

**MODEL PENURUNAN *TURNOVER INTENTION*
BERBASIS *ORGANIZATIONAL COMMITMENT*
PADA PT. INDONESIA RESEARCH INSTITUTE JAPAN (IRIJ)**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Syarat Kelulusan
Program Magister Manajemen



Oleh:

Diwana Fikri Aghniya

NIM 20402400508

**PRODI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SULTAN AGUNG SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**MODEL PENURUNAN *TURNOVER INTENTION*
BERBASIS *ORGANIZATIONAL COMMITMENT*
PADA PT. INDONESIA RESEARCH INSTITUTE JAPAN (IRIJ)**

Disusun Oleh:

Diwana Fikri Aghniya

NIM 20402400508

Telah disetujui oleh pembimbing sebagai syarat kelulusan
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 8 Juni 2025

Dosen Pembimbing,



(Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si)

LEMBAR PERSETUJUAN
MODEL PENURUNAN *TURNOVER INTENTION*
BERBASIS *ORGANIZATIONAL COMMITMENT*
PADA PT. INDONESIA RESEARCH INSTITUTE JAPAN (IRIJ)

Disusun Oleh:

Diwana Fikri Aghniya

NIM 20402400508

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 8 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



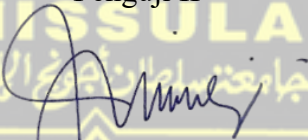
(Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si)
NIK. 210491026

Penguji I,



(Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.)
NIK. 210493032

Penguji II



(Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen



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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diwana Fikri Aghniya
NIM : 20402400508
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sebenarnya bahwasanya tesis yang berjudul “Model Penurunan *Turnover Intention* Berbasis *Organizational Commitment* Pada PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)” adalah hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika maupun tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi jika dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 8 Juni 2025

Saya yang menyatakan,



Diwana Fikri Aghniya
(NIM. 20402400508)

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Diwana Fikri Aghniya

NIM : 20402400508

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

**MODEL PENURUNAN TURNOVER INTENTION
BERBASIS ORGANIZATIONAL COMMITMENT
PADA PT. INDONESIA RESEARCH INSTITUTE JAPAN (IRIJ)"**

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 atau 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, 19 Agustus 2025
Yang menyatakan,



(Diwana Fikri Aghniya)
NIM. 20402400508

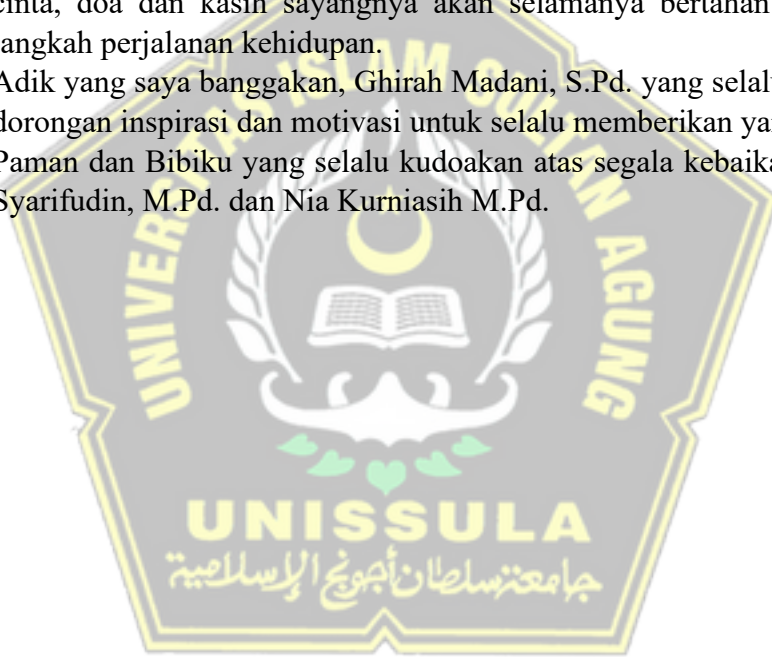
MOTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

1. *Manjadda wajada*
2. *Hasbiyallahu la ilaha illa huwa alaihi tawakkaltu wa huwa rabbul-arsyil-azhim*
3. *Khoirunnas anfauhum linnas.*

Kupersembahkan kepada:

1. Kepada ibuku tercinta Nenden Lilis Aisyah, M.Pd, yang selalu menjadi pelita hidup dengan cinta serta doanya yang tidak pernah putus.
2. Ayah tercinta, Drs. Beni Rahmat Budiman, yang telah berpulang, namun cinta, doa dan kasih sayanganya akan selamanya bertahan dalam setiap langkah perjalanan kehidupan.
3. Adik yang saya banggakan, Ghirah Madani, S.Pd. yang selalu memberikan dorongan inspirasi dan motivasi untuk selalu memberikan yang terbaik.
4. Paman dan Bibiku yang selalu kudoakan atas segala kebaikan, Dr. Tatang Syarifudin, M.Pd. dan Nia Kurniasih M.Pd.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji beserta syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala nikmat, kemudahan, serta karunia-Nya yang melimpah, sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini tanpa kendala. Penulisan tesis “Model Penurunan *Turnover Intention* Berbasis *Organizational Commitment* pada PT. Indonesia Rsearch Institute Japan (IRIJ)” ini merupakan salah satu syarat kelulusan Program Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung.

Penulis mengakui bahwa tidak sedikit tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam menyusun tesis ini. Namun, berkat doa, dukungan, serta bantuan dari banyak pihak, Alhamdulillah tesis ini bisa diselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas dukungan, kesempatan, dan waktu yang telah diberikan dalam menguji penulis.
2. Ibu Prof. Dr. Mutamimah, SE, M.Si., dosen pembimbing saya, yang dengan sabar, penuh perhatian, dan ketelitian telah memberikan arahan, bimbingan, dan masukan yang sangat berarti bagi penulis.
3. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan ilmu, ide, dan antusiasmenya sepanjang karir akademik penulis.
4. Ibuku tercinta, Nenden Lilis Aisyah, M.Pd, atas cinta, doa, keteladanan, serta semangat yang tak pernah padam dalam mendampingi perjalanan hidup dan pendidikan penulis.

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan. Penulis berharap, tesis ini bisa memberikan manfaat, menjadi tambahan referensi dalam bidang manajemen, serta membuka jalan bagi penelitian lanjutan. Selain itu, penulis terbuka terhadap saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan karya ini di masa mendatang.

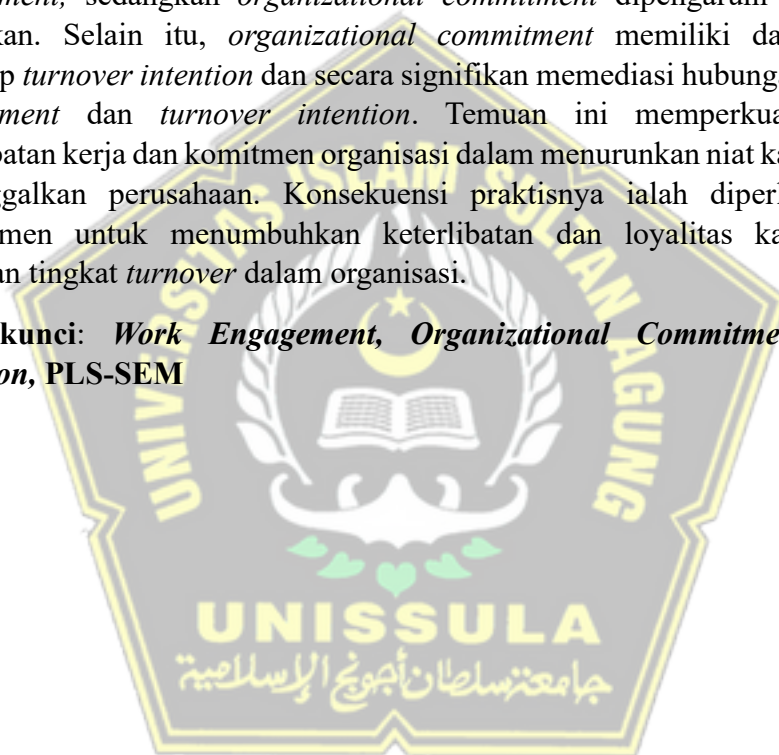
Semarang, 23 Juni 2024

Diwana Fikri Aghniya

ABSTRAK

Turnover intention ialah tantangan strategis yang bisa mengganggu keberlangsungan organisasi apabila tidak dikelola secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana keterlibatan *work engagement* terhadap *turnover intention* pekerja di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ), dengan *organizational commitment* sebagai faktor mediasi. Penelitian ini menggunakan SmartPLS 4.0 untuk melakukan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLSSEM) dengan pendekatan kuantitatif eksplanatif. Sampel berjumlah 85 responden yang diambil dengan teknik *total sampling*. Temuan menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi secara negatif signifikan oleh *work engagement*, sedangkan *organizational commitment* dipengaruhi secara positif signifikan. Selain itu, *organizational commitment* memiliki dampak negatif terhadap *turnover intention* dan secara signifikan memediasi hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention*. Temuan ini memperkuat pentingnya keterlibatan kerja dan komitmen organisasi dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Konsekuensi praktisnya ialah diperlukan strategi manajemen untuk menumbuhkan keterlibatan dan loyalitas karyawan guna menekan tingkat *turnover* dalam organisasi.

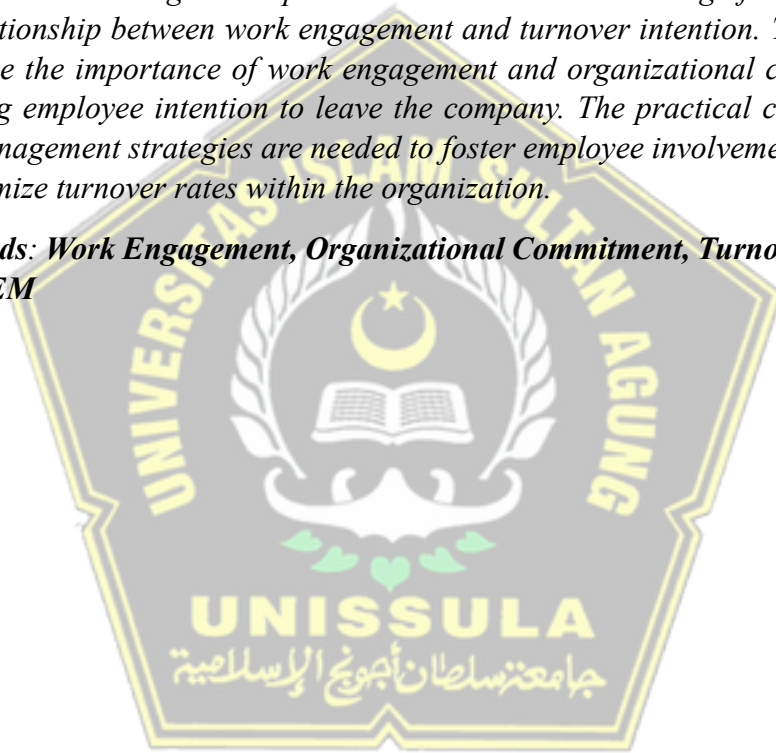
Kata kunci: *Work Engagement, Organizational Commitment, Turnover Intention, PLS-SEM*



ABSTRACT

Turnover intention poses a strategic challenge that can disrupt organizational sustainability if not managed effectively. This study aims to examine how work engagement affects employee turnover intention at PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ), with organizational commitment as a mediating factor. This study used SmartPLS 4.0 to conduct Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM) with an explanatory quantitative approach. A total of 85 respondents were selected using total sampling. The findings indicate that turnover intention is significantly negatively influenced by work engagement, while organizational commitment is significantly positively influenced. In addition, organizational commitment has a negative impact on turnover intention and significantly mediates the relationship between work engagement and turnover intention. These findings reinforce the importance of work engagement and organizational commitment in reducing employee intention to leave the company. The practical consequence is that management strategies are needed to foster employee involvement and loyalty to minimize turnover rates within the organization.

Keywords: *Work Engagement, Organizational Commitment, Turnover Intention, PLS-SEM*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	13
1.3. Tujuan Penelitian.....	14
1.4. Manfaat Penelitian.....	15
1.4.1. Manfaat Teoritis	15
1.4.2. Manfaat Praktis	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	17
2.1. <i>Work engagement</i>	17
2.2. <i>Organizational Commitment</i>	19
2.3. <i>Turnover Intention</i>	22
2.4. Pengembangan Hipotesis.....	25
2.4.1. Pengaruh <i>Work Engagemanet</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	25
2.4.2. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	27
2.4.3. Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	29
2.4.4. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Organizational Commitment</i> sebagai mediasi.....	30
2.5. Kerangka Konseptual	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1. Jenis Penelitian	33
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian.....	33

3.3. Populasi dan Sampel	34
3.3.1. Populasi	34
3.3.2. Sampel	34
3.4. Definisi Operasional	35
3.5. Teknik Pengumpulan Data	35
3.5.1. Jenis dan Sumber Data	35
3.5.2. Cara Pengumpulan Data	36
3.6. Instrumen Penelitian	37
3.7. Analisis Data	38
3.7.1. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	40
3.7.2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Karakteristik Responden	48
4.2. Hasil Penelitian	54
4.2.1. Statistik Deskriptif	54
4.2.2. Analisa <i>Data Partial Least Square</i> (PLS)	59
4.2.3. Uji Hipotesis	87
4.2.4. Persamaan Statistik Penelitian	92
4.3. Pembahasan Penelitian	94
4.3.1. <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	94
4.3.2. <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	96
4.3.3. <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	98
4.3.4. <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui <i>Organizational Commitment</i>	99
4.3.5. Pembahasan Hasil Penelitian	101
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	110
5.1. Kesimpulan	110
5.2. Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	32
Gambar 4. 1 Skema Model Latent Variabel Penelitian	61
Gambar 4. 2 Grafik Nilai Convergent Validity	66
Gambar 4. 3 Skema Latent Evaluasi Inner Model	84
Gambar 4. 4 Model Struktural Penelitian (T-Statistics & Path Coefficient).....	92



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	35
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	49
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	50
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	51
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	52
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan Bulanan	53
Tabel 4.6 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	54
Tabel 4.7 Hasil <i>Outer Loadings</i>	68
Tabel 4.8 <i>Convergent Validity</i> Metode <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	71
Tabel 4.9 <i>Discriminant Validity</i> Metode <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT)	73
Tabel 4.10 <i>Discriminant Validity</i> Metode <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	75
Tabel 4.11 <i>Discriminant Validity</i> Metode <i>Cross Loading</i>	77
Tabel 4.12 <i>Composite Reliability</i>	79
Tabel 4.13 <i>Cronbach's Alpha</i>	81
Tabel 4.14 Koefisien determinasi (R^2)	85
Tabel 4.15 <i>Goodness of Fit Model</i>	86
Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis melalui <i>Path Coefficient</i> Teknik <i>Bootstrapping</i>	88
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung.....	89
Tabel 4.18 Hasil Pengujian Tidak Langsung	90
Tabel 4.19 Hasil Pengujian	93



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dinamika dunia bisnis tumbuh sangat cepat di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, yang secara langsung berdampak pada intensitas persaingan antar perusahaan. Kondisi tersebut menuntut setiap entitas bisnis untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan guna memastikan kelangsungan usahanya. Salah satu aspek strategis yang tidak dapat diabaikan dalam upaya mempertahankan eksistensi dan daya saing perusahaan adalah pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memperhatikan kualitas, kompetensi, serta pengembangan potensi karyawan secara optimal, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional dalam jangka panjang.

Sumber daya manusia merupakan komponen krusial pada struktur organisasi perusahaan sebab memiliki peran sentral dalam menjalankan dan mengendalikan seluruh aktivitas operasional yang menunjang tercapainya tujuan strategis perusahaan. Dalam konteks ini, institusi dituntut untuk merekrut serta mempertahankan pekerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, namun juga memiliki tingkat loyalitas serta komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Tingginya loyalitas dan komitmen karyawan menjadi faktor krusial untuk menjaga stabilitas tenaga kerja serta mencegah munculnya fenomena *turnover intention*, yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang efektif menjadi instrumen

strategis dalam meminimalisasi resiko kehilangan talenta potensial yang dapat berdampak buruk terhadap hasil dan kelangsungan bisnis.

Menurut Werther, Jr. dan Davis dalam karyanya *Human Resources and Personnel Management*, konsep sumber daya manusia berfokus pada orang-orang yang bekerja untuk suatu institusi, yang dalam hal ini diposisikan sebagai elemen sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Para manajer atau pimpinan organisasi menggunakan fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai instrumen strategis untuk mengoptimalkan kontribusi pekerja dalam mewujudkan visi, misi, serta rencana strategis perusahaan secara keseluruhan. Sumber daya manusia dipahami sebagai karyawan yang memiliki kapabilitas untuk memberikan layanan atau kontribusi produktif dalam satuan waktu tertentu, baik berupa barang ataupun jasa, yang memberikan manfaat tidak hanya bagi organisasi, namun juga bagi pengembangan pribadi individu. Dari perspektif manajemen strategis, karyawan dipandang sebagai aset yang sangat berharga dan merupakan sarana utama untuk membangun keunggulan berkelanjutan.

Oleh sebab itu, proses perekrutan dan penempatan karyawan yang tepat pada posisi yang sesuai menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Kesesuaian antara kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan akan menghasilkan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi, yang pada akhirnya memperkuat daya saing perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Elving, Westhoff, Meeusen, & Schoonderbeek, 2013).

Pengelolaan tenaga kerja yang efisien dan terstruktur menjadi salah satu determinan utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif di tengah intensitas

persaingan antar perusahaan yang semakin meningkat. Dewasa ini, sumber daya manusia tidak lagi dipandang semata-mata sebagai fungsi administratif atau pendukung, melainkan telah berevolusi menjadi elemen strategis yang memainkan peran sentral dalam pencapaian keberhasilan organisasi secara menyeluruh (Goestjahjanti, Novitasari, Hutagalung, Asbari, & Supono, 2020).

Sebagai pilar utama dalam mendukung keberhasilan institusi, para pemimpin organisasi dituntut untuk memiliki ketajaman visi dan kebijaksanaan dalam merumuskan serta mengimplementasikan strategi manajemen sumber daya manusia yang relevan serta adaptif. Strategi tersebut mencakup berbagai pendekatan, antara lain pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dirancang untuk mengoptimalkan potensi individu agar dapat memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan. Selain itu, pemberian paket kompensasi yang kompetitif serta pengakuan atas kinerja karyawan juga menjadi bagian integral dari strategi retensi yang efektif, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi dan dedikasi karyawan terhadap organisasi (Goestjahjanti, Novitasari, Hutagalung, Asbari, & Supono, 2020).

Implementasi strategi manajemen SDM yang tepat dan berorientasi jangka panjang tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan, tetapi juga mendorong tercapainya tujuan strategis organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan (Goestjahjanti, Novitasari, Hutagalung, Asbari, & Supono, 2020). Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang kompeten serta responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis menjadi fondasi utama bagi keberhasilan transformasi dan pertumbuhan perusahaan di masa depan.

