai < 2 , nilai TLI (Tucker Lewis Index) sebesar 0,868 menunjukkan nilai marginal akan tetapi nilai tersebut mendekati nilai standarisasi yang telah ditetapkan,. Nilai CFI (Comparative Fit Index) sebesar 0,900 menunjukkan nilai marginal akan tetapi nilai tersebut mendekati nilai standarisasi yang telah ditetapkan, sehingga menurut para ahli nilai tersebut masih dapat ditoleransi dan nilai fitnya lebih banyak dibandingkan nilai marginal, sehingga memiliki goodness of fit. Berdasarkan analisa terhadap model pengukuran antar konstruk atau variabel eksogen keterlibatan karyawan dan stres kerja secara keseluruhan mempunyai model yang dinyatakan layak atau baik.

b. Variabel Endogen

Untuk mengetahui confirmatory factory analisis pada variabel endogen, dapat dijelaskan dari hasil output goodness of fit model pada masing-masing variabel penelitian berikut ini:



Sumber : Data output SEM, 2023

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Variabel Endogen

Hasil analisis faktor confirmatory konstruk pada Gambar 4.2 untuk variabel kepuasan kerja dan turnover intention, terlihat bahwa nilai chi-square, significance, CMIN/DF , RMSEA, GFI, AGFI, TLI, CFI dan telah memenuhi persyaratan sebagai model yang baik, sehingga dapat diprediksikan cukup memenuhi kecocokan modelnya. Berikut penjelasan hasil pengujian confirmatory factor analysis:

Tabel 4.9
Output Analisis Uji Kelayakan Model CFA Variabel Endogen

No	Goodness of fit index	Cut of value	Hasil Analisis	Keterangan
1	Chi - Square	< 49,801 (df:34,α:0,05)	35,371	Fit
2	Probability	> 0,05	0,403	Fit
3	CMIN/DF	< 2,00	1,040	Fit
4	RMSEA	< 0,08	0,018	Fit
5	GFI	> 0,90	0,944	Fit
6	AGFI	> 0,90	0,910	Fit
7	TLI	> 0,90	0,989	Fit
8	CFI	> 0,95	0,992	Fit

Sumber : Data output SEM, 2023

Hasil uji kelayakan model CFA untuk variabel eksogen terlihat pada nilai *Chi-Square* pada hasil analisis menunjukkan nilai sebesar 35,371 < tabel *chi-square* sebesar 49,801, sehingga memiliki model yang fit sesuai dengan pengembangannya, yang berarti menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians yang diestimasi. Sedangkan cut of value yaitu pada nilai RMSEA menunjukkan nilai sebesar 0,018 yang berarti lebih kecil dari 0,08 sehingga menunjukkan goodness of fit yang baik karena telah memenuhi nilai cut off yang direkomendasikan. Hasil perhitungan uji kelayakan model structural full model modifikasi telah memenuhi syarat model yang baik. Hal tersebut dikarenakan nilai probabilitasnya (p value) yaitu sebesar 0,403 sehingga lebih besar dari nilai cutoff yang direkomendasikan 0,05. Nilai GFI (Goodness of Fit Index) menunjukkan nilai 0,944 yang berarti bahwa nilai tersebut sehingga lebih besar dari nilai cutoff yang direkomendasikan 0,90 tergolong mempunyai model yang fit atau baik. Sedangkan untuk nilai AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) menunjukkan nilai sebesar 0,910, yang berarti bahwa nilai

tersebut sehingga lebih besar dari nilai cutoff yang direkomendasikan 0,900 tergolong mempunyai model yang fit atau baik,

Nilai CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom* menunjukkan nilai < 2 , nilai TLI (Tucker Lewis Index) sebesar 0,989 yang berarti bahwa nilai tersebut sehingga lebih besar dari nilai cutoff yang direkomendasikan 0,90 tergolong mempunyai model yang fit atau baik. Nilai CFI (Comparative Fit Index) sebesar 0,992 yang berarti bahwa nilai tersebut sehingga lebih besar dari nilai cutoff yang direkomendasikan 0,95 tergolong mempunyai model yang fit atau baik. Berdasarkan hasil uji chi-square, significance, CMIN/DF, RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI telah memenuhi persyaratan karena sesuai dengan cut off value, sehingga dapat diartikan untuk variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan turnover intention dapat diartikan nilai-nilai tersebut telah memenuhi kecocokan modelnya.

4.2.3 Uji Asumsi Structural Equation Modelling

a. Evaluasi Multivariate Outliers

Outlier adalah kondisi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat jauh sangat berbeda jauh dari observasi – observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim. Untuk melakukan evaluasi terhadap multivariate outliers dilaksanakan dengan cara menghitung jarak antara Mahalonobis (Mahalonobis Distance) untuk setiap pengamatan yang dihitung dan pengamatan tersebut akan menunjukkan jarak dari rata-rata variabel secara keseluruhan di dalam ruang multidimensional. Berikut hasilnya:

Tabel 4.10***Observations Farthest From The Centroid (Mahalanobis distance)***

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
98	48,709	,000	,002
96	36,419	,002	,015
99	35,021	,002	,003
95	33,906	,004	,001
91	33,396	,004	,000
120	32,843	,005	,000
119	28,852	,017	,004
87	28,719	,017	,001
103	27,848	,023	,002
100	27,726	,023	,001
97	27,381	,026	,000
85	25,734	,041	,004
92	25,131	,048	,005
83	24,392	,059	,011
102	23,048	,083	,073
84	22,665	,092	,081
118	22,651	,092	,048
104	22,248	,101	,059
94	22,200	,103	,037
74	19,826	,179	,671
101	19,555	,190	,695
25	18,633	,231	,913
77	18,073	,259	,966
111	18,040	,261	,950
19	17,850	,271	,953
35	17,832	,272	,930
86	17,635	,282	,935
78	17,594	,285	,913
4	17,459	,292	,908
67	17,361	,298	,895
27	16,974	,320	,942
68	16,883	,326	,933
55	16,744	,334	,932
34	16,365	,358	,966
88	16,260	,365	,963
53	16,084	,376	,968
12	15,997	,382	,962
30	15,698	,402	,979

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
90	15,659	,405	,971
73	15,595	,409	,964
45	15,486	,417	,963
18	15,154	,440	,982
76	15,077	,446	,979
9	15,021	,450	,974
59	14,967	,454	,967
38	14,877	,460	,963
17	14,548	,484	,984
40	14,488	,489	,980
15	14,038	,523	,995
75	13,976	,527	,994
69	13,927	,531	,992
1	13,668	,551	,996
28	13,652	,552	,994
82	13,169	,589	,999
71	13,051	,598	,999
6	13,027	,600	,999
43	13,015	,601	,998
39	12,997	,603	,997
110	12,951	,606	,996
36	12,761	,621	,997
37	12,696	,626	,997
56	12,685	,627	,995
58	12,667	,628	,992
10	12,664	,628	,987
114	12,510	,640	,990
16	12,299	,656	,994
44	12,171	,666	,995
48	12,123	,670	,993
72	12,072	,674	,991
8	12,052	,675	,986
80	11,970	,681	,985
89	11,819	,693	,988
63	11,790	,695	,983
42	11,645	,706	,986
107	11,572	,711	,984
60	11,476	,718	,983
105	11,447	,720	,976
49	11,394	,724	,970

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
26	11,364	,726	,960
117	11,333	,729	,946
79	11,200	,738	,951
21	11,147	,742	,940
115	11,121	,744	,920
93	11,081	,747	,899
61	11,008	,752	,886
52	10,897	,760	,886
50	10,889	,760	,845
14	10,749	,770	,857
64	10,732	,771	,813
5	10,667	,776	,787
81	10,444	,791	,839
70	10,189	,808	,893
108	9,965	,822	,925
3	9,949	,823	,893
29	9,949	,823	,845
2	9,936	,824	,792
13	9,841	,830	,774
116	9,588	,845	,837
112	9,516	,849	,808
31	9,348	,859	,824

Sumber : Data output SEM, 2023

Berdasarkan Tabel 4.10 bahwa hasil analisis AMOS nilai mahalanobis di-squared dapat dilihat bahwa paling besar nilai sebesar 48,709. Sedangkan pada derajat kebebasan (degree of freedom) dengan jumlah indikator sebanyak 20, maka pada tingkat signifikansi $p < 0.001$ diperoleh nilai sebesar 52,619 sebagai cut of value. Dengan demikian nilai mahalanobis di-squared sebesar $18,709 < 52,619$ artinya bahwa tidak terdapat outlier pada data.

b. Normalitas Data

Untuk mengukur data berdistribusi normal, dapat dilihat dari nilai critical ratio skewness yang berada pada rentang antara $\pm 2,58$. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada hasil uji normalitas data berikut ini

Tabel 4.11
Hasil Uji Assessment of Normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.5	3,000	5,000	-,361	-1,615	-,760	-1,700
Y2.4	3,000	5,000	-,433	-1,936	-,822	-1,839
Y2.3	3,000	5,000	-,257	-1,148	-,691	-1,544
Y2.2	3,000	5,000	-,212	-,948	-,600	-1,341
Y2.1	3,000	5,000	,075	,335	,619	1,385
X2.1	2,000	4,000	-,770	-2,441	-,526	-1,176
X2.2	2,000	4,000	-1,762	-1,880	2,036	2,552
X2.3	2,000	4,000	-1,333	-1,963	,730	1,633
X2.4	2,000	4,000	-1,426	-2,376	1,064	2,378
Y1.5	1,000	4,000	,032	,141	-,824	-1,842
Y1.4	1,000	4,000	-,147	-,658	-,747	-1,670
Y1.3	1,000	4,000	-,129	-,576	-1,418	-1,170
Y1.2	1,000	4,000	-,508	-2,273	,239	,534
Y1.1	1,000	4,000	,514	2,300	-,936	-2,092
X1.1	2,000	5,000	1,598	2,145	2,011	2,496
X1.2	2,000	5,000	-,625	-1,796	1,590	1,555
X1.3	2,000	5,000	,143	,638	-,359	-,803
X1.4	3,000	5,000	,322	1,441	-,690	-1,542
X1.5	3,000	5,000	,491	2,196	-,643	-1,437
X1.6	2,000	5,000	-,248	-1,109	-,215	-,480
Multivariate					19,905	2,368

Sumber : Data output SEM, 2023

Hasil pengujian normalitas seperti dijelaskan pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa Assesment of Normality nilai critical ratio (kemencengan) dilihat secara univariate dan multivariate berada pada rentang $\pm 2,58$, sehingga dapat diartikan jika data yang