Signifikansi peran sumber daya manusia dalam menciptakan nilai tambah dan keuntungan kompetitif bagi perusahaan telah mendorong organisasi untuk melakukan investasi yang substansial dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Hal ini mencerminkan kesadaran bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh aset fisik atau teknologi, tetapi juga oleh kualitas dan kinerja individu yang terlibat di dalamnya. Maka, institusi secara proaktif berupaya menarik, mengembangkan, serta memberdayakan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dan nilai strategis bagi organisasi (Laureano, Hassamo, Fernandes, & Alturas, 2018).

Namun demikian, di tengah tingginya mobilitas tenaga kerja dan dinamika pasar kerja yang kompetitif, karyawan yang terampil dan berpengalaman senantiasa memiliki berbagai alternatif dalam pengembangan karier mereka. Kondisi ini menimbulkan tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mempertahankan talenta terbaik. Salah satu isu krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang menjadi kekhawatiran utama bagi organisasi ialah *turnover intention*, yaitu kecenderungan atau keinginan pekerja agar meninggalkan perusahaan demi memperoleh peluang kerja yang dianggap lebih menguntungkan (Laureano, Hassamo, Fernandes, & Alturas, 2018).

Tingginya tingkat *turnover intention* dapat berdampak signifikan terhadap stabilitas organisasi dan menimbulkan kerugian yang tidak sedikit, baik dari sisi finansial maupun non-finansial. Perusahaan harus menanggung beban biaya rekrutmen, pelatihan, serta adaptasi bagi karyawan baru, serta berisiko mengalami penurunan produktivitas dalam jangka pendek. Selain itu, hilangnya karyawan

kunci dapat mengganggu kontinuitas operasional dan melemahkan dinamika kerja tim. Oleh karena itu, pengembangan strategi retensi yang efektif menjadi aspek krusial dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia agar perusahaan mampu mempertahankan karyawan berpotensi dan meminimalisasi dampak negatif dari fenomena perputaran tenaga kerja (Laureano, Hassamo, Fernandes, & Alturas, 2018).

Niat agar meninggalkan pekerjaan, yang dalam literatur dikenal sebagai *turnover intention*, merujuk pada kecenderungan atau keinginan subjektif karyawan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan organisasi tempat mereka bekerja (Mardikaningsih, et al., 2022). Fenomena ini kerap menjadi indikator awal dari terjadinya perputaran tenaga kerja (*employee turnover*) dalam suatu perusahaan, yang pada umumnya diawali oleh dorongan individu untuk mencari peluang kerja yang dianggap lebih sesuai dengan kebutuhan, aspirasi karier, atau kepuasan kerja mereka (Salimah, 2021).

Perputaran karyawan merupakan dinamika yang lazim terjadi dalam bidang bisnis dan manajemen sumber daya manusia. Namun demikian, ketika tingkat turnover menunjukkan kecenderungan yang tinggi, hal ini dapat menimbulkan implikasi serius terhadap stabilitas organisasi, baik dari sisi operasional maupun strategis. Biasanya, intensi untuk berpindah kerja mencerminkan ketidakpuasan terhadap kondisi kerja yang ada, kurangnya peluang pengembangan diri, atau ketidaksesuaian antara nilai pribadi karyawan dengan budaya organisasi.

Dengan demikian, *turnover intention* bukan sekadar bentuk ekspresi individual, melainkan sinyal penting bagi manajemen untuk mengevaluasi faktor-

faktor internal yang mungkin menjadi pemicu. Upaya memahami dan memitigasi *turnover intention* secara dini sangat krusial agar perusahaan dapat mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan loyalitas karyawan, dan menjaga keberlangsungan produktivitas organisasi secara optimal (Salimah, 2021).

Salah satu strategi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk meningkatkan daya saing dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Salah satu determinan penting yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan ialah keterlibatan kerja. Robbins mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya terhadap pekerjaannya, berpartisipasi secara aktif dalam proses kerja, serta memandang kinerja sebagai sesuatu yang esensial bagi kesejahteraan pribadinya. Dalam konteks ini, pekerja yang sangat terlibat dalam pekerjaannya biasanya mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugasnya, serta menjadikan pekerjaannya sebagai bagian integral dari identitas dirinya.

Senada dengan hal tersebut, Cilliana dan Mansoer menyatakan bahwa keterlibatan kerja mencerminkan tingkat identifikasi psikologis seseorang pada pekerjaannya. Tingkat keterlibatan kerja seseorang meningkat seiring dengan tingkat identifikasinya. Namun demikian, penting untuk dicermati bahwa kepuasan kerja dan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi tidak selalu berkaitan. Dalam praktiknya, terdapat individu yang memiliki derajat keterlibatan kerja yang tinggi, meskipun secara emosional tidak merasa senang atau puas terhadap pekerjaannya.

Lebih lanjut, menurut Demerouti dan Bakker, rendahnya tingkat *work engagement* pada individu dapat disebabkan oleh beragam faktor, yang secara umum dibagi menjadi tiga kelompok: tuntutan pekerjaan, ketersediaan sumber daya kerja, serta faktor internal yang melekat pada individu itu sendiri (*personal resources*). Ketiga dimensi ini saling memengaruhi dalam membentuk sejauh mana individu mampu terlibat secara optimal dalam aktivitas kerjanya.

Work engagement merupakan salah satu variabel signifikan yang turut berkontribusi dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada munculnya *turnover intention*. Tingkat intensi untuk keluar dari pekerjaan secara teoritis maupun empiris dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Pekerja yang benar-benar puas dengan pekerjaannya cenderung ingin bertahan di perusahaan tersebut, sementara orang-orang yang kepuasan kerjanya rendah cenderung berpikir untuk berpindah pekerjaan.

Lebih jauh lagi, kepuasan kerja itu sendiri sangat dipengaruhi oleh derajat *work engagement* yang dimiliki karyawan. Individu dengan keterlibatan kerja yang tinggi umumnya menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan mereka yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah. Dengan kata lain mengindikasikan adanya korelasi yang erat antara keterlibatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dengan persepsi positif terhadap lingkungan kerja dan tanggung jawab yang diemban. Dengan demikian, peningkatan *work engagement* menjadi salah satu strategi penting dalam membentuk kepuasan kerja yang optimal dan menekan potensi niat karyawan untuk meninggalkan institusi.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kecenderungan pekerja agar bertahan di suatu institusi adalah komitmen organisasi. Dalam perkembangan konseptualnya, komitmen terhadap organisasi tidak lagi dipahami secara sempit sebagai sekadar keinginan atau kesediaan pekerja untuk menetap dalam jangka waktu yang panjang. Sebaliknya, komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan psikologis yang mendorong individu untuk memberikan kontribusi terbaik, menunjukkan dedikasi tinggi, serta menumbuhkan loyalitas terhadap organisasi.

Menurut literatur keilmuan, komitmen organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu: komitmen efektif, yang merujuk pada keterikatan emosional karyawan dengan perusahaan; komitmen kontinuitas, yang mempertimbangkan keuntungan dan kerugian meninggalkan perusahaan; serta komitmen normatif, yaitu rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan di perusahaan. Ketiga faktor ini berperan signifikan untuk membentuk perilaku bertahan karyawan serta memperkuat stabilitas tenaga kerja dalam jangka panjang.

Komitmen organisasi dapat dimaknai sebagai bentuk loyalitas yang mendalam dari karyawan terhadap organisasi, yang tercermin melalui pandangan bahwa keberhasilan dan kemajuan organisasi merupakan bagian integral dari kehidupan pribadinya (Hidayat, 2018). Dalam perspektif ini, karyawan tidak hanya terikat secara formal, namun juga secara emosional, sehingga merasa terdorong untuk memberikan kontribusi optimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Lebih lanjut, Cohen (2007) mengemukakan *turnover intention* dan komitmen organisasi saling berkaitan erat. Bahkan, komitmen organisasi dianggap memiliki

dampak yang lebih besar terhadap kecenderungan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan posisi mereka dibandingkan faktor lain seperti kinerja karyawan. Oleh karena itu, tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi faktor krusial dalam mengendalikan dinamika retensi tenaga kerja.

Berbagai studi terdahulu telah secara konsisten mengungkapkan adanya hubungan signifikan antara keterikatan kerja dengan *turnover intention* (niat untuk keluar dari pekerjaan). Penelitian terdahulu oleh Cahyana dan Prahara (2020) menyebutkan bahwasanya ditemukan keterkaitan yang erat antara *work engagement* dan *turnover intention*. Hasil studi tersebut mengindikasikan bahwasanya semakin tinggi tingkat keterikatan kerja yang dimiliki pekerja, maka semakin rendah pula kecenderungan mereka agar mengundurkan diri dari institusi. Sebaliknya, rendahnya *work engagement* berpotensi meningkatkan niat berpindah kerja. Hal tersebut membuktikan bahwasanya emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan mereka berperan krusial dalam menjaga stabilitas tenaga kerja di suatu organisasi.

Sejalan dengan temuan tersebut, Muchtadin (2022) juga menyimpulkan bahwa *work engagement* yang tinggi secara signifikan menurunkan intensi untuk keluar dari pekerjaan. Hal ini mempertegas pentingnya membanguun lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan aktif karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Selanjutnya, penelitian Wahab, Solang, dan Mandang (2024) memberikan penguatan terhadap argumen tersebut dengan menyatakan bahwa ditemukan pengaruh yang sangat signifikan antara *work engagement* dan *turnover intention*.

Artinya, upaya organisasi dalam membangun keterikatan kerja yang kuat bisa menjadi strategi efektif untuk mengurangi angka perputaran pekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinvestasi pada program-program yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik, rasa memiliki, dan kepuasan kerja guna menciptakan karyawan yang tidak hanya produktif, tetapi juga loyal terhadap organisasi.

Hasil temuan Kaniyah, Dewi, dan Nugraha (2024) mengungkapkan bahwa *organizational commitment* secara langsung tidak mempunyai pengaruh signifikan pada *turnover intention*. Namun demikian, ketika komitmen organisasi dimediasi oleh *job satisfaction*, maka hubungan tersebut menjadi positif dan signifikan. Temuan ini menegaskan bahwasanya kepuasan kerja bisa berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya.

Sebaliknya, temuan Saragih dan Hendy (2022) menyebutkan bahwa *organizational commitment* justru berdampak positif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya, dalam konteks tertentu, tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi tidak serta-merta menurunkan keinginan mereka untuk keluar, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor eksternal atau ekspektasi yang tidak terpenuhi.

Di sisi lain, penelitian Mariana, Sulaimiah, dan Suryani (2023) menghasilkan temuan yang berbeda, yakni bahwa *organizational commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan kata lain, semakin rendah tingkat komitmen pekerja terhadap institusi, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Hal ini memperkuat

argumen bahwa loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi merupakan determinan penting dalam mempertahankan stabilitas tenaga kerja.

Secara keseluruhan, berbagai temuan ini menyebutkan bahwa pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention* bersifat kontekstual serta dapat dipengaruhi oleh keberadaan variabel lain seperti kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami dinamika tersebut secara menyeluruh untuk merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang tepat guna menurunkan tingkat perputaran karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian lainnya, *work engagement* memiliki pengaruh negatif pada *turnover intention*, dengan *organizational commitment* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Ampofo & Karatepe (2022) menunjukkan bahwasanya *organizational commitment*, memediasi secara parsial keterikatan antara *work engagement* dan *turnover intention* pada pekerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Chen, et al. (2022) yang mengidentifikasi bahwa, *organizational commitment* membentuk jalur mediasi yang efektif pada *work engagement* dalam menurunkan *turnover intention*. Selanjutnya, penelitian Callado, Teixeira, & Lucas (2023) Suárez-Albanchez, Blazquez-Resino, Gutierrez-Broncano, & Jimenez-Estevez (2021) mengonfirmasi adanya hubungan negatif antara *organizational commitment* dan *turnover intention*, serta menunjukkan bahwa *work engagement* berkontribusi terhadap peningkatan *organizational commitment* tersebut. Penelitian oleh Putri & Setianan (2019) turut memperkuat temuan ini, di mana *employee engagement* terbukti menurunkan

turnover intention sekaligus meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Secara teoritis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui beberapa landasan konseptual. Teori Kebutuhan Maslow menempatkan *work engagement* sebagai manifestasi dari pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi, seperti penghargaan (*esteem*) dan aktualisasi diri (*self-actualization*), yang mendorong terbentuknya rasa memiliki (*sense of belonging*) dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, *work engagement* berkembang ketika karyawan merasakan adanya timbal balik positif dari organisasi, seperti dukungan, pengakuan, dan peluang pengembangan karier. Kondisi ini menumbuhkan perasaan berkewajiban untuk membalas melalui peningkatan loyalitas yang termanifestasi dalam *organizational commitment*, sehingga menekan *turnover intention*. Dalam kerangka Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen, *work engagement* berperan dalam memperkuat tiga dimensi komitmen, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional dan kesenangan bekerja di organisasi), *continuance commitment* (pertimbangan biaya dan konsekuensi jika keluar), serta *normative commitment* (kewajiban moral untuk bertahan). Kombinasi ketiga bentuk komitmen tersebut membentuk mekanisme psikologis yang menyebutkan keterkaitan *work engagement* dengan penurunan *turnover intention* yang dimediasi oleh *organizational commitment*.

Dengan demikian, integrasi temuan empiris dan perspektif teoretis ini membuktikan bahwa *work engagement* tidak hanya berkontribusi langsung terhadap penurunan *turnover intention*, tetapi juga secara tidak langsung melalui

peningkatan *organizational commitment*. Rangkaian hubungan ini mempertegas relevansi intervensi organisasi yang berfokus pada peningkatan *work engagement* sebagai strategi retensi karyawan.

Berdasarkan latar belakang serta *research gap* yang telah disebutkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa isu mengenai *turnover intention* karyawan menjadi tantangan krusial bagi organisasi, terutama dalam upaya mempertahankan sumber daya manusia yang terampil dan berdedikasi tinggi. Faktor-faktor seperti *employer branding*, *work engagement*, *job satisfaction*, serta *organizational commitment*, saling berinteraksi dan berkontribusi secara signifikan terhadap kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Sehingga diperlukan kajian yang lebih mendalam guna memahami pengaruh dari faktor-faktor tersebut dalam rangka merumuskan strategi manajerial yang efektif dalam mengurangi niat keluar karyawan dan meningkatkan keberlangsungan tenaga kerja dalam organisasi.

Pada kesempatan ini, peneliti bermaksud melakukan penelitian lanjutan yang berjudul “**Model Penurunan *Turnover Intention* Berbasis *Organizational Commitment* Pada PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah penelitian ialah: Bagaimanakah Penurunan *Turnover Intention* Berbasis *Organizational Commitment* Pada PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ). Selanjutnya akan diuraikan beberapa pertanyaan penelitian, diantaranya:

- a. Bagaimanakah Pengaruh *Work engagement* Terhadap *Organizational Commitment* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)?
- b. Bagaimanakah Pengaruh *Work engagement* Terhadap *Turnover Intention* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)?
- c. Bagaimanakah Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Turnover Intention* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)?
- d. Apakah *Organizational Commitment* mampu memediasi pengaruh antara *Work engagement* Terhadap *Turnover Intention* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Menguji dan menganalisis *Work engagement* Terhadap *Organizational Commitment* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)?
- b. Menguji serta menganalisis *Work engagement* Terhadap *Organizational Commitment* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)?
- c. Menguji dan menganalisa pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Turnover Intention* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)?
- d. Menguji dan menganalisis peran *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi pada pengaruh *Work engagement* terhadap *Turnover Intention* pada PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)?

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil temuan ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam ranah perilaku organisasi (*organizational behavior*) terkait dengan variabel *work engagement*, *organizational commitment*, serta *turnover intention*. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur akademik mengenai mekanisme hubungan antarvariabel tersebut, serta menambah referensi empiris mengenai peran mediasi *organizational commitment* dalam mengurangi intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Temuan penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai landasan dalam pengembangan model-model konseptual dan kerangka berpikir pada penelitian-penelitian lanjutan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Dari sisi praktis, penelitian ini diharapkan bisa memberi informasi strategis bagi manajemen PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ) dalam menyusun dan mengimplementasikan kebijakan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, serta loyalitas pekerja melalui penguatan komitmen organisasi. Dengan memahami berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover intention*, organisasi bisa membuat program retensi karyawan yang lebih efektif, sehingga dapat menekan tingkat pergantian tenaga kerja serta mempertahankan karyawan-karyawan potensial yang berkontribusi tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Work engagement*

Work engagement telah menjadi konsep sentral dalam literatur manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi sejak beberapa dekade terakhir. Istilah ini merujuk pada suatu kondisi motivasional yang positif, di mana individu merasakan keterlibatan penuh terhadap pekerjaannya yang tercermin dalam antusiasme, dedikasi, serta keterikatan yang kuat terhadap tugas-tugas yang dijalani. *Work engagement* berhubungan erat dengan kesejahteraan psikologis di tempat kerja, serta menjadi indikator penting dalam menilai kesehatan organisasi secara menyeluruh.

Kahn sebagai pelopor konsep ini mengemukakan bahwa *work engagement* mencakup keterlibatan pekerja secara fisik, kognitif, serta emosional terhadap pekerjaan. Artinya, seorang karyawan yang *engaged* akan menunjukkan komitmen tidak hanya dari segi perilaku kerja (fisik), tetapi juga dari aspek mental (kognitif) dan perasaan (emosional) terhadap organisasi dan peran yang dijalani.

Lebih lanjut, Perin membedakan keterlibatan kerja ke dalam dua dimensi utama, yakni aspek emosional dan rasional. Dimensi emosional mencerminkan kepuasan batin, inspirasi, rasa memiliki terhadap pekerjaan, serta perasaan menjadi bagian integral dari organisasi. Sementara itu, dimensi rasional lebih menekankan pada pemahaman karyawan terhadap peran dan kontribusi mereka dalam konteks organisasi yang lebih luas, termasuk bagaimana posisi individu dan unit kerja mereka mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Dengan demikian, *work engagement* tidak hanya menjadi refleksi dari hubungan individu dengan pekerjaannya, tetapi juga merupakan bentuk keterhubungan yang bermakna antara karyawan dan organisasi. Dalam praktik manajerial, tingginya tingkat keterlibatan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas, loyalitas, dan komitmen jangka panjang karyawan.

Karyawan atau pekerja yang mempunyai tingkat *work engagement* tinggi ditandai dengan keterlibatan menyeluruh serta semangat kerja yang konsisten, baik dalam pelaksanaan tugas sehari-hari maupun partisipasi aktif dalam mendukung keberlangsungan visi dan misi jangka panjang perusahaan. Dalam konteks ini, *work engagement* didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan emosional, kepuasan kerja, serta antusiasme individu dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya.

Lebih lanjut, *work engagement* melibatkan integrasi antara koneksi emosional dan intelektual karyawan terhadap organisasi, atasan, rekan kerja, serta posisi yang diembannya. Keterikatan semacam ini mendorong individu untuk memberikan upaya ekstra (*discretionary effort*) dalam menyelesaikan tugas, melampaui tuntutan formal pekerjaan. Hal ini menjadikan *work engagement* sebagai salah satu determinan penting dalam pembentukan perilaku kerja yang proaktif dan kontributif terhadap kesuksesan organisasi.

Dalam perspektif yang lebih luas, *work engagement* merepresentasikan kondisi kerja yang penuh gairah, yang ditandai dengan tingginya komitmen, semangat, ketekunan, energi positif, dan hasrat untuk berkontribusi secara optimal.

Keseluruhan karakteristik tersebut mencakup dimensi sikap dan perilaku yang saling melengkapi.

Keterlibatan kerja juga dapat dipahami sebagai bentuk energi terfokus yang terarah dan terkonsentrasi pada upaya pencapaian tujuan perusahaan. Pada konteks ini, *work engagement* terbagi ke dalam dua komponen utama, yakni: (1) energi psikologis, di mana individu mengalami keadaan optimal (*flow*) saat menjalani pekerjaan, dan (2) energi perilaku, yang termanifestasi dalam tindakan nyata serta dapat diamati oleh pihak lain di lingkungan kerja. Oleh karena itu, *work engagement* menjadi salah satu indikator utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengembangan SDM yang berkualitas, berkompotensi tinggi, serta mempunyai daya saing yang berkelanjutan.

2.2. *Organizational Commitment*

Komitmen organisasi yang tinggi merupakan fondasi esensial dalam membentuk lingkungan kerja yang profesional dan berkelanjutan. Tingkat komitmen yang optimal tidak hanya menciptakan stabilitas dalam organisasi, tetapi juga memengaruhi dinamika kerja serta meningkatkan motivasi kolektif antar individu dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, istilah *komitmen* sering kali dikaitkan secara erat dengan loyalitas, meskipun secara konseptual keduanya memiliki perbedaan yang signifikan. Loyalitas kerap dipersempit sebagai lamanya masa kerja atau kepatuhan terhadap atasan, bahkan di luar konteks profesionalitas, tanpa mempertimbangkan kualitas kontribusi nyata yang diberikan kepada organisasi (Alwi, 2010).

Sementara itu, komitmen organisasi lebih dalam dimaknai sebagai bentuk keterikatan psikologis yang kuat antara individu dan institusi, yang ditandai oleh kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai serta tujuan institusi, kemauan untuk berkontribusi secara aktif, serta tekad untuk mempertahankan keanggotaan dalam waktu yang lama. Dessler (2010) mengemukakan bahwa komitmen ini terwujud dalam tiga bentuk sikap yang saling berkelindan: identifikasi terhadap misi organisasi, keterlibatan psikologis terhadap tugas, serta loyalitas dan afiliasi terhadap organisasi secara keseluruhan.

Allen dan Meyer (2010) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencakup kelekatan emosional, identifikasi yang mendalam, serta keterlibatan aktif individu terhadap organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi keputusan untuk tetap bertahan dalam institusi tersebut. Lebih lanjut, Meyer dkk (2010) menambahkan bahwa komitmen tidak semata-mata diukur dari tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*), melainkan juga dari tingkat kesediaan karyawan untuk berkontribusi dan berkorban demi kemajuan perusahaan.

Namun demikian, dalam praktiknya, sistem umpan balik organisasi sering kali belum optimal dalam merespons aspirasi karyawan, terutama karena adanya kekhawatiran akan sanksi yang mungkin diterima ketika menyampaikan keluhan. Sehingga, penting dalam organisasi agar membangun suasana yang menjunjung tinggi rasa percaya serta memberikan dukungan nyata bagi seluruh anggotanya agar komitmen tersebut dapat tumbuh secara organik.

Alwi (2010) juga menekankan bahwa komitmen organisasi merupakan manifestasi dari loyalitas yang lebih konkret, yang tercermin dalam intensitas

perhatian, kontribusi ide, dan tanggung jawab karyawan dalam mendukung tercapainya misi dan tujuan organisasi. Dalam pandangan Steers dan Porter (2011), komitmen organisasi adalah bentuk hubungan timbal balik antara individu dan institusi, yang mana individu menunjukkan dedikasi dan pengabdian sebagai kompensasi atas imbalan yang diterima, yang mencerminkan hubungan aktif dan produktif, bukan sekadar loyalitas pasif.

Sejalan dengan itu, Mahis dan Jackson dalam Sopiah (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat keyakinan serta penerimaan pekerja pada tujuan institusi dan keinginan yang kuat untuk berada dalam institusi tersebut. Dengan demikian, komitmen organisasi merupakan elemen strategis yang tidak hanya berfungsi sebagai indikator keberhasilan manajerial, namun juga menjadi penggerak utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia.

Menurut Mowday dalam Sopiah (2010), konsep *komitmen kerja*, yang secara terminologis kerap disamakan dengan *komitmen organisasional*, merujuk pada dimensi perilaku penting yang merefleksikan sejauh mana seorang karyawan memiliki kecenderungan untuk tetap bertahan sebagai bagian dari organisasi. Komitmen ini ialah bentuk identifikasi serta hubungan yang erat dari individu terhadap entitas institusi, ditandai dengan keinginan untuk terus menjadi anggota aktif serta kesiapan untuk memberikan kontribusi maksimal demi tercapainya tujuan strategis organisasi.

Selanjutnya, Lincoln dalam Sopiah (2010) menegaskan bahwa komitmen organisasional mencakup elemen emosional yang lebih mendalam, seperti rasa

bangga terhadap organisasi, loyalitas yang berkelanjutan, dan kesediaan anggota untuk mendukung organisasi secara penuh. Tingkat keyakinan dan penerimaan karyawan terhadap visi dan misi organisasi menjadi indikator penting dari bentuk komitmen ini, yang pada akhirnya tercermin dalam perilaku kerja, seperti tingkat kehadiran dan stabilitas tenaga kerja (*turnover rate*).

Griffin turut menambahkan bahwa *organizational commitment* merupakan sikap psikologis yang mencerminkan seberapa jauh individu mengenali dan merasa terikat secara personal dengan organisasinya. Seorang karyawan dengan tingkat komitmen tinggi cenderung memandang dirinya sebagai bagian integral dari organisasi dan berperilaku sesuai dengan nilai serta norma yang berlaku di organisasinya.

Dengan kata lain, komitmen organisasional bukan sekadar perasaan untuk "bertahan" dalam sebuah institusi, melainkan mencerminkan keterikatan emosional dan kognitif yang mendalam terhadap institusi dalam mendorong motivasi kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

2.3. Turnover Intention

Turnover didefinisikan sebagai perubahan dalam komposisi tenaga kerja dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu, yang mencerminkan baik jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan maupun mereka yang direkrut (Kaur et al., 2013). Price dan Mueller (1981) membedakan turnover menjadi dua bentuk utama, yaitu *involuntary turnover* dan *voluntary turnover*. *Involuntary turnover* terjadi ketika pemutusan hubungan kerja merupakan inisiatif dari pihak

institusi, seperti akibat kinerja yang tidak memadai atau restrukturisasi organisasi. Sebaliknya, *voluntary turnover* terjadi apabila keputusan untuk mengundurkan diri berasal dari inisiatif pekerja sendiri, biasanya karena alasan pribadi, peluang kerja yang lebih baik, atau ketidakpuasan kerja (Prihartono, 2013).

Pawesti dan Wikansari (2016) menambahkan bahwa *turnover* merepresentasikan proses berpikir individu yang mengarah pada keputusan agar keluar dari organisasi guna menemukan alternatif aktivitas lainnya yang dianggap lebih menguntungkan. Selaras dengan pandangan tersebut, Juhdi et al. (2014) mendefinisikan *turnover intention* sebagai niat sukarela seorang pekerja agar meninggalkan institusi tempatnya bekerja. Dalam konteks ini, *turnover intention* menjadi indikator penting yang dapat digunakan untuk memprediksi kemungkinan aktual dari perpindahan kerja karyawan, serta mencerminkan dinamika psikologis dan sikap individu terhadap organisasi.

Hilton (2015) mendefinisikan *turnover* sebagai perilaku individu dalam meninggalkan institusi, baik secara sukarela maupun tidak. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan kalau *turnover intention* mengacu pada niat ataupun dorongan seorang pekerja agar mengundurkan diri dari perusahaan, yang umumnya muncul akibat ketidaknyamanan, ketidakpuasan kerja, atau dorongan untuk mencari lingkungan kerja yang lebih baik. Niat ini bersifat prediktif dan dapat diidentifikasi sebelum keputusan aktual untuk keluar terjadi.

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, pemahaman terhadap *turnover intention* memiliki implikasi strategis. Informasi mengenai niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dapat dimanfaatkan oleh manajemen sebagai

indikator awal untuk mengevaluasi iklim kerja, kepuasan karyawan, dan efektivitas kebijakan internal. Dengan demikian, perusahaan dapat merumuskan intervensi yang tepat seperti program retensi, peningkatan kesejahteraan kerja, maupun pengembangan karier, guna mengurangi risiko kehilangan talenta potensial dan menjaga stabilitas tenaga kerja di dalam organisasi.

Turnover dipengaruhi beragam faktor yang berawal dari dalam maupun luar organisasi. Faktor internal yang berkontribusi terhadap meningkatnya intensi turnover meliputi kebijakan organisasi yang tidak konsisten, proses rekrutmen yang tidak selektif, sistem imbalan yang tidak kompetitif, minimnya peluang pengembangan karier, desain pekerjaan yang monoton atau tidak menantang, serta gaya kepemimpinan yang kurang mendukung partisipasi dan kesejahteraan karyawan. Seluruh aspek ini secara langsung memengaruhi persepsi karyawan terhadap nilai dan kenyamanan bekerja di dalam organisasi.

Selain itu, faktor eksternal seperti kondisi lingkungan kerja juga turut berperan. Keberadaan pesaing yang menawarkan insentif atau lingkungan kerja yang lebih menarik, serta faktor geografis seperti jarak tempat tinggal dari lokasi kerja dan aksesibilitas transportasi, dapat mendorong individu untuk mempertimbangkan perpindahan ke tempat kerja lain. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami dinamika ini secara menyeluruh dalam rangka merancang strategi retensi yang efektif dan berkelanjutan.

Berry dan Morris (2008) mengemukakan bahwa intensi seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh dua determinan utama, yaitu faktor diri sendiri dan institusi. Faktor diri sendiri mencakup karakteristik seseorang

baik dari sisi kognitif—seperti persepsi, nilai, dan harapan—maupun nonkognitif, seperti emosi, motivasi, serta kecenderungan afektif terhadap lingkungan kerja. Salah satu aspek krusial adalah munculnya perasaan tidak dihargai atau tidak dibutuhkan oleh perusahaan, yang bisa menimbulkan niat agar mencari alternatif pekerjaan lain yang dirasa lebih memberikan makna atau pengakuan.

Di sisi lain, faktor organisasi mencerminkan bagaimana struktur, budaya, sistem kerja, dan kebijakan organisasi membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Persepsi negatif yang terbentuk akibat ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, kurangnya dukungan manajerial, atau rendahnya keadilan organisasi dapat mengarah pada ketidakpuasan kerja, yang pada gilirannya memperbesar kecenderungan untuk keluar dari perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman menyeluruh terhadap kedua faktor tersebut menjadi penting dalam merumuskan strategi manajemen SDM yang mampu menekan *turnover intention*.

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh *Work Engagemanet* terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan kajian empiris pada penelitian Aldi (2017) yang berjudul “*Hubungan Komitmen Organisasi dan Work engagement pada Penyiar Radio di Pekanbaru*”, ditemukan adanya korelasi yang signifikan antara tingkat komitmen institusi dan *work engagement* pada seseorang yang bekerja di bidang penyiaran. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka memiliki kaitan erat dengan loyalitas serta komitmen terhadap organisasi tempat mereka bernaung.

Temuan serupa juga dikemukakan oleh Avicenna (2019) dalam penelitiannya yang mengkaji korelasi antara komitmen organisasi dan *work engagement* pada guru-guru SMK. Hasil studi tersebut menunjukkan adanya korelasi positif, di mana peningkatan komitmen organisasi berbanding lurus dengan peningkatan keterlibatan kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan emosional dan profesional individu terhadap pekerjaannya, maka semakin besar pula loyalitas dan dukungan terhadap tujuan institusi pendidikan tempat mereka mengabdikan.

Sidiq (2014) dalam penelitiannya mengenai *employee engagement* pada karyawan *Community Ambassador Sampoerna Mild 16* di PT Sunrise Kemilau Indonesia juga memperkuat bukti tersebut. Ia menyimpulkan bahwasanya ditemukan hubungan positif secara signifikan antara *employee engagement* dan komitmen organisasi, hal ini mencerminkan adanya keterkaitan kuat antara motivasi intrinsik karyawan dengan loyalitas terhadap perusahaan.

Senada dengan hal itu, Riza (2015) menemukan *work engagement* mempunyai hubungan positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Ia menegaskan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan aset krusial dalam menunjang produktivitas dan keberlanjutan perusahaan. Pekerja dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap proaktif, seperti kesediaan untuk menyelesaikan tugas di luar jam kerja formal, yang menjadi indikator kuat terhadap komitmen organisasional.

Dengan kata lain, dari sisi teoritis maupun empiris, menyimpulkan bahwasanya *work engagement* berperan signifikan dalam membentuk dan

meningkatkan *organizational commitment*. Pekerja yang merasa terikat secara fisik, kognitif serta emosional di pekerjaan yang dilakukannya dominan memiliki afiliasi kuat terhadap nilai, tujuan, dan identitas organisasi. Oleh karena itu, peningkatan keterlibatan kerja dapat menjadi strategi penting dalam membangun komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan pembahasan diatas diangkat Hipotesis sebagai berikut:

H₁ : *Work Engagemanet* mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.

2.4.2. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan pandangan Lockwood, *work engagement* diakui sebagai salah satu inisiatif strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berkorelasi erat dengan kesuksesan organisasi. Konsep ini merujuk pada kondisi psikologis positif dan memuaskan yang berorientasi pada pekerjaan, yang ditandai oleh tiga karakteristik utama: vitalitas (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterserapan (*absorption*). Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi menunjukkan kesiapan untuk menginvestasikan energi secara optimal dalam pekerjaannya, serta memperlihatkan ketekunan saat menghadapi tantangan kerja. Oleh karena itu, perusahaan idealnya memposisikan karyawan sebagai aset strategis, bukan sekadar beban operasional, guna membangun tenaga kerja yang terampil, berkomitmen, dan mampu memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Fenomena yang sering terjadi dalam praktik manajemen SDM ialah munculnya *turnover intention*, yakni kecenderungan pekerja agar meninggalkan institusi, yang sering kali dipicu oleh berbagai faktor psikososial di lingkungan kerja. Salah satu determinan penting yang diyakini berpengaruh terhadap *turnover intention* adalah *work engagement*.

Hasil studi oleh Diana Ayu Safitri dan Suharnomo menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi keterikatan kerja pegawai, semakin rendah intensi mereka untuk keluar dari institusi. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Sella Bitha dan I Komang Ardana, yang menyatakan bahwa *work engagement* berkontribusi signifikan dalam menekan kecenderungan karyawan untuk berpindah kerja.

Namun demikian, terdapat pula hasil penelitian yang menunjukkan variabilitas pengaruh tersebut. Studi oleh Mohammad Amas Lahat dan Amas Sari Marthanti mengungkapkan bahwa pada mitra Gojek di Jakarta, *work engagement* justru mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dijelaskan oleh kondisi eksternal yang sulit, di mana meskipun para mitra merasa terlibat dalam pekerjaan, mereka tetap memiliki dorongan untuk berpindah ke profesi yang lebih menjanjikan demi masa depan yang lebih baik. Lebih lanjut, penelitian oleh Muhammad Bagoes Solihin dan Ella Jauvani Sagala pada PT Telkom Akses Balikpapan menyatakan bahwasanya tidak berpengaruh signifikan antara *work engagement* terhadap *turnover intention*, dari hasil uji statistik yang menunjukkan nilai *t-tabel* lebih besar dari *t-hitung*, kemudian nilai signifikan di atas 0,05. Hasil yang serupa juga ditemukan oleh Bernardus Ferry Wahyu Laksono

dan Paulus Wardoyo dalam studi mereka di industri perhotelan, meskipun secara umum *work engagement* tetap menunjukkan pengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar ketika dikaji bersama variabel moderasi seperti mentoring.

Dengan demikian, meskipun sebagian besar literatur mengindikasikan adanya korelasi negatif signifikan antara *work engagement* dengan *turnover intention*, terdapat pula variabel kontekstual yang dapat memoderasi atau mengubah arah hubungan tersebut. Hal ini menandakan bahwa efektivitas *work engagement* sebagai instrumen retensi karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi, serta persepsi subjektif karyawan terhadap makna dan nilai dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan pembahasan diatas maka dapat diangkat Hipotesis:

H₂ : *Work engagement* mempunyai pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

2.4.3. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Hasil temuan dari Sidharta dan Margaretha (2011) menguatkan bukti empiris bahwasanya komitmen organisasional mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Ini berarti, semakin tinggi tingkat komitmen pekerja dengan institusi, semakin menurun pula kecenderungan pekerja tersebut dalam meninggalkan perusahaan. Temuan serupa juga diungkapkan dalam penelitian Sutanto dan Gunawan (2013), menegaskan rendahnya komitmen

terhadap institusi menjadi salah satu pemicu utama meningkatnya intensi pekerja agar meninggalkan tempat kerja mereka.

Menurut Salleh et al. (2012) turut memberikan kontribusi pada pemahaman ini, dengan menyebutkan bahwasanya tingginya tingkat komitmen pekerja cenderung mempunyai loyalitas lebih besar, dengan demikian berdampak pada menurunnya tingkat niat untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Karyawan dengan komitmen tinggi umumnya menunjukkan dedikasi dalam menjalankan tugas, kesetiaan terhadap perusahaan, serta kemauan untuk bekerja secara optimal guna mendukung pencapaian visi serta misi perusahaan.

Sebaliknya, tingkat komitmen pekerja rendah berpotensi menunjukkan perilaku yang tidak sejalan dengan nilai-nilai organisasi, termasuk dalam bentuk keinginan untuk mencari peluang kerja di luar perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan komitmen organisasional menjadi strategi penting dalam mengurangi intensi *turnover*, serta mendorong terbentuknya tenaga kerja yang berdaya saing, stabil, dan produktif dalam jangka panjang.

Berdasarkan pembahasan diatas maka dapat diangkat Hipotesis berikut:

H₃ : *Organizational Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

2.4.4. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* sebagai mediasi.

Work engagement ialah kondisi psikologis positif yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, serta *absorption*, telah terbukti berperan penting dalam mengurangi niat pekerja untuk keluar dari institusi (*turnover intention*). Berbagai

studi empiris menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak hanya bersifat langsung, namun juga dimediasi oleh tingkat komitmen pekerja terhadap organisasi (*organizational commitment*).