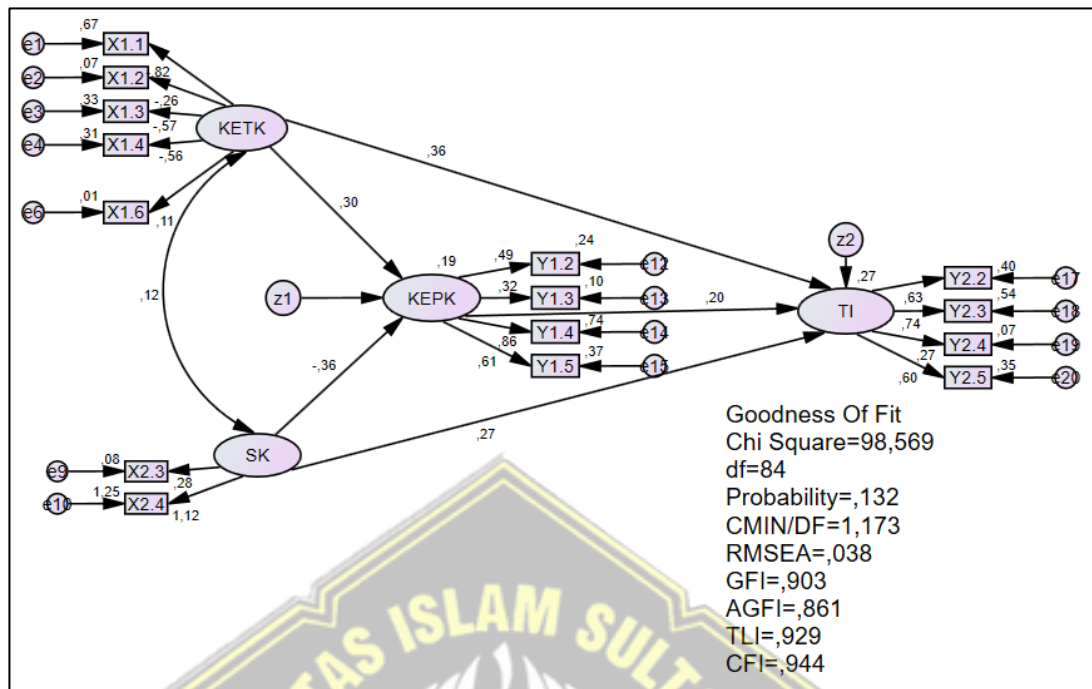
digunakan untuk variabel keterlibatan karyawan, stres kerja, kepuasan kerja dan turnover intention terdistribusi normal.

c. Evaluasi atas Multikolonieritas

Hasil pengujian SEM AMOS multikolonieritas seperti dijelaskan dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians, dimana kriteria pengambilan keputusannya yaitu jika nilai multikolonieritas sangat kecil, maka menunjukkan indikasi terdapat masalah multikolonieritas atau singularitas. Berdasarkan hasil output SEM AMOS menunjukkan bahwa nilai determinant of sample covariance mempunyai nilai positif yaitu sebesar 0,0000, artinya bahwa nilai tersebut tidak negatif (-), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolonieritas dan singularitas pada data yang dianalisis.

4.2.4 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Pengolahan data full model dilakukan dengan pengujian kesesuaian dan pengujian statistik pada variabel keterlibatan karyawan dan stres kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dapat dijelaskan dalam gambar berikut:



Sumber : Data output SEM, 2023

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Structural Equation Modelling (SEM)

Berdasarkan gambar full model menunjukkan bahwa pengujian SEM pada antar variabel dikatakan model dapat diterima. Untuk mengetahui hasil uji *goodness of fit Full Model* antar variabel penelitian dapat dilihat sebagai berikut

Tabel 4.12
Output Analisis Uji Kelayakan Model CFA Full Model

No	Goodness of fit index	Cut of value	Hasil Analisis	Keterangan
1	Chi - Square	< 106,3948 (df:84,α:0,05)	98,569	Fit
2	Probability	> 0,05	0,132	Fit
3	CMIN/DF	< 2,00	1,173	Fit
4	RMSEA	< 0,08	0,038	Marginal
5	GFI	> 0,90	0,903	Fit
6	AGFI	> 0,90	0,861	Marginal
7	TLI	> 0,90	0,929	Fit
8	CFI	> 0,95	0,944	Marginal