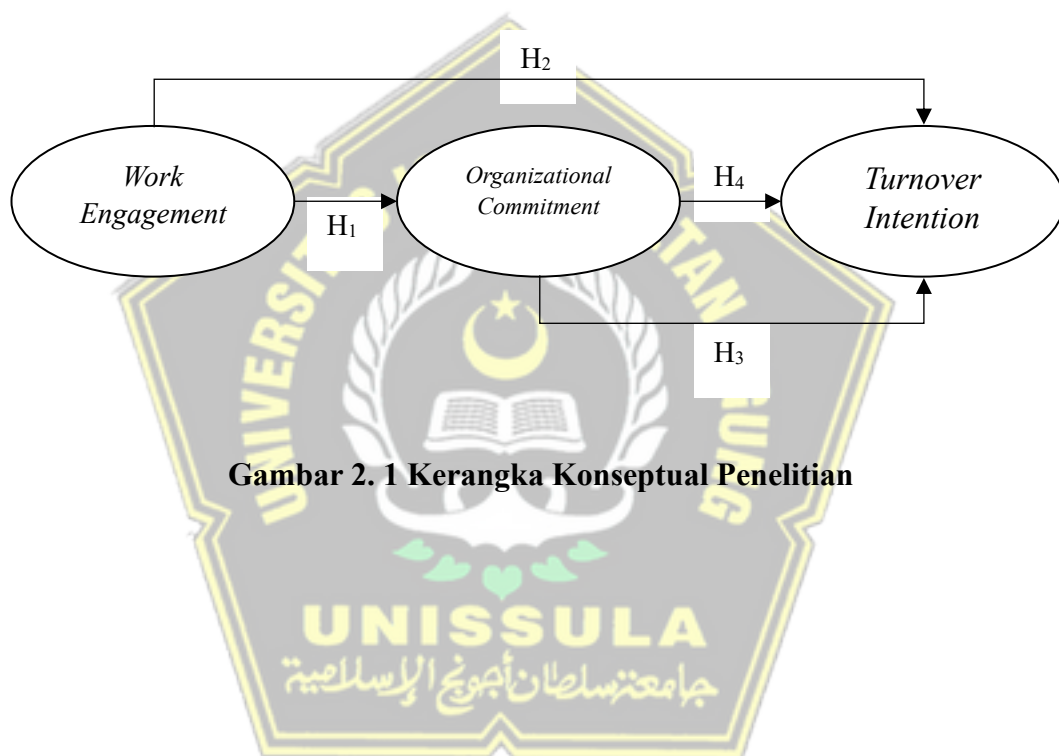
Menurut hasil penelitian Ampofo dan Karatepe (2022) menyebutkan *organizational commitment* secara parsial memediasi korelasi antara *work engagement* dan *turnover intention* pada pekerja. Temuan ini konsisten dengan Chen et al. (2022) yang mengidentifikasi bahwa *organizational commitment* membentuk jalur mediasi yang efektif dalam korelasi antara *work engagement* dan penurunan *turnover intention*. Selanjutnya, penelitian dari Callado et al. (2023) serta Suárez-Albanchez et al. (2021) mengonfirmasi adanya hubungan negative signifikan antar *organizational commitment* dan *turnover intention*, sekaligus menunjukkan bahwa *work engagement* berkontribusi positif terhadap peningkatan *organizational commitment*. Penelitian Putri dan Setianan (2019) turut memperkuat temuan tersebut, di mana *employee engagement* terbukti mempunyai pengaruh negatif pada *turnover intention* sekaligus meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dengan demikian, kajian ini menegaskan bahwasanya *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *organizational commitment* sebagai variabel mediasi.

H₄ : *Organizational Commitment* mampu memediasi pengaruh *Work engagement* terhadap *Turnover Intention*

2.5. Kerangka Konseptual

Dalam rangka mengidentifikasi sekaligus menganalisis permasalahan yang menjadi fokus penelitian, diperlukan suatu kerangka konseptual yang berfungsi sebagai dasar dalam merumuskan serta mengembangkan hubungan antarvariabel yang diteliti. Kerangka konseptual ini menjadi landasan teoretis dalam menguji validitas hipotesis yang diajukan, serta memandu proses penelitian secara sistematis. Ilustrasi kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian yaitu:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian kuantitatif berbasis survei. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner berisi serangkaian pertanyaan terstruktur, yang secara sistematis dirancang untuk memperoleh data yang bersifat spesifik dan relevan dari para responden (Sugiyono, 2019).

Selaras dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian eksplanatori, yaitu jenis penelitian yang berupaya menentukan apakah variabel yang diselidiki berhubungan secara kasual, serta menelusuri sejauh mana suatu variabel independen dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh variabel lainnya (Sugiyono, 2019).

Fokus utama dari pendekatan eksplanatori ini adalah menguji hipotesis serta menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu Pengaruh *Work engagement* terhadap *Turnover Intention* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ) Menggunakan *Partial Least Squares*-SEM (PLS-SEM) dengan *Organizational Commitment* sebagai Variabel Mediasi.

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini direncanakan berlangsung selama rentang waktu Mei hingga Juni 2025. Adapun lokasi pelaksanaan riset dilakukan di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ) sebagai tempat penelitian.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi ialah keseluruhan subjek atau objek yang menjadi fokus dalam suatu penelitian dan memiliki karakteristik tertentu yang dapat diidentifikasi secara jelas dan menyeluruh. Dengan kata lain, populasi merujuk pada himpunan lengkap dari elemen-elemen yang dijadikan dasar pengumpulan data dalam suatu kajian ilmiah (Sugiyono, 2019).

Populasi dalam penelitian ini mencakup semua pekerja PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ) yang menjadi subjek penelitian serta memiliki karakteristik yang relevan dengan permasalahan yang dikaji yang berjumlah sebanyak 85 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel ialah bagian dari populasi yang dipilih sebagai objek kajian dan merupakan unit dasar tempat data dikumpulkan. Teknik pengambilan sampel dimaksudkan untuk memilih elemen-elemen tertentu yang dapat merepresentasikan keseluruhan populasi (Sugiyono, 2019). Pendekatan yang dipakai di penelitian ini ialah teknik total sampling, atau dikenal pula sebagai metode sensus. Dengan kata lain, seluruh 85 pegawai PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ) digunakan sebagai sampel penelitian.

3.4. Definisi Operasional

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

Definisi Variabel	Indikator
<i>Work engagement</i> Keterlibatan pekerja secara fisik, kognitif, serta emosional terhadap pekerjaan. Artinya, seorang karyawan yang engaged akan menunjukkan komitmen tidak hanya dari segi perilaku kerja (fisik), namun juga dari aspek mental (kognitif) dan perasaan (emosional) terhadap organisasi dan peran yang dijalani.	1. Dedikasi 2. Fokus Kerja 3. Energi dalam Bekerja
<i>Organizational Commitment</i> Bentuk hubungan timbal balik antara seseorang dan institusi, yang mana individu memberikan dedikasi dan pengabdian sebagai kompensasi atas imbalan yang diterima, yang mencerminkan hubungan aktif dan produktif, bukan sekadar loyalitas pasif.	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Normatif 3. Komitmen Continuence
<i>Turnover Intention</i> Perilaku individu dalam meninggalkan institusi, baik secara sukarela maupun dipaksa. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya <i>turnover intention</i> mengacu pada niat atau kecenderungan seorang pekerja agar mengundurkan diri dari perusahaan, yang umumnya muncul akibat ketidaknyamanan, ketidakpuasan kerja, atau dorongan untuk mencari lingkungan kerja yang lebih baik.	1. Keinginan Resign 2. Mencari Pekerjaan Lain 3. Niat Keluar

3.5. Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, yang didefinisikan oleh representasi numerik yang mencerminkan besaran atau nilai dari variable-variabel yang diteliti. Pada dasarnya, data kuantitatif ialah bentuk data empiris yang bisa dinilai secara objektif, di mana pengumpulan dan analisisnya mengandalkan pendekatan statistik sebagai instrumen utama dalam proses pengujian hipotesis. Metode ini digunakan untuk menelaah permasalahan penelitian secara sistematis

guna memperoleh kesimpulan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Sugiyono, 2019).

Sumber data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer didapatkan secara langsung dari responden melalui instrumen penelitian berupa kuesioner yang memuat pertanyaan-pertanyaan terkait variabel yang diteliti. Mengacu pada pendapat Sugiyono (2019), data primer ialah informasi yang diperoleh langsung dari partisipan penelitian sebagai sumber utama, baik individu maupun kelompok, dan yang merepresentasikan opini atau persepsi mereka mengenai variabel-variabel yang relevan terhadap penelitian ini. Sedangkan, data sekunder merupakan informasi yang berasal dari sumber selain subjek penelitian dan tidak dikumpulkan secara langsung oleh peneliti, seperti laporan, arsip, atau dokumen resmi yang telah tersedia (Sugiyono, 2019).

3.5.2. Cara Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dalam bentuk tertutup, di mana setiap pernyataan yang diajukan telah disusun dalam format pertanyaan terstruktur dan responden diminta untuk memberikan tanggapan berdasarkan alternatif jawaban yang telah disediakan sebelumnya. Penggunaan kuesioner tertutup dimaksudkan untuk memperoleh data yang merepresentasikan setiap indikator dari konstruk yang menjadi fokus pada penelitian ini. Seluruh butir pernyataan pada kuesioner dirancang dengan skala Likert lima poin, yakni dari tingkat persetujuan “sangat tidak setuju” – “sangat

setuju”, dengan tujuan memperoleh data berskala interval yang dapat diberi skor numerik berdasarkan kategori tanggapan responden.

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu-Ragu	Setuju	Sangat Setuju

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ialah perangkat yang dipakai untuk mengukur suatu gejala, baik yang bersifat alamiah maupun sosial, sesuai dengan objek yang diamati (Sugiyono, 2019). Dalam riset ini, instrumen yang dipakai berupa kuesioner yang disusun secara sistematis guna mengumpulkan data dari para pegawai PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ). Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui platform *Google Form* guna mempermudah distribusi dan pengisian oleh responden. Adapun instrumen yang digunakan ialah sebagai berikut:

1. Kuisisioner *Work engagement*

Instrumen ini dirancang untuk mengidentifikasi persepsi responden terhadap implementasi *Work engagement* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ). Kuesioner yang digunakan terdiri atas 6 butir pertanyaan yang dikembangkan berdasarkan 3 indikator utama, yakni Dedikasi, Fokus Kerja, dan Energi dalam Bekerja. Pilihan jawaban pada instrumen ini disusun menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang nilai mulai dari 1 hingga 5. Dengan demikian, skor total yang dapat diperoleh responden adalah 6 -30.

2. Kuisisioner *Organizational Commitment*

Instrumen ini dirancang untuk mengidentifikasi persepsi responden terhadap implementasi *Organizational Commitment* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ). Kuesioner yang digunakan terdiri atas 6 butir pertanyaan yang dikembangkan berdasarkan 3 indikator utama, yakni Komitmen Afektif, Komitmen Normatif dan Komitmen *Continuence*. Pilihan jawaban pada instrumen ini disusun menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang nilai mulai 1 hingga 5. Dengan demikian, skor total yang dapat diperoleh responden adalah 6 – 30.

3. Kuisiuner *Turnover Intention*

Instrumen ini dirancang untuk mengidentifikasi persepsi responden terhadap implementasi *Turnover Intention* di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ). Kuesioner yang digunakan terdiri atas 6 butir pertanyaan yang dikembangkan berdasarkan 3 indikator utama, yakni Keinginan *Resign*, Mencari Pekerjaan Lain, dan Niat keluar. Pilihan jawaban pada instrumen ini disusun berdasarkan skala Likert lima poin, dengan rentang nilai mulai dari 1 hingga 5. Sehingga, skor total yang dapat diperoleh responden adalah 6 – 30.

3.7. Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode PLS merupakan salah satu teknik dalam pemodelan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang memiliki keunggulan tersendiri dibandingkan metode SEM lainnya. PLS sering digunakan dalam penelitian yang berfokus pada ilmu sosial

karena reputasinya yang sangat fleksibel dalam menjembatani teori dan data empiris, serta kapasitasnya untuk melakukan analisis jalur pada dimensi laten (Sugiyono, 2019).

Lebih lanjut, metode PLS memiliki kelebihan dalam hal kekuatan analisis karena tidak bergantung pada banyak asumsi statistik. Salah satunya adalah ketidakwajiban untuk memenuhi asumsi distribusi normal multivariat. Selain itu, PLS dapat mengakomodasi berbagai jenis skala pengukuran, baik kategori, ordinal, interval, hingga rasio dalam satu model analisis. Metode ini juga tetap dapat digunakan secara optimal meskipun ukuran sampel yang digunakan relatif kecil (Sugiyono, 2019).

Metode *Partial Least Squares* (PLS) tidak hanya berperan dalam mengonfirmasi teori, namun juga memiliki kapabilitas untuk menerangkan keberadaan atau ketiadaan keterkaitan antar variabel laten. Oleh karena itu, pada penelitian yang berorientasi pada pengujian hipotesis, PLS dinilai lebih sesuai untuk digunakan dalam menganalisis data (Riyanto & Setyorini, 2024). Lebih lanjut, PLS memungkinkan analisis secara simultan terhadap konstruk yang dibentuk oleh indikator reflektif maupun formatif, yang dalam praktiknya tidak bisa dilakukan oleh SEM berbasis kovarian sebab akan menimbulkan model yang tidak teridentifikasi (*unidentified model*) (Riyanto & Setyorini, 2024).

Adapun pemilihan metode PLS dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa terdapat tiga variabel yaitu *work engagement*, *organizational commitment* dan *turnover intention* yang dikonstruksikan melalui indikator-indikator reflektif, serta dinilai dengan pendekatan *second-order reflective factor*.

Model reflektif ini mengasumsikan bahwasanya konstruk atau variabel memiliki pengaruh kausal terhadap indikator-indikatornya, sehingga hubungan kausalitas mengalir dari konstruk ke indikator. Oleh karena itu, dibutuhkan konfirmasi empiris terhadap korelasi antar variabel laten melalui pendekatan analisis yang tepat (Riyanto & Setyorini, 2024).

3.7.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan prosedur yang dipakai untuk menilai sejauh mana instrumen kuesioner mampu menilai dengan tepat konstruk yang dimaksud. Sebuah instrumen dinyatakan valid apabila butir-butir pertanyaan di dalam kuesioner tersebut secara akurat merefleksikan konsep atau variabel yang hendak diukur. Dalam konteks ini, pengujian validitas diterapkan pada seluruh item pertanyaan dalam masing-masing variabel yang diteliti (Riyanto & Setyorini, 2024).

Proses evaluasi validitas akan dilakukan melalui beberapa tahapan pengujian, yaitu *convergent validity* untuk mengukur tingkat korelasi antar indikator dalam satu konstruk, *average variance extracted* (AVE) untuk menilai proporsi varians indikator yang mampu dijelaskan oleh konstruk, serta *discriminant validity* guna memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model penelitian (Riyanto & Setyorini, 2024).

a. *Convergent Validity*

Pengukuran *convergent validity* mempunyai tujuan untuk mengevaluasi sejauh mana setiap item pertanyaan pada kuesioner bisa merefleksikan dimensi

yang sama dari suatu variabel laten. Dengan kata lain, pengukuran ini menilai konsistensi item-item dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Saat menilai variabel studi, hanya item yang memenuhi tingkat signifikansi tinggi ditunjukkan dengan nilai yang lebih besar dari dua kali standar error—yang dinilai valid (Riyanto & Setyorini, 2024).

Kriteria terpenuhinya validitas konvergen ditandai dengan nilai AVE di setiap variabel yang harus melebihi angka 0,5. Selain itu, nilai *factor loading* dari setiap indikator terhadap konstruk yang diukur juga harus menunjukkan nilai di atas 0,5, yang mengindikasikan kontribusi signifikan dalam pembentukan variabel laten tersebut (Riyanto & Setyorini, 2024).

b. Average Variance Extrated (AVE)

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi validitas masing-masing item pertanyaan melalui analisis nilai AVE. AVE ialah ukuran yang menunjukkan rata-rata persentase varians yang bisa dijelaskan oleh setiap indikator terhadap suatu konstruk, yang mencerminkan kekuatan hubungan konvergen antar indikator yang mengukur variabel yang sama (Riyanto & Setyorini, 2024).

Secara teoritis dan empiris, suatu konstruk disebut mempunyai validitas konvergen yang baik jika nilai AVE dari masing-masing indikator melebihi angka 0,5. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa lebih dari 50% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk yang diukur (Riyanto & Setyorini, 2024).

c. *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk mengidentifikasi seberapa besar variasi eksperimental suatu konstruk terhadap item lainnya dalam model. Jika nilai korelasi suatu variabel dengan dirinya sendiri lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lain, validitas diskriminan dikatakan terpenuhi (Riyanto & Setyorini, 2024).

Selanjutnya, pendekatan lain untuk menilai validitas diskriminan dapat dilakukan melalui analisis *cross loading*, yakni dengan memastikan bahwasanya nilai *loading* masing-masing item indikator pada konstruk asalnya lebih tinggi daripada nilai *loading* pada konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwasanya indikator tersebut memang lebih merepresentasikan variabel yang dimaksud, bukan variabel lain dalam model (Riyanto & Setyorini, 2024).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengevaluasi tingkat ketepatan, konsistensi, dan stabilitas instrumen dalam mengukur suatu konstruk secara berulang. Dalam konteks analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0, pengujian reliabilitas dilakukan dengan mengamati beberapa indikator statistik yang mencerminkan sejauh mana instrumen pengukuran dapat dipercaya dan memperoleh data yang konsisten pada konteks studi yang dikerjakan (Riyanto & Setyorini, 2024).

a. *Composite Reliability*

Composite Reliability dipakai sebagai indikator dalam menilai tingkat keandalan suatu konstruk dalam model penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan mengacu pada nilai koefisien variabel laten (*latent variable coefficients*). Dalam proses interpretasinya, terdapat dua kriteria utama yang dijadikan acuan, yaitu nilai *Cronbach's alpha* serta *composite reliability*. Disebut reliabilitas yang memadai apabila suatu konstruk mempunyai kedua nilai tersebut yang menunjukkan angka $\geq 0,70$. Dengan demikian, apabila konstruk memenuhi kedua kriteria tersebut, maka konstruk tersebut dapat dinyatakan sebagai instrumen yang reliabel dalam mengukur variabel yang dimaksud (Riyanto & Setyorini, 2024).

b. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's alpha ialah metode statistik yang dipakai dalam mengukur tingkat konsistensi internal suatu instrumen, khususnya pada konteks pengujian reliabilitas data psikometrik. Teknik ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana item-item dalam suatu skala menilai konstruk yang sama secara konsisten. Penilaian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai koefisien *Cronbach's Alpha*, di mana suatu konstruk dikategorikan reliabel apabila nilai α di atas 0,60. Dengan demikian, jika suatu konstruk memenuhi ambang batas tersebut serta kriteria reliabilitas lainnya, maka kesimpulannya konstruk tersebut mempunyai konsistensi internal yang memadai dalam konteks instrumen penelitian (Riyanto & Setyorini, 2024).

3.7.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model ini juga disebut sebagai *inner model*, menjelaskan korelasi kausal ataupun kekuatan estimasi antar variabel laten (konstruk) berlandaskan teori substantif yang mendasari penelitian. Model ini dipakai untuk menilai tingkat variabel independen memengaruhi variabel dependen berdasarkan kerangka teoritis yang telah dibangun sebelumnya.