Sumber : Data output SEM, 2023

Hasil uji terhadap kelayakan full model SEM seperti dijelaskan pada Tabel 4.12 yang diuji dengan menggunakan chi-square, significance atau probabilitas, CMIN/DF, RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI menunjukkan bahwa pengujian berada dalam rentang nilai yang diharapkan, dimana hasil tersebut pada variabel penelitian telah memenuhi standar yang berada di kolom cut off value, artinya bahwa konstruk yang digunakan telah memenuhi syarat kelayakan dalam sebuah model. Hal tersebut terlihat pada nilai uji *Chi - Square* diperoleh nilai sebesar $98,569 <$ dari nilai cut of value sebesar $106,3948$ sehingga telah memenuhi syarat nilai goodness of fit sesuai pengembangannya, yang berarti tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians yang diestimasi. Hasil perhitungan uji kelayakan model structural full model modifikasi telah memenuhi syarat model yang baik, terlihat dari nilai probabilitasnya (*p value*) yaitu sebesar $0,132$ yang berarti melebihi dari nilai cut off sebesar $0,05$. Sedangkan nilai CMIN/DF juga lebih kecil dari nilai cut off value, yaitu sebesar $1,175 < 2$ yang berarti telah memenuhi syarat *goodness of fit*, begitu halnya dengan nilai GFI menunjukkan nilai sebesar $0,903 > 0,90$, dan nilai TLI menunjukkan nilai sebesar $0,929 > 0,90$ juga mempunyai model yang baik karena memenuhi persyaratan cut of valuenya. Sedangkan untuk nilai RMSEA, AGFI dan CFI menunjukkan nilai marginal akan tetapi nilai tersebut mendekati nilai standarisasi yang telah ditetapkan, sehingga menurut para ahli nilai tersebut masih dapat ditoleransi karena nilai fitnya lebih banyak dibandingkan nilai marginal, sehingga secara keseluruhan memiliki *goodness of fit*.

4.2.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis dapat diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai critical ratio $> 1,96$ pada tingkat signifikansi $p\text{-values} < 0,05$ dan nilai koefisien β menunjukkan nilai positif atau negatif.

Tabel 4.13
Regression Weight Structural Equation Modelling

Hipt.	Hubungan Variabel	Estimate (β)	C.R.	P	Ket.
H1	Kepuasan Kerja \rightarrow <i>Turnover Intention</i>	-,240	3,145	,032	diterima
H2	Keterlibatan Karyawan \rightarrow Kepuasan Kerja	,438	2,891	,023	diterima
H3	Keterlibatan Karyawan \rightarrow <i>Turnover Intention</i>	-,171	4,926	,014	diterima
H4	Stres Kerja \rightarrow Kepuasan Kerja	-,203	2,096	,013	diterima
H5	Stres Kerja \rightarrow <i>Turnover Intention</i>	,187	3,145	,007	diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.13, dapat dijelaskan hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sebagai berikut.

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel *turnover intention* diperoleh hasil senilai $3,145 > 1,96$ dengan nilai koefisien β negatif dan nilai signifikansinya sebesar $0,032 < 0,05$, sehingga pengujian mampu menerima H_a dan menolak H_o . Hasil tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, memberikan makna bahwa semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

pengujian mampu menerima H1, sehingga dugaan adanya pengaruh negatif signifikan antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dapat diterima.

2. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian antara variabel keterlibatan karyawan terhadap variabel kepuasan kerja diperoleh hasil t nilai 2,891 > 1,96 dengan nilai koefisien β positif dan nilai signifikansinya sebesar $0,023 < 0,05$, sehingga pengujian mampu menerima H_a dan menolak H_o . Hasil tersebut dapat diartikan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, memberikan makna bahwa semakin karyawan merasa terlibat dalam pekerjaannya, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima H2, sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

3. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian antara variabel keterlibatan karyawan terhadap variabel *turnover intention* diperoleh hasil t nilai 4,926 > 1,96 dengan nilai koefisien β negatif dan nilai signifikansinya sebesar $0,014 < 0,05$, sehingga pengujian mampu menerima H_a dan menolak H_o . Hasil tersebut dapat diartikan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, memberikan makna bahwa semakin karyawan merasa terlibat dengan pekerjaannya, maka akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima H3, sehingga dugaan adanya pengaruh negatif signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention* dapat diterima.

4. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian antara variabel stres kerja terhadap variabel kepuasan kerja diperoleh hasil $t_{hitung} = 2,096 > 1,96$ dengan nilai koefisien β negatif dan nilai signifikansinya sebesar $0,013 < 0,05$, sehingga pengujian mampu menerima H_a dan menolak H_o . Hasil tersebut dapat diartikan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, memberikan makna bahwa semakin karyawan mengalami stres dengan pekerjaannya, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima H_4 , sehingga dugaan adanya pengaruh negatif antara stres kerja terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

5. Pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian antara variabel stres kerja terhadap variabel *turnover intention* diperoleh hasil $t_{hitung} = 3,145 > 1,96$ dengan nilai koefisien β positif dan nilai signifikansinya sebesar $0,007 < 0,05$, sehingga pengujian mampu menerima H_a dan menolak H_o . Hasil tersebut dapat diartikan bahwa stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*, memberikan makna bahwa semakin karyawan merasa stres dengan pekerjaannya, maka akan meningkatkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima H_4 , sehingga dugaan adanya pengaruh positif signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention* dapat diterima.

4.2.6 *Squared Multiple Correlations*

Squared multiple correlation berfungsi untuk mengetahui tentang sumbangan efektif variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.14
Squared Multiple Correlations : (Group Number)