1. *R-Square*

Koefisien determinasi atau *R square* dipakai untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi akurasi hubungan antar variabel. Nilai *R-Square* mencerminkan tingginya kontribusi variabel laten oksigen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai *R-Square* bisa memberikan gambaran mengenai signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang diteliti (Sugiyono, 2019).

Pada proses evaluasi model struktural, tahap awal yang dilakukan adalah mengkaji nilai *R-Square* pada masing-masing variabel laten endogen sebagai indikator kekuatan prediktif model. Uji terhadap model struktural ini juga menjadi bagian dari uji *goodness-of-fit* model. Berdasarkan interpretasi umum, nilai *R-Square* sebesar 0,75 memperlihatkan bahwa model memiliki kekuatan prediktif yang tinggi (kuat), nilai sebesar 0,50 menunjukkan tingkat prediktif sedang (moderate), serta nilai 0,25 menggambarkan kekuatan prediktif yang rendah (lemah) (Sugiyono, 2019).

2. *F-Square*

Statistik *F-Square* dipakai untuk mengevaluasi dampak relatif variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen pada model struktural. Nilai tersebut memberikan gambaran mengenai sejauh mana variabel independen memberikan kontribusi terhadap perubahan pada variabel dependen. Selain itu, nilai *effect size* (F^2) juga berfungsi sebagai indikator untuk mengevaluasi kualitas model struktural secara keseluruhan, khususnya dalam konteks pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel laten independen terhadap variabel laten dependen (Sugiyono, 2019).

Berikut ialah interpretasi nilai *effect size* (f^2) dalam menilai kekuatan variabel laten independen memengaruhi variabel laten dependen pada model struktural:

- a. Nilai *effect size* (f^2) sebesar 0,02 mengindikasikan bahwasanya kontribusi variabel laten independen terhadap variabel laten dependen tergolong rendah atau mempunyai efek lemah.
- b. Nilai *effect size* (f^2) sebesar 0,15 mengindikasikan bahwa variabel laten independen memberikan korelasi sedang terhadap variabel laten dependen.
- c. Nilai *effect size* (f^2) sebesar 0,35 mencerminkan bahwasanya variabel laten independen mempunyai pengaruh yang kuat terhadap variabel laten dependen dalam model yang dianalisis.

3. *Goodness of Fit Model*

Dalam evaluasi model struktural pada analisis PLS-SEM, *Goodness of Fit* (GoF) dipakai sebagai alat untuk mengukur sejauh mana model yang dibangun memiliki kecocokan atau kelayakan dengan data yang digunakan pada penelitian. Tujuannya untuk menilai apakah data empiris telah sesuai dengan struktur model

persamaan yang diajukan. Dalam konteks analisis PLS-SEM, terdapat lima indikator statistik yang digunakan dalam pengujian kecukupan model, yakni: *Unweighted Least Square Discrepancy* (d_ULS), *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Geodesi Discrepancy* (d_G), *Normed Fit Index* (NFI), serta *Chi-Square*. Kelima indikator tersebut menjadi acuan dalam menentukan apakah model yang dikembangkan memiliki tingkat *fit* yang memadai terhadap data yang dianalisis (Sugiyono, 2019).

4. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis digunakan melalui analisis *full model* pada pendelatan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan perangkat lunak SmartPLS. Pendekatan *full model SEM* tidak hanya berfungsi untuk mengkonfirmasi teori yang telah dikembangkan, namun juga untuk mengidentifikasi keberadaan korelasi kausal antar konstruk laten (Sugiyono, 2019). Selanjutnya, uji pengaruh antar variabel dibuat untuk menilai signifikansi parameter koefisien serta nilai statistik-T, yang diperoleh melalui teknik *bootstrapping*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai statistik-T melebihi nilai kritis *t-tabel* dengan nilai 1,96 yaitu tingkat signifikansinya 5 persen ($\alpha = 0,05$). Dengan demikian, apabila nilai *t-statistik* dari masing-masing jalur hubungan antar variabel lebih tinggi dari 1,96, maka hipotesis ini dianggap signifikan dan dapat dibuktikan secara empiris (Sugiyono, 2019).

Berikut persamaan Statistik penelitian yang dapat dijelaskan:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + e$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y_1 : *Organizational Commitment*

Y_2 : *Turnover Intention*

X_1 : *Work Engagement*

X_2 : *Organizational Commitment*

a : Konstanta

b : Koefisien Regresi

e : *Std. Error*



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini merupakan studi kuantitatif yang menghasilkan data numerik dan dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Tujuan utama penelitian ini ialah untuk mengevaluasi model penurunan *turnover intention* yang berbasis pada *organizational commitment* di lingkungan PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ). Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai IRIJ, dengan jumlah sampel yang diambil secara survei sebanyak 85 responden. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dalam bentuk angket dilaksanakan pada tanggal 16 hingga 20 Mei 2025, menggunakan skala Likert 1-5 pada pengukuran persepsi responden.

Struktur model penelitian ini terdiri dari satu variabel independen, yakni *work engagement* (X), serta dua variabel dependen, yaitu *organizational commitment* (Y1) yang juga berperan sebagai variabel mediasi, dan *turnover intention* (Y2). Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor psikologis dan organisasional yang memengaruhi kecenderungan pegawai untuk meninggalkan perusahaan.

4.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan penyebaran kuesioner kepada 85 responden penelitian, diperoleh informasi yang merepresentasikan karakteristik demografis responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini. Identifikasi karakteristik ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden, yang mencakup

aspek-aspek seperti jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, lama bekerja, serta pendapatan bulanan. Pemahaman terhadap karakteristik responden ini penting sebagai landasan dalam menginterpretasikan hasil analisis lebih lanjut serta dalam menilai relevansi dan generalisasi temuan penelitian terhadap konteks organisasi yang diteliti.

1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang didapatkan pada pengisian identitas diri oleh responden dalam kuesioner, diperoleh informasi mengenai distribusi Jenis Kelamin responden yang menjadi bagian dari populasi penelitian sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase	Kategori
1.	Laki-laki	41	48.2%	Tinggi
2.	Perempuan	44	51.8%	Tinggi
Total		85	100%	

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, distribusi responden menurut jenis kelamin menunjukkan bahwasanya mayoritas partisipan pada penelitian ini berjenis kelamin perempuan, yaitu sekitar 44 orang (51,8%) dalam kategori **Tinggi** dari total responden. Sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 41 orang atau sekitar 48.2% juga dalam kategori **Tinggi**. Secara keseluruhan, jumlah responden yang ikut pada studi ini ialah 85 orang. Proporsi ini mencerminkan dominasi partisipasi perempuan dalam konteks organisasi yang diteliti, dan dapat menjadi pertimbangan dalam mengkaji dinamika gender terhadap persepsi variabel-variabel penelitian.

2. Karakteristik Responden Menurut Umur

Dari pengisian identitas diri oleh responden dalam kuesioner, diperoleh informasi mengenai distribusi Umur responden yang menjadi bagian dari populasi penelitian berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Jumlah	Persentase	Kategori
1.	≤ 20 Tahun	0	0%	Rendah
2.	21-25 Tahun	21	25%	Rendah
3.	26-30 Tahun	28	33%	Sedang
4.	31-35 Tahun	13	15%	Rendah
5.	36-40 Tahun	12	14%	Rendah
6.	> 40 Tahun	11	13%	Rendah
Total		85	100%	

Sumber: data primer diolah, 2025

Tabel 4.2, distribusi responden menurut kelompok umur menunjukkan bahwasanya proporsi terbesar berada pada rentang usia 26–30 tahun, yakni sebanyak 28 orang (33%), yang termasuk dalam kategori sedang. Selanjutnya, kelompok usia 21–25 tahun berjumlah 21 orang (25%) dan kelompok usia 31–35 tahun 13 orang (15%), keduanya termasuk kategori rendah. Sementara itu, kelompok usia 36-40 tahun sekitar 12 orang (14%) serta melebihi usia 40 tahun mencapai 11 orang (13%) termasuk kategori rendah. Tidak terdapat responden dalam kategori usia ≤ 20 tahun.

Secara keseluruhan, jumlah responden yang dianalisis berjumlah 85 orang. Variasi usia ini mencerminkan keberagaman pengalaman kerja dan tingkat kematangan profesional di lingkungan organisasi yang diteliti, yang dapat memengaruhi persepsi terhadap variabel-variabel dalam model penelitian.

3. Karakteristik Responden Menurut Pendidikan

Berdasarkan kuesioner yang telah disebar, pengisian identitas diri oleh responden diperoleh informasi mengenai distribusi Pendidikan responden yang menjadi bagian dari populasi penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase	Kategori
1.	SMA Sederajat	0	0%	Rendah
2.	Diploma	13	15%	Rendah
3.	S1/D4	54	64%	Tinggi
4.	S2/S2 Terapan/Profesi/Spesialis	13	15%	Rendah
5.	S3/S3 Terapan	5	6%	Rendah
Total		85	100%	

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari Tabel 4.3, karakteristik responden menurut tingkat pendidikan mengindikasikan bahwa sebagian besar merupakan lulusan strata satu (S1/D4), yaitu sebanyak 54 orang (64%), yang termasuk dalam kategori tinggi. Responden dengan latar belakang pendidikan diploma berjumlah 13 orang (15%) dan strata dua (S2/S2 Terapan/Profesi/Spesialis) sebanyak 13 orang (15%), keduanya berada pada kategori rendah. Lulusan strata tiga (S3/S3 Terapan) berjumlah 5 orang (6%), juga termasuk kategori rendah, sementara tidak terdapat responden dengan latar belakang pendidikan SMA atau sederajat.

Secara keseluruhan, jumlah responden ikut serta dalam penelitian adalah 85 orang. Tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini mencerminkan kapasitas intelektual dan profesional yang cukup kuat di lingkungan organisasi, yang

berpotensi memengaruhi pola pikir serta persepsi responden terhadap variabel-variabel dalam model penelitian.

4. Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja

Berdasarkan pengisian identitas diri oleh responden dalam kuesioner, diperoleh informasi mengenai distribusi Lama Bekerja responden yang menjadi bagian dari populasi penelitian yaitu:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase	Kategori
1.	< 2 Tahun	0	0%	Rendah
2.	2 sampai 5 Tahun	34	40%	Sedang
3.	6 sampai 10 Tahun	44	52%	Sedang
4.	Lebih dari 10 Tahun	7	8%	Rendah
Total		85	100%	

Sumber: data primer diolah, 2025

Menurut Tabel 4.4, kriteria responden dari lama bekerja menunjukkan bahwasanya proporsi terbesar berada pada kelompok dengan pengalaman kerja 6 hingga 10 tahun, yaitu sebanyak 44 orang (52%), yang termasuk dalam kategori sedang. Selanjutnya, kelompok dengan masa kerja 2 hingga 5 tahun berjumlah 34 orang (40%), juga termasuk kategori sedang. Adapun responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun berjumlah 7 orang (8%), termasuk kategori rendah, dan tidak ditemukan responden dengan masa kerja < 2 tahun.

Secara keseluruhan, jumlah responden pada penelitian ini ialah 85 orang. Variasi dalam lama bekerja ini mencerminkan tingkat akumulasi pengalaman kerja yang berbeda-beda di antara responden, yang dapat memberikan

pengaruh terhadap sikap, loyalitas, serta persepsi mereka terhadap faktor-faktor yang diteliti dalam model penurunan turnover intention.

5. Karakteristik Responden Menurut Pendapatan Bulanan

Berdasarkan data yang didapatkan dari pengisian identitas diri oleh responden dalam kuesioner, diperoleh informasi mengenai distribusi Pendapatan responden yang menjadi bagian dari populasi penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan Bulanan

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase	Kategori
1.	Rp 3 juta s.d. Rp 5 juta	35	41%	Sedang
2.	Rp 5 juta s.d. Rp 10 juta	43	51%	Sedang
3.	Rp 10 juta s.d. Rp 20 juta	7	8%	Rendah
Total		85	100%	

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari Tabel 4.5, karakteristik responden ditinjau dari pendapatan bulanan menunjukkan bahwa mayoritas responden memperoleh penghasilan antara Rp 5 juta hingga Rp 10 juta, yaitu sebanyak 43 orang (51%), yang termasuk dalam kategori sedang. Selanjutnya, sebanyak 35 responden (41%) memiliki pendapatan bulanan antara Rp 3 juta sampai Rp 5 juta, yang juga berada pada kategori sedang. Sementara itu, hanya 7 responden (8%) yang memiliki pendapatan sekitar Rp 10 juta – Rp 20 juta, yang dikategorikan sebagai rendah.

Responden yang terlibat pada penelitian secara keseluruhan adalah 85 orang. Distribusi pendapatan ini mencerminkan kondisi ekonomi individu dalam organisasi, yang secara potensial dapat memengaruhi tingkat kepuasan

kerja, komitmen organisasional, serta kecenderungan untuk tetap bertahan atau meninggalkan institusi.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Statistik Deskriptif

Tabel 4.5 Analisis Statistik Variabel Penelitian

Variabel	Indikator		N	Min	Maks	Rata-rata	Std. Dev	Kategori
<i>Work Engagement (X)</i>	Dedikasi	WE1.1	85	3	5	4,129	0,79	Tinggi
		WE1.2	85	3	5	4,082	0,77	
	Fokus Kerja	WE2.1	85	3	5	3,965	0,71	
		WE2.2	85	3	5	3,988	0,69	
	Eneгри dalam Bekerja	WE3.1	85	3	5	4,024	0,75	
		WE3.2	85	3	5	4,082	0,76	
<i>Work Engagement (X)</i>			85	3	5	4.045	0.75	
<i>Organizational Commitment (Y1)</i>	Afektif	OC1.1	85	3	5	4,094	0,68	Tinggi
		OC1.2	85	3	5	4,141	0,60	
	Normatif	OC2.1	85	3	5	4,118	0,68	
		OC2.2	85	3	5	4,059	0,73	
	<i>Continuance</i>	OC3.1	85	3	5	4,118	0,64	
		OC3.2	85	3	5	4,024	0,70	
<i>Organizational Commitment (Y1)</i>			85	3	5	4.092	0.67	
<i>Turnover Intention (Y2)</i>	Keinginan Resign	TI1.1	85	1	3	2,035	0,76	Sedang
		TI1.2	85	1	3	1,976	0,72	
	Mencari Pekerjaan Lain	TI2.1	85	1	3	2,012	0,73	
		TI2.2	85	1	3	2,071	0,72	
	Niat Keluar	TI3.1	85	1	3	1,965	0,77	
		TI3.2	85	1	3	1,988	0,73	
<i>Turnover Intention (Y2)</i>			85	1	3	2.008	0.74	

Sumber: data primer diolah, 2025

1. *Work Engagement (X)*

Hasil analisis pada Tabel 4.6, diperoleh gambaran mengenai penyebaran data pada masing-masing indikator variabel Work Engagement (X). Secara

keseluruhan, variabel ini mempunyai nilai minimum 3 dan maksimum 5, dengan rata-rata keseluruhan sekitar 4,045 serta standar deviasi 0,75. Nilai tersebut berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja responden berada pada tingkat yang baik, dengan konsistensi penilaian yang cukup merata di antara responden.

Pada dimensi dedikasi, indikator WE1.1 menunjukkan nilai rata-rata mencapai 4,129 serta standar deviasi 0,79 dengan rentang nilai 3–5, berada pada kategori tinggi. Demikian pula, indikator WE1.2 memiliki rata-rata sekitar 4,082 serta standar deviasi 0,77 dengan kisaran nilai yang sama, dan juga termasuk dalam kategori tinggi.

Pada dimensi fokus kerja, indikator WE2.1 memperoleh rata-rata 3,965 dan standar deviasi 0,71 dengan rentang 3–5, dan indikator WE2.2 memperoleh rata-rata 3,988 serta standar deviasi 0,69. Keduanya termasuk dalam kategori tinggi, meskipun nilainya sedikit lebih rendah dibandingkan indikator dedikasi.

Pada dimensi energi dalam bekerja, indikator WE3.1 memiliki rata-rata 4,024 serta standar deviasi 0,75, dan indikator WE3.2 memiliki rata-rata 4,082 dan standar deviasi 0,76, keduanya berada pada kategori tinggi.

Secara umum, keenam indikator variabel *Work Engagement* (X) menunjukkan distribusi data yang relatif homogen, dengan seluruh nilai rata-rata berada di atas titik tengah skala Likert. Temuan ini menegaskan bahwa responden memiliki tingkat keterlibatan kerja yang cukup baik pada semua

dimensi, meskipun terdapat sedikit variasi antarindikator sebagaimana tercermin dari perbedaan nilai rata-rata dan standar deviasi.

2. *Organizational Commitment (Y1)*

Hasil analisis pada Tabel 4.6, diperoleh gambaran mengenai penyebaran data pada masing-masing indikator variabel *Organizational Commitment (Y1)*. Secara keseluruhan, variabel ini mempunyai nilai minimum 3 dan maksimum 5, rata-ratanya 4,092 dan standar deviasi 0,67. Nilai ini termasuk dalam kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi responden berada pada level yang baik dengan persepsi yang relatif konsisten antarindividu.

Pada dimensi komitmen afektif, indikator OC1.1 menunjukkan rata-rata 4,094 dan standar deviasi 0,68 dengan rentang nilai 3–5, yang berada pada kategori tinggi. Demikian pula, indikator OC1.2 memiliki rata-rata sebesar 4,141 dan standar deviasi 0,60 dan juga termasuk dalam kategori tinggi.

Pada dimensi komitmen normatif, indikator OC2.1 memperoleh rata-ratanya 4,118, standar deviasi 0,68 dan indikator OC2.2 mempunyai rata-rata 4,059 dengan standar deviasi 0,73. Keduanya berada pada kategori tinggi, meskipun OC2.2 menunjukkan sedikit variasi persepsi yang lebih besar dibanding OC2.1.

Pada dimensi komitmen *continuance*, indikator OC3.1 mencatat rata-rata 4,118 dan standar deviasi 0,64 dan indikator OC3.2 memiliki rata-rata 4,024, standar deviasi 0,70. Keduanya berada pada kategori tinggi, yang

mengindikasikan bahwasanya responden cenderung mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, baik karena pertimbangan emosional maupun alasan keberlanjutan kerja.

Secara umum, keenam indikator pada variabel *Organizational Commitment (Y1)* menunjukkan distribusi data yang homogen, dengan seluruh nilai rata-rata berada di atas titik tengah skala Likert. Hal ini menegaskan bahwa responden memiliki komitmen organisasi yang kuat di seluruh dimensi, meskipun terdapat sedikit perbedaan dalam intensitas persepsi antarindikator.

3. *Turnover Intention (Y2)*

Hasil analisis dari Tabel 4.6 di atas, diperoleh gambaran mengenai penyebaran data pada masing-masing indikator variabel *Turnover Intention (Y2)*.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel *Turnover Intention (Y2)* menunjukkan bahwa rata-rata nilai seluruh indikator memiliki nilai minimum 1 dan maksimum 3, dengan rata-rata 2,008 serta standar deviasi 0,74. Temuan ini mengindikasikan bahwa niat untuk keluar dari organisasi di kalangan responden berada pada tingkat rendah hingga sedang, dengan persepsi yang relatif stabil antar individu dalam sampel penelitian.

Untuk indikator TI1.1, nilai minimum tercatat sebesar 1 serta nilai maksimum 3, dengan rata-rata 2.035 dan standar deviasi 0.76. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap OC1.1 berada dalam kategori rendah hingga sedang. Indikator OC1.2 menunjukkan kisaran nilai yang sama, yaitu antara 1 hingga 3, nilai rata-rata 1.976 serta standar deviasi

0.72, yang mencerminkan konsistensi penilaian responden terhadap indikator tersebut.

Demikian pula, indikator TI2.1 memiliki nilai minimum 1 dan maksimum 3, rata-ratanya 2.012 serta standar deviasi 0.73. Adapun untuk indikator TI2.2, nilai minimum dan maksimum juga berada pada kisaran 1 hingga 3, dengan rata-rata 2.071 serta standar deviasi 0.72.

Disisi lain, indikator TI3.1 mempunyai nilai minimum 1 dan maksimum 3, rata-rata 1.965 serta standar deviasi 0.77. Adapun untuk indikator TI3.2, nilai minimum dan maksimum juga berada pada kisaran 1 hingga 3, rata-ratanya 1.988 serta standar deviasi 0.73.

Secara umum, keenam indikator pada variabel *Turnover Intention* (Y2) menunjukkan distribusi data yang relatif homogen dengan nilai rata-rata yang berada di bawah titik tengah skala Likert, mengindikasikan tingkat turnover intention responden yang cukup rendah, meskipun terdapat sedikit variasi dalam persepsi yang tercermin dari nilai standar deviasi setiap indikator.

Berdasarkan hasil analisis Tabel 4.6, diperoleh gambaran mengenai penyebaran data pada masing-masing indikator variabel *Turnover Intention* (Y2). Secara keseluruhan, variabel ini mempunyai nilai minimum 1 dan maksimum 5, rata-ratanya 2,008 serta standar deviasi 0,74. Nilai tersebut berada pada kategori rendah, yang mengindikasikan bahwa niat responden untuk meninggalkan organisasi berada pada tingkat moderat dengan persepsi yang relatif stabil antarindividu.

Pada dimensi keinginan resign, indikator TI1.1 menunjukkan rata-rata 2,035 dan standar deviasi 0,76 dengan rentang nilai 5-1, berada pada kategori rendah. Indikator TI1.2 mempunyai rata-rata 1,976 serta standar deviasi 0,72 dengan kategori rendah, dan menunjukkan konsistensi penilaian responden yang cukup baik.

Pada dimensi mencari pekerjaan lain, indikator TI2.1 memperoleh rata-rata 2,012 dan standar deviasi 0,73 dan indikator TI2.2 dengan rata-rata 2,071 dan standar deviasi 0,72. Keduanya termasuk dalam kategori rendah, dengan TI2.2 sebagai indikator dengan rata-rata tertinggi pada variabel ini.

Pada dimensi niat keluar, indikator TI3.1 memiliki rata-rata 1,965 dan standar deviasi 0,77 dan indikator TI3.2 sebesar 1,988 dan standar deviasi 0,73. Keduanya berada pada kategori rendah.

Secara umum, keenam indikator pada variabel *Turnover Intention* (Y2) menunjukkan distribusi data yang cukup homogen, dengan seluruh nilai rata-rata berada pada kisaran kategori rendah. Temuan ini menegaskan bahwa niat untuk berpindah kerja pada responden tidak terlalu kuat, meskipun tetap ada indikasi keinginan mencari peluang lain di luar organisasi.

4.2.2. Analisa *Data Partial Least Square* (PLS)

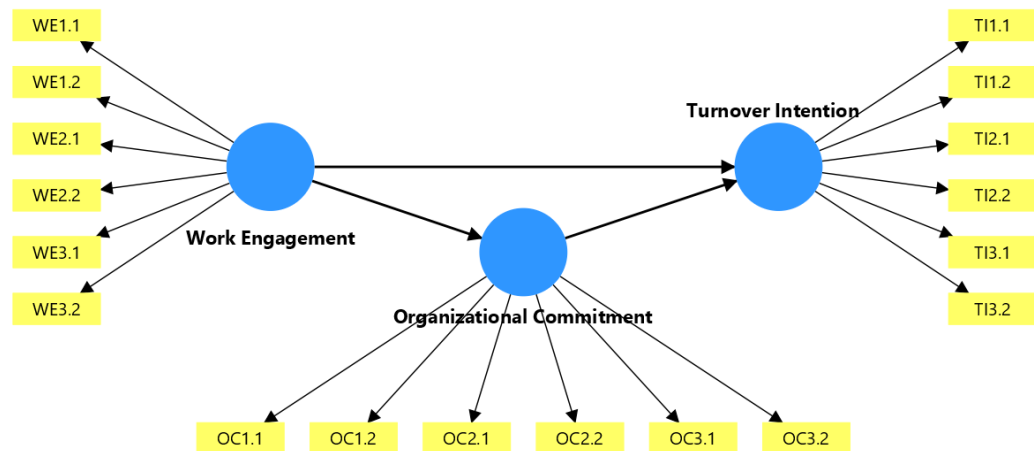
Penelitian ini mengadopsi pendekatan analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS), dengan proses perhitungan yang difasilitasi melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Metode PLS merupakan cara statistik multivariat yang dipakai untuk menganalisa hubungan simultan antar sejumlah variabel independen serta variabel dependen. Pendekatan ini termasuk

dalam kategori metode SEM berbasis varian, yang secara khusus dirancang untuk mengatasi berbagai kendala dalam analisis data, seperti ukuran sampel relatif kecil, terdapat data yang hilang (*missing value*), serta potensi terjadinya multikolinearitas antar variabel.

Dalam penerapannya, evaluasi terhadap model PLS dilakukan melalui dua tahap utama, yakni evaluasi *outer model*, yang bertujuan untuk menilai validitas serta reliabilitas indikator pengukuran, serta evaluasi *inner model*, yang digunakan untuk mengukur kekuatan korelasi struktural antar variabel laten dalam model penelitian. Pendekatan ini dipilih karena fleksibilitas dan keandalannya dalam menyederhanakan model kompleks dengan tingkat keterbatasan data tertentu.

1. Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Uji hipotesis pada penelitian dilakukan dengan memanfaatkan cara analisis PLS yang dijalankan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Teknik ini dipakai untuk menguji korelasi antar variabel laten pada model konseptual yang telah dirumuskan. Adapun skema model yang diajukan menggambarkan struktur hubungan antar variabel independen, mediasi, serta dependen yang menjadi fokus penelitian. Model tersebut secara visual merepresentasikan jalur-pengaruh antara variabel *work engagement* (X) terhadap *turnover intention* (Y2), baik secara langsung maupun melalui peran mediasi dari *organizational commitment* (Y1).



Gambar 4. 1 Skema Model Latent Variabel Penelitian

Dalam proses pengujian model penelitian, terdapat dua tahapan utama yang dilalui, yaitu evaluasi *Outer Model* dan *Inner Model*. Evaluasi pada tahap *Outer Model* mempunyai tujuan untuk menilai validitas serta reliabilitas dari indikator-indikator yang dipakai pada penilaian konstruk laten. Uji yang dilakukan dalam tahap ini meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, serta *Construct Reliability*.

Inner Model difokuskan pada pengujian hubungan struktural antar variabel laten, termasuk kekuatan serta signifikansi hubungan. Analisis dalam *Inner Model* melibatkan pengujian koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur (*path coefficient*), serta uji signifikansi jalur.

2. Pengujian *Outer Model*

Evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa keseluruhan konstruk telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Variabel *work engagement* (X), *organizational commitment* (Y1), dan *turnover intention* (Y2) masing-

masing direfleksikan oleh enam indikator yang telah melalui proses pengujian statistik berdasarkan pendekatan *reflective measurement model*.

Tahapan evaluasi *outer model* dalam analisis SmartPLS dilakukan melalui empat kriteria utama, yaitu:

a. *Convergent Validity*

- Nilai *Outer Loading/Loading Factor*

Convergent validity ialah bagian dari pengujian validitas konstruk yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar konsistensi hubungan antara indikator reflektif dengan variabel laten yang diwakilinya. Suatu indikator dapat dikatakan memenuhi kriteria *convergent validity* apabila memiliki nilai *Outer Loading* $> 0,7$.

Nilai *Outer Loading* ini merepresentasikan kontribusi relatif atau bobot dari masing-masing indikator dalam menjelaskan variabel laten. Dengan demikian, semakin tinggi nilai *Outer Loading* suatu indikator, semakin kuat perannya dalam merefleksikan konstruk yang dimaksud, yang pada akhirnya menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan representasi paling dominan dan signifikan dalam membentuk variabel laten yang diuji.

- Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Convergent Validity melalui AVE ialah salah satu metode yang digunakan untuk mengukur sejauh mana setiap indikator suatu konstruk berkorelasi tinggi satu sama lainnya dalam merefleksikan variabel laten yang diukur. Nilai AVE mendeskripsikan proporsi

varians indikator yang dapat dijabarkan oleh konstruknya. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi kriteria *convergent validity* apabila nilai AVE yang dihasilkan $\geq 0,50$. Hal ini menyebutkan bahwasanya $> 50\%$ varian indikator dapat dijabarkan oleh konstruk, sedangkan sisanya merupakan kesalahan atau varians yang tidak dijelaskan. Semakin besar nilai AVE, maka semakin baik konsistensi indikator dalam menjelaskan konstruk yang diukur.

b. *Discriminant Validity*

- Uji menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ialah pendekatan modern yang dipakai untuk menguji validitas diskriminan antar konstruk dalam model pengukuran reflektif. HTMT menghitung rasio antar hubungan *heterotrait-heteromethod* (indikator dari konstruk yang berbeda) dengan hubungan *monotrait-heteromethod* (konstruk yang sama). Uji ini dianggap lebih sensitif dan akurat dibandingkan pendekatan klasik seperti *Fornell-Larcker Criterion*.

Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai **HTMT yang diperoleh $< 0,90$** (untuk model yang saling terkait erat), atau kurang dari 0,85 (untuk model yang lebih konservatif dan independen). Nilai HTMT yang melebihi batas tersebut mengindikasikan bahwa dua konstruk tidak cukup berbeda

satu sama lain, sehingga berpotensi menimbulkan masalah pada kejelasan teoritik dan empirik dari model pengukuran.

- Uji menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*

Fornell-Larcker Criterion ialah metode statistik yang dipakai dalam mengevaluasi validitas diskriminan pada model pengukuran SEM berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Tujuannya ialah untuk memastikan bahwasanya konstruk (variabel laten) yang berbeda memang saling diskrit atau berbeda satu sama lain secara empiris.

Validitas diskriminan terpenuhi jika: **Akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) dari suatu konstruk > hubungan antar konstruk tersebut yang konstruk lain.**

Dengan kata lain, variabel harus menjabarkan varians setiap indikatornya sendiri lebih baik dari menjelaskan varians indikator dari konstruk lain.

- Uji menggunakan *Cross Loading*

Evaluasi *discriminant validity* melalui analisis *cross loading* dilakukan dengan membandingkan korelasi antara setiap indikator dengan konstruk yang diukurnya terhadap korelasi dengan konstruk lain dalam model. *Cross loading* yang baik ditunjukkan jika nilai loading suatu indikator pada konstruk asalnya lebih tinggi dibandingkan nilai loading indikator tersebut terhadap konstruk lain.

Nilai ideal *cross loading* > 0,70, yang menandakan bahwasanya indikator tersebut mempunyai fungsi dominan pada konstruk yang

dimaksud, dan tidak lebih merepresentasikan konstruk lain dalam model. Jika indikator mempunyai *loading* yang lebih tinggi terhadap konstruk lain, hal ini mengindikasikan adanya potensi masalah pada validitas diskriminan, yang dapat mengaburkan batas konseptual antar konstruk.

c. *Construct Reliability*

- *Uji menggunakan Composite Reliability*

Ukuran ini dipakai guna menilai konsistensi internal antar indikator pada satu konstruk. Nilai *composite reliability* $> 0,70$ menandakan bahwasanya konstruk tersebut mempunyai reliabilitas yang bagus.

- *Uji menggunakan Cronbach's Alpha*

Guna memastikan kestabilan dan konsistensinya pengukuran, digunakan nilai *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai $\alpha > 0,70$

d. Uji Multikolinieritas

Uji ini untuk mengetahui apakah ditemukan hubungan linier yang tinggi antar variabel independen pada model regresi. Tujuan utama pengujian ini ialah untuk membuktikan bahwasanya setiap variabel bebas mempunyai peran unik serta tidak saling tumpang tindih secara berlebihan dalam menjabarkan variabel dependen.

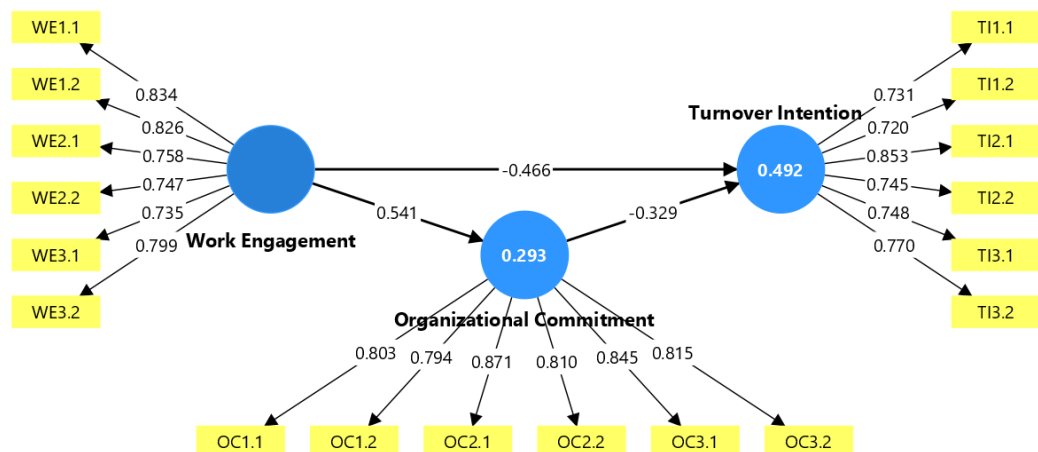
Dalam konteks penelitian ini, pengujian multikolinieritas dilakukan dengan menilai nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel independen. Sebagai acuan, nilai $VIF < 5$ menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas yang signifikan.

Hasil pengujian ialah sebagai berikut:

a. *Convergent Validity*

- Nilai *Loading Factor/Outer Loading*

Pengujian *convergent validity*, dipakai nilai *outer loading* (juga dikenal sebagai *factor loading*) sebagai indikator utama. Suatu indikator disebut mempunyai validitas konvergen yang baik jika nilai *outer loading* $> 0,70$.



Gambar 4. 2 Grafik Nilai *Convergent Validity*

Gambar 4.2 memperlihatkan bahwasanya indikator tersebut dapat merefleksikan konstruk ataupun variabel laten yang diukurnya secara signifikan serta konsisten.

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity* pada model PLS yang ditunjukkan pada Gambar 4.2, semua indikator di variabel penelitian mempunyai nilai *outer loading* lebih tinggi dari 0,70 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel *Work Engagement* (X), nilai *outer loading* masing-masing indikator adalah WE1.1 sebesar 0,834, WE1.2 sebesar 0,828, WE2.1 sebesar 0,826, WE2.2 sebesar 0,758, WE3.1 sebesar 0,747, dan WE3.2 sekitar 0,735. Semua nilainya melebihi batas minimum yang disyaratkan, sehingga semua indikator pada variabel ini dinyatakan valid secara konvergen.

Pada variabel *Organizational Commitment* (Y1), indikator OC1.1 mempunyai nilai *outer loading* 0,803, OC1.2 sekitar 0,794, OC2.1 yaitu 0,871, OC2.2 senilai 0,810, OC3.1 senilai 0,845, serta OC3.2 sekitar 0,815. Nilai ini menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel komitmen organisasi juga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Selanjutnya, pada variabel *Turnover Intention* (Y2), indikator TI1.1 mempunyai nilai *outer loading* 0,731, TI1.2 sebanyak 0,720, TI2.1 sebanyak 0,853, TI2.2 sebanyak 0,745, TI3.1 sebanyak 0,748, serta TI3.2 sebanyak 0,770. Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel *turnover intention* juga dinyatakan valid secara konvergen.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwasanya semua indikator pada ketiga variabel penelitian mempunyai kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk yang diukur, sehingga dapat digunakan pada tahap pengujian model struktural (*inner model*) berikutnya.

Hasil pada Tabel 4.7, masing-masing indikator yang membentuk variabel *work engagement* (X), *organizational commitment* (Y1), dan *turnover intention* (Y2) telah diuji menggunakan nilai *outer loading*.

Tabel 4.6 Hasil Outer Loadings

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Ket.
<i>Work Engagement</i> (X)	WE1.1	0.834	Valid
	WE1.2	0.826	Valid
	WE2.1	0.758	Valid
	WE2.2	0.747	Valid
	WE3.1	0.735	Valid
	WE3.2	0.799	Valid
<i>Organizational Commitment</i> (Y1)	OC1.1	0.803	Valid
	OC1.2	0.794	Valid
	OC2.1	0.871	Valid
	OC2.2	0.810	Valid
	OC3.1	0.845	Valid
	OC3.2	0.815	Valid
<i>Turnover Intention</i> (Y2)	TI1.1	0.731	Valid
	TI1.2	0.720	Valid
	TI2.1	0.853	Valid
	TI2.2	0.745	Valid
	TI3.1	0.748	Valid

TI3.2	0.770	Valid
-------	-------	-------

Sumber: data primer diolah, 2025

Hasil pengujian ditemukan semua indikator mempunyai nilai $> 0,70$, yang berarti bahwa setiap indikator telah memenuhi kriteria *convergent validity* secara optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwasanya semua indikator layak dipakai untuk merepresentasikan konstruk masing-masing secara valid.

Dalam analisis model pengukuran PLS-SEM, *convergent validity* mengacu pada sejauh mana suatu indikator mengukur konstruk laten sebenarnya. Salah satu cara untuk menilai *convergent validity* adalah melalui *outer loading* atau loading faktor. Jika nilai ***outer loading* suatu indikator $> 0,70$** , maka indikator tersebut **terdapat hubungan cukup kuat terhadap konstruk yang diukurnya.**

Dengan demikian, indikatornya secara konsisten menjelaskan bagian besar dari varians konstruk, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut **valid secara konvergen.**

Hasil analisis *outer loadings* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai terendah terdapat pada item **TI.3.2**, yaitu pernyataan “*Saya akan keluar dari institusi ini jika mendapat tawaran yang lebih baik*”, dengan nilai loading sebesar **0,77**. Meskipun nilai ini masih berada di atas ambang batas minimum yang direkomendasikan (yaitu $\geq 0,70$), angka tersebut mencerminkan bahwasanya kontribusi

indikator ini terhadap konstruk *turnover intention* relatif lebih lemah dibandingkan indikator lainnya dalam model.