	<i>Estimate</i>
Kepuasan Kerja	,691
<i>Turnover Intention</i>	,774

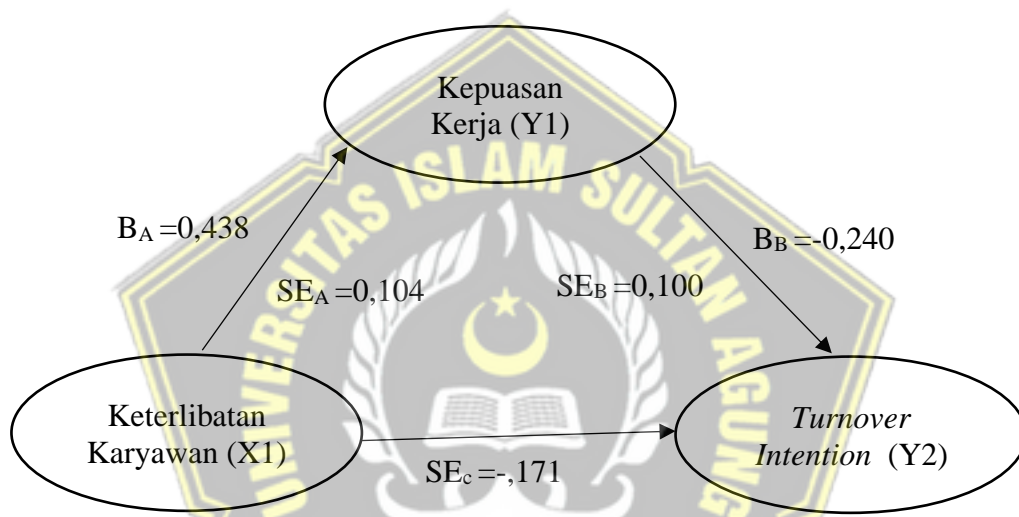
Sumber : Data output SEM yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil pengujian *Squared multiple correlation* bahwa untuk pengaruh tidak langsung antara keterlibatan karyawan dan stres kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai sebesar 0,691, artinya bahwa kepuasan kerja mampu dijelaskan oleh kedua variabel yaitu keterlibatan karyawan dan stres kerja sebesar 69,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Sedangkan untuk pengaruh langsung antara keterlibatan karyawan, stres kerja dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* diperoleh sebesar 0,774, artinya bahwa *turnover intention* mampu dijelaskan oleh ketiga variabel antara keterlibatan karyawan, stres kerja dan kepuasan kerja sebesar 77,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

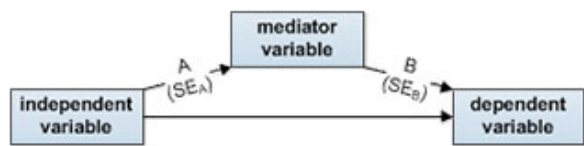
4.2.7 Uji Sobel Test

a. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja menuju *Turnover Intention*

Untuk mengetahui kepuasan kerja mampu memediasi antara keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention*, maka nilai estimate dan standard error pada masing-masing variabel dijelaskan seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.4
Efek Mediasi Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja menuju *Turnover Intention*



A: ?

B: ?

SE_A: ?

SE_B: ?

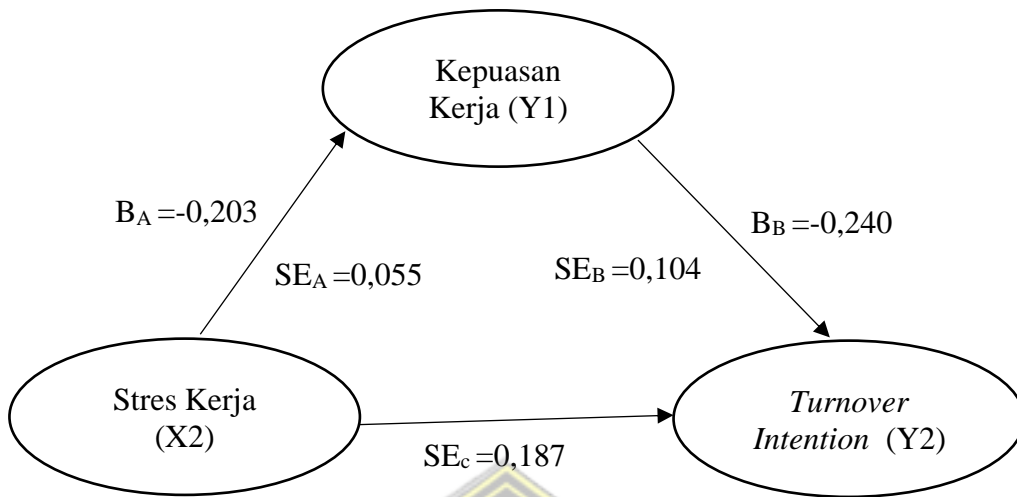
Calculate!

Sobel test statistic: -2.08518833
 One-tailed probability: 0.01852610
 Two-tailed probability: 0.03705221

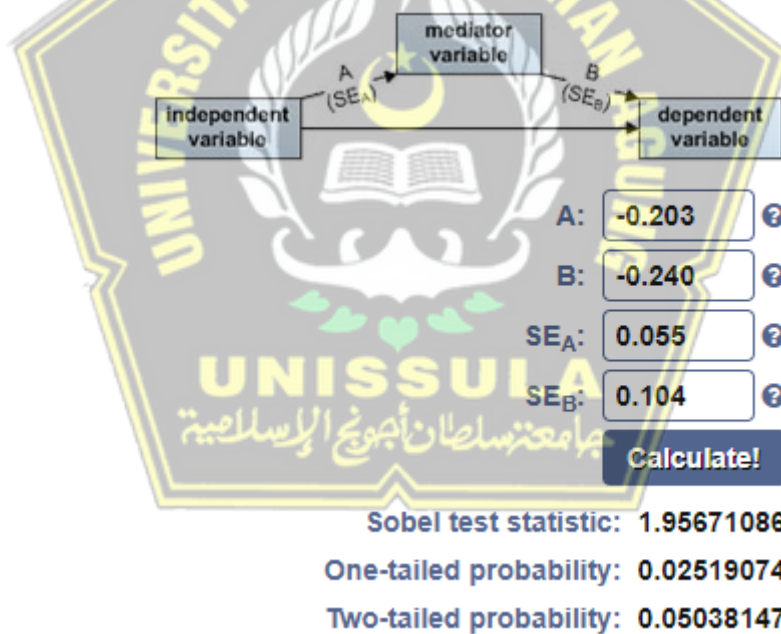
Hasil pengujian sobel test antara keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention* melalui mediasi kepuasan kerja diperoleh nilai sobel test yaitu sebesar $-2,085 < -1,96$ dan pada two tailed probability diperoleh nilai sebesar $0,018 < 0,05$ dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention*.

b. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja menuju *Turnover Intention*

Untuk mengetahui kepuasan kerja mampu memediasi antara stres kerja terhadap *turnover intention*, maka nilai estimate dan standard error pada masing-masing variabel dijelaskan seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.5
Efek Mediasi Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja menuju *Turnover Intention*



Hasil pengujian sobel test antara stres kerja terhadap *turnover intention* melalui mediasi kepuasan kerja diperoleh nilai sobel test yaitu sebesar $1,95 < 1,96$ dan pada two tailed probability diperoleh nilai sebesar $0,05 \leq 0,05$ dapat diartikan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara stres kerja terhadap *turnover intention*.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja mampu memberikan kontribusi dalam upaya menurunkan turnover intention, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka akan membuat karyawan menerima dengan baik pekerjaannya semakin tinggi, sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Kepuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Pengaruh negatif dalam penelitian ini cukup mendukung hasil penemuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Huning, et. al. (2020) dan Kristin, dkk (2022) bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

4.3.2 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Keterlibatan karyawan mampu memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan, maka akan membuat karyawan aktif berpartisipasi dan memandang pekerjaan sebagai bagian yang penting dalam hidupnya, sehingga akan meningkatkan rasa kepuasan kerja pada karyawan. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki suatu pengaruh langsung pada peningkatan kepuasan kerja pada karyawan. Pengaruh positif dalam penelitian ini cukup mendukung hasil penemuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Samud,

dkk (2021) dan Fitriadi, dkk (2022) bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4.3.3 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap *Turnover Intention*

Keterlibatan karyawan mampu memberikan kontribusi dalam upaya menurunkan turnover intention, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan, maka akan membuat karyawan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki suatu pengaruh langsung pada *turnover intention*. Pengaruh negatif dalam penelitian ini cukup mendukung hasil penemuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Santhanam and Srinivas (2020) dan Fauzia dan Marwansyah (2020) bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

4.3.4 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Stres kerja mampu memberikan kontribusi dalam upaya menurunkan kepuasan kerja, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi stres kerja pada karyawan, maka akan membuat karyawan merasa tidak nyaman, merasa terganggu secara fisik dan mental, sehingga akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa stres kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada kepuasan kerja. Pengaruh negative dalam penelitian ini cukup mendukung hasil penemuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Kristin, dkk (2022) dan Fardah & Ayuningtias (2020) bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

4.3.5 Pengaruh Stres Kerja terhadap *Turnover Intention*

Stres kerja mampu memberikan kontribusi dalam upaya meningkatkan *turnover intention*, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi stres kerja pada karyawan, maka akan membuat karyawan merasa tidak nyaman, terganggu secara fisik dan mental dan memiliki keinginan yang tinggi untuk meninggalkan perusahaan. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa stres kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada *turnover intention*. Pengaruh positif dalam penelitian ini cukup mendukung hasil penemuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Manopo (2020) dan Arshadi dan Damiri (2013) bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

4.3.6 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Kepuasan kerja mampu berperan dalam memediasi keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention*, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi peran karyawan berkontribusi dalam kelangsungan perusahaan maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dan timbul rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Hal ini berarti bahwa keinginan karyawan untuk berpindah kerja akan menurun jika karyawan berupaya untuk bersemangat aktif dan memberikan dedikasinya untuk perusahaan, sehingga akan meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan dengan mensyukuri pekerjaan, menjalani rutinitas dengan senang hati.

Kepuasan kerja mampu berperan dalam memediasi antara stres kerja terhadap *turnover intention*, memberikan pengertian bahwa semakin rendah stres kerja pada

karyawan dengan mengontrol tingkat stres yang dialaminya sehingga akan menurunkan tingkat keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Dengan demikian agar karyawan kecil untuk melakukan pindah kerja, maka penting dalam meningkatkan rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dengan lebih mensyukuri apa yang telah didapatkan dari perusahaan seperti gaji yang cukup, rekan kerja yang baik, sehingga tingkat stres yang dialami karyawan akan menurun.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka untuk memperkecil terjadinya *turnover intention* dapat dilakukan dengan menerapkan kesimpulan penelitian berikut:

1. Kepuasan kerja mampu berperan dalam memperkecil terjadinya *turnover intention*, artinya semakin karyawan merasa senang terhadap pekerjaannya, menerima dengan baik keputusan pimpinannya, bersyukur dengan upah yang diterima, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, menerima dengan baik jenjang karir yang diberikan, sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.
2. Keterlibatan karyawan mampu berperan dalam memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kepuasan kerja, artinya semakin karyawan memiliki semangat dalam bekerja, tidak mudah menyerah dalam menjalankan tugas pekerjaan, memandai pekerjaan sebagai tantangan yang harus dijalani, focus dalam bekerja, tidak ingin untuk tidak terlibat dalam setiap rutinitas pekerjaannya, sehingga karyawan tersebut mampu menikmati dan merasa puas dengan pekerjaannya.
3. Keterlibatan karyawan mampu berperan dalam menurunkan keinginan berpindah karyawan, artinya semakin karyawan memberikan kontribusi aktif untuk perusahaan, mampu menjalankan tugas dengan optimal, menunjukkan

kegigihan dalam bekerja sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

4. Stres kerja yang dialami karyawan mampu berkontribusi dalam peningkatan kepuasan kerja, artinya semakin karyawan dapat mengelola kesehatan fisik maupun mentalnya agar tingkat stres kerja menurun, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dialaminya.
5. Stres kerja yang dialami karyawan mampu berkontribusi dalam penurunan *turnover intention*, artinya semakin karyawan mampu mengelola tingkat stresnya dengan baik, dengan menjaga kesehatan fisik dan mental karyawan dari gangguan baik secara internal maupun eksternal, sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.
6. Kepuasan kerja mampu berperan dalam memediasi keterlibatan karyawan terhadap *turnover intention*, artinya semakin karyawan terlibat aktif dalam pekerjaannya, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.
7. Kepuasan kerja mampu berperan dalam memediasi stres kerja terhadap *turnover intention*, artinya semakin menurun tingkat stres yang dialami karyawan, maka akan mempengaruhi peningkatan kepuasan karyawan dalam menikmati dan menjalani dengan baik tanggung jawab pekerjaannya, sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk memperkecil terjadinya *turnover intention*, terdapat beberapa saran yang diharapkan dapat berguna bagi kemajuan perusahaan. Adapun beberapa saran tersebut adalah:

1. Perusahaan berperan aktif dalam memberikan apresiasi baik secara moral maupun material kepada setiap karyawan yang telah aktif berkontribusi melebihi standar pekerjaannya, sehingga karyawan semakin bersemangat dan semakin optimal dalam bekerja.
2. Menurunkan tingkat stres kerja karyawan dengan memberikan ruang untuk konsultasi sehingga karyawan termotivasi, membantu menjaga kesehatan karyawan baik kesehatan jiwa dan raganya dengan memberikan fasilitas kesehatan, sehingga karyawan mampu mengendalikan diri dengan baik dan dapat bekerja dengan optimal.
3. Memberikan kesempatan berbagi, berdiskusi untuk mengutarakan keluhan atau hambatan yang dialami pekerja, sehingga perusahaan juga tidak terkena dampak dari tingginya tingkat karyawan yang berpindah kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Saran

1. Nilai R Square menunjukkan nilai yang cukup yaitu pada pengaruh keterlibatan karyawan dan stres kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 69,1%, sedangkan pengaruh pengaruh keterlibatan karyawan dan stres kerja terhadap *turnover intention* sebesar 77,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini

2. Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sehingga kesimpulan yang dapat diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui kuesioner tersebut.
3. Persepsi responden mengenai indikator yang diteliti mendapatkan nilai indeks sedang yang menunjukkan bahwa responden mempersepsikan keterlibatan karyawan, stres kerja, kepuasan kerja dan *turnover Intention* dalam kondisi yang belum optimal.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Dalam rangka untuk meningkatkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*), maka penelitian selanjutnya perlu menambah variabel, seperti *organizational justice* yang berkaitan dengan upaya peningkatan kepuasan kerja dan guna memberikan kontribusi dalam menurunkan terjadinya *turnover intention*. Pada penelitian selanjutnya ditambah dengan teknik wawancara, sehingga akan lebih memperkuat keakuratan data pada setiap permasalahan yang dihadapi. Data yang dianalisis merupakan persepsi jawaban responden yang dapat menimbulkan masalah apabila terdapat jawaban responden yang tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, U.A. and Gupta, V. 2018, "Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis", *Personnel Review*, Vol. 47 No. 2, pp. 353-377. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0229>
- Anggraito, S. C., & Amboningtyas, D. (2017). Pengaruh insentif financial, insentif non financial dan human resources tools terhadap kepuasan kerja pegawai dengan implikasinya terhadap turnover intention kerja pada pt. inhutan kabupaten demak. *Journal of Management*, 3(3).
- Arnanta, I. G. P., & Utama, I. W. M. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan PT Dharma Siadja. *E-jurnal manajemen Unud*, 6(6), 3314-3341.
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.
- Baumruk, R., B. Gorman. 2006. Why Managers are Crucial to Increasing Engagement. *Strategic HR Review*, pp. 24-27
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, CA: Sage.136-162
- Budiyono, R. (2016). Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention (Studi pada PT. Duta Service Semarang). *Jurnal STIE Semarang*, 8 (1), 2252-826.
- Chen, M. L., Su, Z. Y., Lo, C. L., Chiu, C. H., Hu, Y. H., & Shieh, T. Y. (2014). An empirical study on the factors influencing the turnover intention of dentists in hospitals in Taiwan. *Journal of dental sciences*, 9(4), 332-344.
- Fardah, F. F., & Ayuningtias, H. G. (2020). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada PT Fatih Terang Purnama). *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(5), 831-842.
- Fauzia, N. K., & Marwansyah. (2020). Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention Studi Kasus PT XYZ Bandung. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 6(1), 33-42. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v6i1.1873>
- Ferdinand, Augusty. 2009, *Marketing strategy making : Proses dan agenda penelitian*. *Jurnal sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1 No. Hal. 1-22.
- Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, 11(4), 448-453. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446>

Fogarty, T.J., & Kalbers, L.P, 2006. Internal auditor burnout: An examination of behavioral consequences. *Advances in Accounting Behavioral Research* 9, 51-86.