Sebaliknya, nilai *outer loading* tertinggi ditemukan di indikator **OC2.1**, dengan nilai **0,871**. Hal tersebut menerangkan bahwasanya indikator ini mempunyai korelasi yang sangat kuat dengan konstruk **organizational commitment** dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pengukuran variabel tersebut.

- Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Convergent Validity melalui AVE merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator suatu konstruk berkorelasi tinggi satu dengan lainnya dalam merefleksikan variabel laten yang diukur. Nilai AVE mendeskripsikan ukuran varians indikator yang dapat dijabarkan dari konstruknya. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi kriteria *convergent validity* jika nilai AVE yang didapatkan $\geq 0,50$.

Dalam penelitian ini, untuk menyatakan bahwa suatu konstruk mempunyai validitas diskriminan yang memadai, nilai AVE untuk masing-masing variabel harus $> 0,50$ agar dikatakan valid. Berarti, lebih dari 50% varians indikator berhasil diterangkan oleh konstruk yang diukurnya.

**Tabel 4.7 Convergent Validity Metode
Average Variance Extracted (AVE)**

Variable	Average Variance Extracted (AVE)	Ket.
<i>Work Engagement</i>	0,615	Valid
<i>Organizational Commitment</i>	0,678	Valid
<i>Turnover Intention</i>	0,581	Valid

Sumber: data primer diolah, 2025

Hasil pengujian AVE, semua variabel pada penelitian ini terdapat nilai AVE lebih besar dari 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel *Work Engagement* memperoleh nilai AVE sebesar 0,615, variabel *Organizational Commitment* sebesar 0,678, dan variabel *Turnover Intention* 0,581. Nilai tersebut menerangkan bahwasanya setiap konstruk bisa menjabarkan lebih dari 50% varians setiap indikatornya, sehingga seluruh variabel dinyatakan valid serta layak agar digunakan pada pengujian model struktural selanjutnya.

Dari hasil olahan data Tabel 4.8, seluruh konstruk baik *work engagement* (X), *organizational commitment* (Y1), maupun *turnover intention* (Y2) memperoleh nilai $AVE > 0,5$ yang berarti di atas ambang batas yang telah ditentukan. Dengan demikian, masing-masing variabel dalam model dinyatakan valid secara diskriminatif, karena mampu membedakan konstruknya dari konstruk lain yang terdapat dalam model penelitian.

Nilai $AVE > 0,5$ menunjukkan bahwasanya konstruk mempunyai validitas konvergen baik, dan jika memenuhi kriteria

tambahan (seperti *Fornell-Larcker*), maka juga dianggap valid secara diskriminan — artinya setiap konstruk benar-benar mengukur hal yang berbeda dari konstruk lainnya pada model penelitian.

AVE ialah ukuran yang dipakai untuk menilai validitas konvergen, bukan langsung validitas diskriminan. Namun, nilai AVE $> 0,5$ berarti bahwa konstruk menyerap lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya, yang mengindikasikan bahwa indikator tersebut benar-benar merefleksikan konstruk yang diukur.

Dalam penelitian ini, nilai AVE untuk setiap konstruk yaitu *Work Engagement*, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention* diketahui melebihi nilai ambang batas minimum yaitu 0,50. Dengan kata lain, setiap konstruk dapat menerangkan lebih dari 50 persen varians indikatornya secara konsisten.

Kemudian, validitas konvergen telah terpenuhi, karena indikator-indikator yang dipakai benar-benar mencerminkan konstruk yang dimaksud.

b. Discriminant Validity

- Uji menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ialah pendekatan modern yang dipakai untuk menguji validitas diskriminan antar konstruk dalam model pengukuran reflektif. HTMT menjumlahkan rasio antar hubungan *heterotrait-heteromethod* (indikator dari konstruk yang

berbeda) dengan korelasi *monotrait-heteromethod* (dari konstruk yang sama). Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai **HTMT yang diperoleh $< 0,90$** .

Tabel 4.8 *discriminant Validity Metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Variable	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Ket
<i>Turnover Intention <-> Organizational Commitment</i>	0,657	Valid
<i>Work Engagement <-> Organizational Commitment</i>	0,596	Valid
<i>Work Engagement <-> Turnover Intention</i>	0,736	Valid

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* berdasarkan Tabel 4,9, seluruh pasangan variabel dalam penelitian ini mempunyai nilai HTMT di bawah batas ambang 0,90, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Nilai HTMT antara *Turnover Intention* dan *Organizational Commitment* adalah 0,657, antara *Work Engagement* dan *Organizational Commitment* sebesar 0,596, serta antara *Work Engagement* dan *Turnover Intention* sebesar 0,736. Temuan ini menyebutkan bahwasanya setiap konstruk terdapat perbedaan cukup jelas satu dengan lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwasanya model sudah memenuhi syarat validitas diskriminan.

Pengujian validitas diskriminan berbasis HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai rasio HTMT untuk masing-masing pasangan konstruk ada diposisi bawah ambang batas 0,90. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk pada model mempunyai perbedaan konseptual secara jelas dan tidak terjadi tumpang tindih makna antar variabel laten. Dengan kata lain, kesimpulannya model pengukuran memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik berbasis HTMT.

- Uji menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*

Fornell-Larcker Criterion ialah cara statistik yang dipakai guna mengevaluasi validitas diskriminan pada model pengukuran *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Tujuannya adalah guna membuktikan bahwasanya konstruk (variabel laten) yang berbeda memang saling diskrit atau berbeda satu sama lain secara empiris.

Validitas diskriminan terpenuhi apabila: **Akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) dari suatu konstruk lebih besar daripada hubungan antara konstruk tersebut dengan konstruk lain.**

**Tabel 4.9 Discriminant Validity Metode
Fornell-Larcker Criterion**

Variable	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Turnover Intention</i>	<i>Work Engagement</i>	Ket
<i>Organizational Commitment</i>	0,823			Valid
<i>Turnover Intention</i>	-0,581	0,762		Valid
<i>Work Engagement</i>	0,541	-0,644	0,784	Valid

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *Discriminant Validity* melalui Metode *Fornell-Larcker Criterion*, seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan, di mana nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ pada diagonal lebih besar dibandingkan hubungan antar konstruk di baris serta kolom yang sama. Nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ untuk *Organizational Commitment* 0,823, untuk *Turnover Intention* sebesar 0,762, dan untuk *Work Engagement* sebesar 0,784.

Selain itu, nilai korelasi antar konstruk, seperti antara *Organizational Commitment* dan *Turnover Intention* sebesar -0,581, antara *Organizational Commitment* dan *Work Engagement* 0,541, serta antar *Work Engagement* dan *Turnover Intention* sebesar -0,644, seluruhnya menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang memadai. Model ini dinyatakan valid secara diskriminan.

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, diketahui bahwa semua nilai akar kuadrat AVE pada

setiap konstruk lebih tinggi daripada nilai hubungan antar konstruk lain pada kolom yang bersesuaian.

Temuan ini menerangkan bahwa setiap konstruk mempunyai daya diskriminatif yang memadai, di mana variabel laten lebih kuat berkorelasi dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan indikator dari konstruk lain. Maka, disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan *Fornell-Larcker*.

- Uji menggunakan *Cross Loading*

Evaluasi *discriminant validity* melalui analisis *cross loading* dilakukan dengan membandingkan korelasi antara setiap indikator dengan konstruk yang diukurnya terhadap korelasi dengan konstruk lain dalam model. *Cross loading* yang baik ditunjukkan apabila nilai loading suatu indikator terhadap konstruk asal lebih tinggi dibandingkan nilai loading indikator tersebut terhadap konstruk lainnya.

Nilai ideal *cross loading* $> 0,70$, tandanya bahwa indikator tersebut mempunyai kontribusi dominan terhadap konstruk yang dimaksud, dan tidak lebih merepresentasikan konstruk lain dalam model.

Tabel 4.10 Discriminant Validity Metode Cross Loading

	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Turnover Intention</i>	<i>Work Engagement</i>	Ket
OC1.1	0,803	-0,434	0,450	Valid
OC1.2	0,794	-0,433	0,320	Valid
OC2.1	0,871	-0,502	0,466	Valid
OC2.2	0,810	-0,545	0,540	Valid
OC3.1	0,845	-0,462	0,407	Valid
OC3.2	0,815	-0,473	0,449	Valid
TI1.1	-0,428	0,731	-0,453	Valid
TI1.2	-0,454	0,720	-0,432	Valid
TI2.1	-0,455	0,853	-0,600	Valid
TI2.2	-0,429	0,745	-0,558	Valid
TI3.1	-0,480	0,748	-0,433	Valid
TI3.2	-0,416	0,770	-0,444	Valid
WE1.1	0,400	-0,562	0,834	Valid
WE1.2	0,502	-0,535	0,826	Valid
WE2.1	0,377	-0,463	0,758	Valid
WE2.2	0,462	-0,489	0,747	Valid
WE3.1	0,386	-0,415	0,735	Valid
WE3.2	0,408	-0,550	0,799	Valid

Sumber: data primer diolah, 2025

Hasil pengujian *Cross Loading*, semua indikator di setiap variabel penelitian menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan korelasi terhadap konstruk lainnya. Pada variabel *Organizational Commitment*, nilai loading indikator berkisar antara 0,794 hingga 0,871, di mana indikator OC2.1 memiliki nilai tertinggi (0,871), menunjukkan kontribusi terbesar dalam menjelaskan variabel tersebut. Untuk variabel *Turnover Intention*, nilai loading indikator pada kisaran 0,720 hingga 0,853, dengan indikator TI2.1 memiliki nilai tertinggi (0,853), yang

menandakan pengukuran indikator ini paling representatif terhadap konstruk Turnover Intention. Sementara itu, pada variabel *Work Engagement*, nilai loading indikator berkisar antara 0,735 hingga 0,834, dengan indikator WE1.1 mencatat nilai tertinggi (0,834). Nilai korelasi indikator terhadap konstruk lain juga relatif lebih rendah dibandingkan loading pada konstruk utamanya, yang mengindikasikan terpenuhinya kriteria discriminant validity.

Hasil pengujian validitas diskriminan melalui metode *Cross Loadings* menyebutkan bahwasanya seluruh indikator mempunyai nilai loading terhadap konstruk asalnya $> 0,70$, serta lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya terhadap konstruk lain pada model.

Hal ini mencerminkan bahwa setiap indikator secara konsisten mengukur konstruk yang dimaksud secara dominan, serta tidak menunjukkan tumpang tindih makna dengan konstruk lainnya. Maka, model pengukuran dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dari hasil analisis *cross loading*.

c. *Construct Reliability*

- *Uji menggunakan Composite Reliability*

Ukuran ini berfungsi untuk menilai tingkat konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk. Konstruk dinyatakan mempunyai reliabilitas yang baik dengan nilai *composite reliability* $> 0,70$.

Composite Reliability (CR) merupakan salah satu indikator penting dalam menguji konsistensi internal atau reliabilitas dari kumpulan indikator yang merefleksikan suatu konstruk. Tidak seperti *Cronbach's Alpha* yang mengasumsikan kesetaraan reliabilitas pada seluruh indikator, *composite reliability* memberikan bobot berdasarkan kontribusi aktual masing-masing indikator terhadap konstruk.

Dalam penelitian ini, suatu konstruk dikatakan memenuhi kriteria reliabilitas apabila nilai *Composite Reliability* (CR) untuk variabel tersebut $> 0,70$. Nilai tersebut menunjukkan bahwasanya indikator-indikator yang dipakai secara konsisten dan stabil dalam mengukur variabel laten yang dimaksud.

Tabel 4.11 *Composite Reliability*

Variable	<i>Composite Reliability</i>	Ket.
<i>Work Engagement</i>	0,905	Reliabel
<i>Organizational Commitment</i>	0,927	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0,893	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2025

Hasil pengujian *Composite Reliability*, keseluruhan variabel di penelitian ini memperoleh nilai melebihi ambang batas 0,70, sehingga dapat dinyatakan reliabel.

Variabel *Work Engagement* memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,905, variabel *Organizational Commitment* 0,927, serta variabel *Turnover Intention* 0,893. Nilai ini mengindikasikan bahwa

setiap konstruksi mempunyai tingkat konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur indikator-indikatornya, sehingga instrumen penelitian ini dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang konsisten.

Berdasarkan hasil analisis dengan SmartPLS 4.0, seluruh variabel penelitian *work engagement* (X), *organizational commitment* (Y1), dan *turnover intention* (Y2) memperoleh nilai *composite reliability* $> 0,70$.

Hal ini menyebutkan bahwasanya seluruh indikator yang dipakai pada masing-masing konstruk telah mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi dan dapat dipercaya untuk dipakai pada pengujian model struktural lebih lanjut.

- *Uji menggunakan Cronbach's Alpha*

Untuk memastikan kestabilan dan konsistensi pengukuran, digunakan nilai *Cronbach's Alpha*. Suatu konstruk disebut reliabel jika nilai $\alpha > 0,70$. Uji reliabilitas melalui *Cronbach's Alpha* digunakan sebagai penguatan terhadap hasil *Composite Reliability* dalam mengevaluasi konsistensi internal setiap indikator suatu konstruk. *Cronbach's Alpha* mengukur seberapa baik satu set indikator mengukur satu konstruk yang sama. Dalam konteks penelitian ini, suatu variabel bisa disebut reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,70$. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa

setiap indikatornya pada variabel tersebut saling konsisten dan stabil dalam menilai konstruk yang dimaksudnya.

Tabel 4.12 Cronbach's Alpha

Variable	Cronbach's Alpha	Ket.
<i>Work Engagement</i>	0,874	Reliabel
<i>Organizational Commitment</i>	0,905	Reliabel
<i>Turnover Intention</i>	0,855	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil *Cronbach's Alpha*, seluruh variabel penelitian mempunyai nilai di atas ambang batas 0,70, sehingga dinyatakan reliabel.

Variabel *Work Engagement* memperoleh nilai Cronbach's Alpha 0,874, variabel *Organizational Commitment* 0,905, dan variabel *Turnover Intention* 0,855. Hal tersebut bahwasanya seluruh konstruk mempunyai tingkat konsistensi internal yang tinggi, sehingga setiap indikatornya yang dipakai mampu mengukur variabel secara konsisten dan dapat diandalkan dalam penelitian ini.

Hasil pengujian menunjukkan seluruh variabel dalam model penelitian yakni *work engagement* (X), *organizational commitment* (Y1), dan *turnover intention* (Y2) mempunyai nilai Cronbach's Alpha > 0,70.

Dengan demikian, ketiga variabel tersebut dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis lanjutan, karena telah memenuhi kriteria reliabilitas secara statistik dan teoritis.

Dengan nilai *Composite Reliability* serta *Cronbach's Alpha* melebihi 0,70 untuk seluruh konstruk, maka simpulannya alat ukur di penelitian ini reliabel. Artinya, **indikator-indikator yang dipakai menunjukkan konsistensi internal yang tinggi dalam mengukur variabel *Work Engagement*, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention*.**

Ketiga variabel tersebut telah diukur dengan instrumen yang memberikan hasil konsisten dan dapat dipercaya, baik secara statistik maupun berdasarkan landasan teori yang mendukung konstruk tersebut.

Instrumen mengukur konstruk secara akurat dari waktu ke waktu,sertan Responden yang menjawab instrumen ini akan memberikan hasil yang relatif serupa dalam kondisi yang sama, menandakan kestabilan data.

3. Pengujian *Inner Model*

Evaluasi terhadap model struktural di penelitian ini dilakukan melalui tiga pendekatan utama, yaitu Koefisien Determinasi (R^2), *Goodness of Fit*, dan

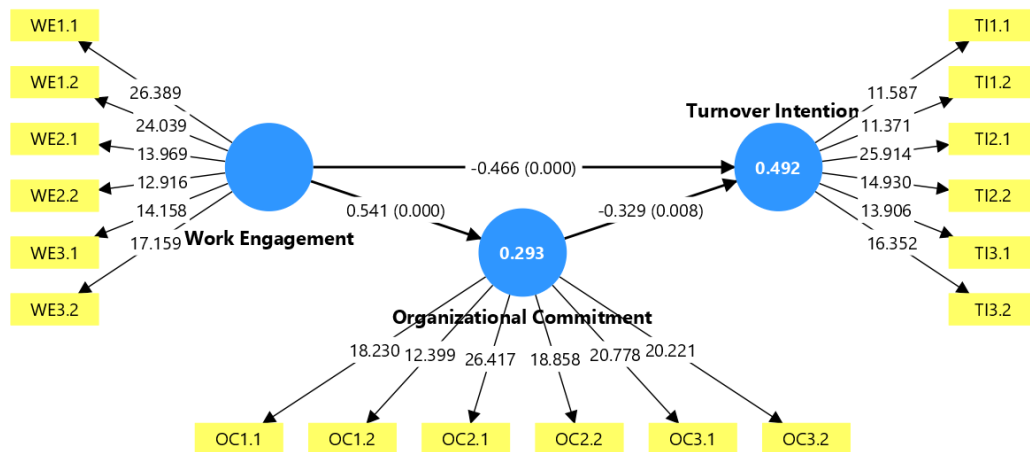
pengujian hipotesis yang mencakup pengaruh langsung serta pengaruh tidak langsung.

- a. Koefisien Determinasi (R^2) dipakai untuk menilai proporsi varians dari variabel independen yang bisa menerangkan variasi yang terjadi pada variabel dependen suatu model. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin baik pula kemampuan model dalam menerangkan hubungan antar variabel.
- b. *Goodness of Fit* (GoF) ialah indikator yang mengintegrasikan ukuran kualitas model pengukuran (*outer model*) serta model struktural (*inner model*), sehingga memberikan gambaran umum tentang sejauh mana model secara keseluruhan layak digunakan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti.
- c. Uji Hipotesis, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, dilakukan guna mengetahui signifikansi dan arah korelasi antar variabel laten. Nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai t-statistik, dan *p-value* digunakan sebagai dasar guna menilai apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian diterima ataupun ditolak.

Seluruh proses analisis dilakukan dengan menggunakan SmartPLS 4.0, dan skema model PLS yang diajukan menggambarkan hubungan antara variabel *work engagement* (X), *organizational commitment* (Y1), dan *turnover intention* (Y2).

Berikut adalah skema yang di gunakan dalam Pengujian *Inner Model*.

Skema ini menjadi acuan utama dalam interpretasi hasil analisis model struktural yang dilakukan pada tahap selanjutnya.



Gambar 4. 3 Skema Latent Evaluasi Inner Model

a. Koefisien Determinasi (R^2),

Berfungsi guna menilai sejauh mana varians dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Koefisien determinasi (R^2) ialah ukuran statistik yang dipakai guna menilai proporsi variabilitas variabel dependen yang bisa dijelaskan oleh variabel independen pada suatu model struktural. Nilai R^2 sebesar $\geq 0,67$ mengindikasikan model dengan daya prediksi yang tinggi (kategori kuat), rentang nilai R^2 0,33 – 0,67 kategori sedang (moderat), sedangkan nilai R^2 dalam rentang 0,19 – 0,33 termasuk dalam kategori lemah.