Ghozali, Imam, 2013, *Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang

Grant Kent, David W; Cravens, George S. Low & William C. Moncrief. (2001). The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Sales People. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 29, No. 2, p. 165-178.

Hair J.F. (1995). *Multivariate Data Analysis with Reading* (4th ed.). Prentice Hall.

Handoyo, S. (2001). Stres Pada Masyarakat Surabaya. *Jurnal Insan Media Psikologi* . Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga. Vol 3. no 12 (61-74)Hidayati, Nurul., & Trisnawati, Dewi. 2016. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intentions Karyawan Bagian Marketing PT. Wahana Sahabat Utama", *EKSIS*, Vol XI No 1, 2016.

Huning, T.M., Hurt, K.J. and Frieder, R.E. (2020), "The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation", *Evidence-based HRM*, Vol. 8 No. 2, pp. 177-194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>

Indrasari, M. (2017). The Effect Of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style On The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of Teaching In State Community Academy Bojonegoro. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1).

Kaswan, M.M. 2018. *Perilaku Organisasi Positif*. Bandung: PT Pustaka Setia.

Kristin.D , E., & Lawita, N. F. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan. *ECOUNTBIS: Economics, Accounting and Business Journal*, 2(1), 97-107.

Lu, L., Lu, A.C.C., Gursoy, D. and Neale, N.R. (2016), "Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 737-761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>

Manoppo, V.P. (2020), "Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior", *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 6, pp. 1395-1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>

Mobley, Horner, & Hollingsworth. (1978). The relationship between human resource practices and Employee retention in public organisations:anexploratory Study conducted in the united arab emirates. Arab:International Journal of Business and Social Science.

Nasution, M. I. (2017). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention medical representative. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 407-428.

Prapti Iriana, Y.A, Lilis Endang Wijayanti, dan Inin Listyorini, 2004. Pengaruh Faktor Job Insecurity, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Akuntan Pendidik. *Kompak*. 11, pp: 284-296 Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.

Rini, dkk., 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 1 No. 1.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. 2004. The drivers of employee engagement. Institute of Employment Studies, Report 405.

Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2016. *Perilaku Organisasi*, 16th edition. Essex: Pearson Education Limited. Jakarta : Salemba Empat.

Robbins, Stephen dan Coulter, Mary. 2010. *Manajemen*. Jilid I Edisi Ke Enam. Jakarta : PT.Prenhallindo.

Rohman, M. A., & Ichsan, R. M. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Honda Daya Anugrah Mandiri Cabang Sukabumi: Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 1-22.

Samud, M. S., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Productivity*, 2(3), 245-249.

Santhanam, N. and Srinivas, S. (2020), "Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27 No. 2, pp. 499-516. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007>

Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International journal of learning and development*, 4(2), 242-256.

Schaufeli, W. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample, Confirmatory Factor Analytic Approach . *Journal of Happiness Studies* , 3, 71-92.

Setyawati, N. W., Aryani, N. A., & Ningrum, E. P. (2018). Stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 405-412.

Sidharta, N., & Margaretha, M. (2011). Dampak komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap turnover intention: studi empiris pada karyawan bagian operator di salah satu perusahaan garment di Cimahi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 10(2).

- Sinambela, L.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono, 2012, *Metodologi Penelitian*, Penerbit Alfa Beta, Jakarta
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, N.K., Laksemini, K.D.I.S., & Ximenes, M. 2019. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Bali: Penerbit Nilacakra.
- Soegandhi, V.M., E.M Sutanto., R. Setiawan. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *AGORA*, Vol. 1, No. 1, pp.1-12.
- Umar, Husien, 2012, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Vanchapo, A.R. 2020. *Beban Kerja dan Stres Kerja*. Pasuruan: Penerbit Qiara Media.
- Vellya, V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Employee Engagement sebagai Pemoderasi Worklife Balance dengan Turnover Intention. *Productivity*, 1(2), 168-173.
- Wahyuni, A. T., & Hariasih, M. (2021). Pengaruh Stress Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan. *Academia Open: Business and Economics*, 5(1), 1–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.21070/acopen.5.2021.2504>
- Widiyanto, Joko. 2010. *SPSS For Windows*. Laboratorim FKIP Universitas Muhammadiyah Surakarta. Surakarta.
- Yanthi, N. M. R. C. K., & Piartini, P. S. (2016). *Pengaruh Stres Kerja dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Intensi Keluar pada Karyawan Puri Saron Seminyak* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Yuda, I. B. D. P., & Ardana, I. K. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan Hotel Holiday Inn Express. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5319-5347.
- Zeffane, R. 1994. Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*. Vol. 15, No. 9, p. 1-14