Pengolahan data pada penelitian menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 menunjukkan nilai R-Square yang merepresentasikan seberapa besar korelasi variabel bebas terhadap variabel terikat dalam model konseptual yang diajukan. Nilai-nilai tersebut menjadi indikator sejauh mana variabel *Job Satisfaction* dan *Work Engagement* berkontribusi dalam menjelaskan *Organizational Commitment* dan *Turnover Intention* sebagai variabel endogen.

Tabel 4.13 Koefisien determinasi (R^2)

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Organizational Commitment</i>	0,293	0,284
<i>Turnover Intention</i>	0,492	0,479

Sumber: data primer diolah, 2025

Tabel 4.14 dipakai sebagai dasar guna mengevaluasi kekuatan korelasi variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Nilai *R-square* pada variabel *Organizational Commitment* sebesar 0,293 mengindikasikan bahwa sekitar 29,3% variasi dalam *Organizational Commitment* bisa dijabarkan oleh variabel *Work Engagement*, sedangkan sisanya 70,7% dijabarkan oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan nilai ini termasuk dalam kategori moderat.

Sementara itu, nilai *R-square* pada variabel *Turnover Intention* tercatat 0,492, yang berarti 49,2% variasi pada niat untuk keluar (*turnover intention*) bisa dijelaskan oleh kombinasi variabel *Work Engagement*, dan

Organizational Commitment. Nilai ini juga berada di kategori moderat, menunjukkan bahwa model mempunyai kemampuan prediktif memadai dalam menerangkan berbagai faktor yang mempengaruhi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

b. *Goodness of Fit* (GoF)

Merupakan indikator yang mengintegrasikan ukuran kualitas model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*), sehingga memberikan gambaran umum tentang sejauh mana model secara keseluruhan layak digunakan untuk menjelaskan fenomena yang diteliti.

Evaluasi *Goodness of Fit* dalam model SEM-PLS dilakukan untuk menilai seberapa baik model teoritis yang diciptakan berdasarkan data empiris yang diperoleh. Dengan demikian, indikator digunakan untuk mengukur kelayakan model secara keseluruhan, *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) < 0,10 dinyatakan model fit.

Tabel 4.14 *Goodness of Fit* Model

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0,069	0,069

Sumber: data primer diolah, 2025

Tabel 4.15, menampilkan nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) untuk model saturated dan estimated adalah 0,069. Nilai ini berada di bawah ambang batas 0,10, menerangkan bahwasanya model memiliki tingkat *goodness of fit* baik.

Model struktural penelitian ini memenuhi kriteria *Goodness of Fit* berdasarkan indikator SRMR, sebab nilai SRMR yang diperoleh 0,069, lebih kecil dari nilai ambang batas 0,10. Hal tersebut menjabarkan perbedaan antar matriks kovarians empiris dengan matriks kovarians model cukup kecil, sehingga model dapat dikatakan layak untuk digunakan pada pengujian hubungan antar konstruk.

4.2.3. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung, dilakukan guna mengetahui signifikansi serta arah hubungan antar variabel laten. Nilai koefisien jalur, nilai *t*-statistik, dan *p-value* digunakan sebagai dasar untuk menilai apakah hipotesis yang diusulkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, uji hipotesis dalam penelitian ini dilaksanakan dengan menganalisis nilai *t-statistics* dan *p-values*. Suatu hipotesis dinyatakan signifikan atau diterima apabila nilai *p* lebih kecil dari 0,05. Pengujian dilakukan baik berpengaruh langsung maupun tidak langsung, mengingat adanya keterlibatan variabel dependen, mediasi, serta variabel independen pada model struktural. Hasil uji tersebut diperoleh melalui estimasi *path coefficient* dengan teknik *bootstrapping* menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0:

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis melalui *Path Coefficient* Teknik *Bootstrapping*

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Ket
<i>Work Engagement -> Organizational Commitment</i>	0,541	0,551	0,090	6,039	0,000	Positif dan Signifikan
<i>Work Engagement -> Turnover Intention</i>	-0,466	-0,468	0,129	3,609	0,000	Negatif dan Signifikan
<i>Organizational Commitment -> Turnover Intention</i>	-0,329	-0,333	0,124	2,653	0,008	Negatif dan Signifikan
<i>Work Engagement -> Organizational Commitment -> Turnover Intention</i>	-0,178	-0,185	0,079	2,257	0,024	Negatif dan Signifikan

Sumber: data primer olahan, 2025

1. Pengujian Pengaruh Langsung

Dalam penelitian ini diajukan empat hipotesis yang masing-masing diuji menggunakan teknik analisis *bootstrapping* melalui perangkat lunak SmartPLS. Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengevaluasi tingkat signifikansi pengaruh antar variabel, baik independen maupun dependen. Suatu korelasi dinyatakan signifikan secara statistik jika nilai *t-statistics* > 1,664, yang merujuk pada nilai *t-tabel* di tingkat signifikansi 5%.

Selain itu, hipotesis nol (H_0) akan ditolak jika nilai *p-value* < 0,05, menandakan adanya pengaruh yang bermakna antar variabel yang diuji. Arah pengaruh (positif atau negatif) bisa diketahui melalui nilai *original sample (o)*.

Tabel 4.16 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

<i>Path coefficiency</i>	Hipotesis	Arah	Besar Pengaruh	<i>T statistics</i>	<i>T tabel</i>	<i>P values</i>	Ket
<i>Work Engagement -> Organizational Commitment</i>	H1	+	0,541	6,039	1,664	0,000	Positif dan Signifikan
<i>Work Engagement -> Turnover Intention</i>	H2	-	-0,466	3,609	1,664	0,000	Negatif dan Signifikan
<i>Organizational Commitment -> Turnover Intention</i>	H3	-	-0,329	2,653	1,664	0,008	Negatif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.17, menerangkan bahwa seluruh nilai *t-statistic* melebihi nilai *t-tabel* 1,664 pada tingkat signifikansi 5%, serta seluruh *p-value* kurang dari 0,05. Maka, seluruh hipotesis yang diajukan diterima secara statistik dan memiliki pengaruh yang signifikan.

Secara rinci, variabel *Work Engagement* juga memberikan kontribusi positif signifikan pada *Organizational Commitment* dengan koefisien 0,541 ($t = 6,039$; $p = 0,000$). Oleh sebab itu, sesuai dengan hasil yang didapat menunjukkan ***Work Engagement* berpengaruh positif serta signifikan terhadap *Organizational Commitment***, maka **Hipotesis 1 Diterima**.

Sementara itu, ketiga hubungan lain menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan. *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* sebesar -0,466 ($t = 3,609$; $p = 0,000$). Oleh sebab itu, sesuai dengan hasil yang didapat menunjukkan

***Work Engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, maka Hipotesis 2 Diterima.**

Dan terakhir, *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention* dengan koefisien -0,329 ($t = 2,653$; $p = 0,008$). Oleh sebab itu, sesuai dengan hasil yang didapat menunjukkan ***Organizational Commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, maka Hipotesis 3 Diterima.**

Dengan demikian, seluruh hipotesis (H1–H3) terbukti signifikan, baik dalam arah positif maupun negatif sesuai dengan yang telah dirumuskan dalam Hipotesis Penelitian.

2. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung variabel *Job Satisfaction* dan *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* sebagai mediasi. Hasil analisis dapat dilihat dari *indirects effects* Teknik *bootstrapping* yaitu:

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Tidak Langsung

<i>Path coefficiency</i>	Hipo tesis	Arah	Besar Pengaruh	<i>T</i> <i>statistics</i>	<i>T</i> tabel	<i>P</i> values	Ket
<i>Work Engagement -> Organizational Commitment -> Turnover Intention</i>	H4	-	-0,178	2,257	1,664	0,024	Negatif dan Signifikan

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari hasil analisis tidak langsung (*indirect effect*) yang ditunjukkan pada tabel di atas, bisa diketahui bahwa variabel *Organizational Commitment* memediasi korelasi antar *Work Engagement* dan *Turnover Intention* secara signifikan.

Jalur mediasi dari *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* juga menunjukkan hasil yang signifikan, dengan nilai koefisien -0,178, *t-statistic* 2,257, serta *p-value* 0,024. Sama halnya, nilai-nilai ini memenuhi syarat signifikansi statistik, menyebutkan bahwasanya komitmen organisasional berperan sebagai mediator dalam korelasi antar keterikatan kerja dan niat untuk keluar dari institusi.

Kedua hubungan tidak langsung ini mendukung adanya peran mediasi dari *Organizational Commitment* dalam memperkuat pengaruh positif variabel independen terhadap penurunan *Turnover Intention*.

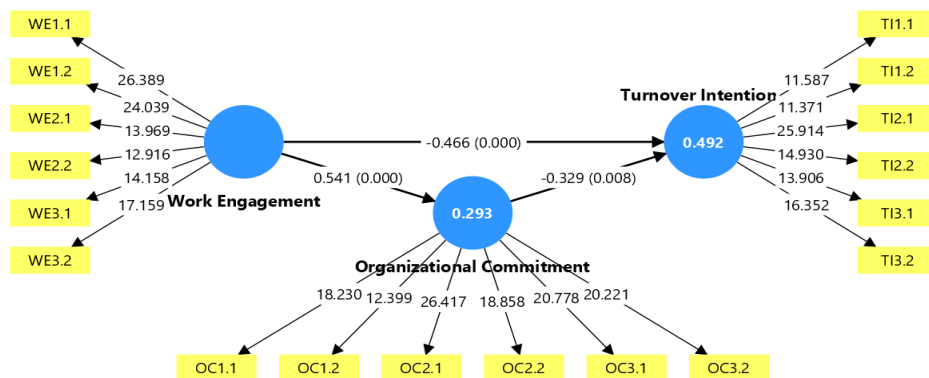
Hasil temuan ini mendukung hipotesis penelitian yang diajukan, yakni bahwa *Organizational Commitment* berperan sebagai **variabel mediasi** yang signifikan dalam memperkuat pengaruh *Work Engagement* terhadap penurunan *Turnover Intention*. Artinya, semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, sehingga komitmennya pada juga akan meningkat, pada akhirnya kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi akan menurun secara signifikan.

Dengan kata lain, **komitmen organisasi tidak hanya bertindak sebagai dampak dari keterlibatan kerja**, tetapi juga menjadi **mekanisme psikologis penting** yang menjembatani pengaruh variabel independen terhadap niat keluar dari organisasi. Peran mediasi ini mengindikasikan bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan engagement karyawan akan lebih efektif dalam menurunkan turnover intention apabila dibarengi dengan penguatan komitmen terhadap organisasi.

Maka simpulannya ialah peran *Organizational Commitment* secara signifikan mampu memediasi *Work Engagement* terhadap penurunan *Turnover Intention*. Oleh sebab itu, sesuai dengan hasil yang didapat menunjukkan *Organizational Commitment* mampu memediasi hubungan antara *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*, maka **Hipotesis 4 Diterima**.

4.2.4. Persamaan Statistik Penelitian

Model struktural merepresentasikan korelasi kausal ataupun kekuatan estimasi antar variabel laten (konstruk) yang didasarkan pada teori substantif yang mendasari penelitian. Model ini digunakan guna menguji proporsi variabel independen memengaruhi variabel dependen dalam kerangka teoritis yang telah dibangun sebelumnya.



Gambar 4. 4 Model Struktural Penelitian (T-Statistics & Path Coefficient)

Tabel 4.18 Hasil Pengujian

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	<i>R Squares</i>	<i>Q Squares</i>	<i>SRMR</i>
<i>Work Engagement -> Organizational Commitment</i>	0,541	0,551	0,090	6,039	0,000	0,293	0,265	
<i>Work Engagement -> Turnover Intention</i>	-0,466	-0,468	0,129	3,609	0,000			0.069
<i>Organizational Commitment -> Turnover Intention</i>	-0,329	-0,333	0,124	2,653	0,008	0,492	0,391	
<i>Work Engagement -> Organizational Commitment -> Turnover Intention</i>	-0,178	-0,185	0,079	2,257	0,024			

Sumber: data primer diolah, 2025

Dari hasil pengujian penelitian dapat dirumuskan persamaan statistik penelitian berikut ini:

1. Persamaan *Organizational Commitment* (Y1)

$$Y_1 = 0.293 + 0.541X_1 + e$$

2. Persamaan *Turnover Intention* (Y2)

$$Y_2 = 0.492 - 0.466X_1 - 0.329X_2 + e$$

Keterangan:

Y_1 : *Organizational Commitment*

Y_2 : *Turnover Intention*

X_1 : *Work Engagement*

X_2 : *Organizational Commitment*

- a : Konstanta
- b : Koefisien Regresi
- e : *Std. Error*

4.3. Pembahasan Penelitian

4.3.1. *Work Engagement* terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil analisis, variabel *Work Engagement* terbukti memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap *Organizational Commitment*, dengan nilai koefisien 0,541, *t-statistic* 6,039, serta *p-value* 0,000. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Avicenna (2019), yang menelaah hubungan erat antara keterlibatan kerja (*work engagement*) dan komitmen organisasi.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa seseorang yang mempunyai tingkat keterlibatan tinggi dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas yang kuat dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. *Work engagement*, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, serta penyerapan dalam pekerjaan, menciptakan iklim psikologis positif yang memperkuat ikatan emosional serta nilai bersama antar karyawan dan organisasi. Keterlibatan yang tinggi menjadi landasan terbentuknya komitmen afektif dan normatif, yang selanjutnya memperkuat stabilitas dan keberlanjutan hubungan kerja. Oleh karena itu, investasi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan *work engagement* menjadi krusial dalam membangun fondasi komitmen institusi yang kuat serta berkelanjutan.

Hasil analisis telah menjawab *research gap* dan fenomena yang sebelumnya diidentifikasi terkait pengaruh *work engagement* terhadap *organizational*

commitment, di mana masih terdapat ketidakkonsistenan hasil pada studi-studi terdahulu serta keterbatasan konteks organisasi yang diteliti. Penelitian ini memperkuat temuan bahwasanya *work engagement* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*, sehingga menjawab kekosongan literatur mengenai bagaimana keterlibatan kerja secara psikologis mampu membangun ikatan emosional dan tanggung jawab moral karyawan terhadap organisasi.

Selain itu, hasil ini juga memperkaya pemahaman teoritis dengan menunjukkan bahwa *work engagement* tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga memainkan peran strategis dalam membentuk loyalitas dan keberlanjutan hubungan kerja. Penelitian ini juga memberikan kontribusi penting dalam menjembatani kesenjangan antara konsep keterlibatan kerja dengan hasil afektif dan perilaku dalam konteks organisasi, serta memberikan dasar bagi kebijakan manajerial yang lebih efektif.

Penelitian ini menjawab rumusan masalah yang dipertanyakan sebelumnya bahwa *work engagement* mempunyai pengaruh positif signifikan pada *organizational commitment* khususnya di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ). Temuan ini menyatakan bahwasanya semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka yang tercermin melalui dedikasi, semangat, dan fokus kerja semakin kuat pula komitmen mereka terhadap organisasi. Hasil ini memperkuat asumsi teoritis bahwa keterlibatan kerja yang optimal mampu membentuk loyalitas emosional dan rasa memiliki yang tinggi pada institusi,

sehingga berdampak pada meningkatnya stabilitas dan keberlanjutan hubungan kerja dalam jangka panjang.

4.3.2. *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis mengindikasikan variabel *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan nilai koefisien -0,466, *t-statistic* 3,609, serta *p-value* 0,000. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Diana Ayu Safitri dan Suharnomo, yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja (*work engagement*), maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi (*turnover intention*).

Temuan ini turut diperkuat oleh penelitian Sella Bitha dan I Komang Ardana, yang menunjukkan bahwa *work engagement* berperan signifikan dalam mereduksi niat berpindah kerja di kalangan karyawan (*turnover intention*). Secara konseptual, keterikatan kerja mencerminkan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh antusiasme, dedikasi, dan penyerapan karyawan dalam pekerjaannya. Individu yang mempunyai tingkat *engagement* tinggi cenderung merasa memiliki ikatan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi, sehingga loyalitasnya pun meningkat. Dengan demikian, organisasi yang mampu menumbuhkan dan memelihara *work engagement* berpotensi mengurangi tingkat *turnover intention* secara efektif.

Hasil penelitian ini telah menjawab *research gap* dan fenomena yang sebelumnya diidentifikasi terkait pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention*. Temuan menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Ini

berarti, semakin tinggi tingkat peran pegawai dalam pekerjaan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini mengonfirmasi bahwa keterlibatan yang tinggi tidak hanya meningkatkan performa kerja, namun juga menjadi faktor protektif terhadap intensi keluar, sehingga memperkuat pentingnya pengelolaan keterlibatan kerja sebagai strategi retensi karyawan dalam jangka panjang.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam mengisi kekosongan literatur yang selama ini belum secara konsisten menjelaskan hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention*, khususnya dalam konteks organisasi riset internasional seperti PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ). Hasil ini mendukung pandangan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek positif dalam kinerja karyawan, tetapi juga berperan dalam menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan.

Selain itu, hasil ini memperkuat urgensi bagi organisasi untuk menciptakan kondisi kerja yang mendukung terciptanya *work engagement*, seperti pemberian otonomi kerja, pengakuan atas kontribusi karyawan, serta pembangunan budaya kerja yang positif. Ketika pegawai merasa terhubung secara emosional serta kognitif dengan pekerjaannya, maka risiko kehilangan talenta potensial akibat tingginya *turnover intention* dapat diminimalkan.

Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu menjadikan *work engagement* sebagai salah satu prioritas strategis dalam kebijakan sumber daya manusia untuk menjaga kestabilan tenaga kerja, meningkatkan loyalitas, dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi dalam jangka panjang.

4.3.3. *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa variabel *Organizational Commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan koefisien -0,329, nilai *t-statistic* 2,653, dan *p-value* 0,008. Temuan ini menerangkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasional seorang pegawai, maka semakin rendah intensi mereka untuk meninggalkan institusi.

Hasil ini selaras dengan penelitian Salleh et al. (2012), yang menyebutkan bahwasanya pekerja dengan tingkat *organizational commitment* yang tinggi cenderung mempunyai loyalitas dan keterikatan emosional yang kuat terhadap institusi. Komitmen ini tercermin dalam bentuk dedikasi terhadap pekerjaan, kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi, serta dorongan berperan secara maksimal dalam mewujudkan strategis perusahaan.

Secara konseptual, *organizational commitment* merupakan determinan penting dalam membentuk stabilitas tenaga kerja karena individu yang memiliki komitmen tinggi lebih mungkin untuk bertahan di organisasi, meskipun menghadapi tantangan atau tekanan kerja. Dengan demikian, peningkatan *organizational commitment* menjadi strategi krusial dalam mengurangi *turnover intention* dan menciptakan iklim kerja yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini telah menjawab *research gap* dan fenomena yang sebelumnya diidentifikasi terkait pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention*, khususnya di PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ). Temuan menunjukkan bahwa komitmen institusi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap niat pegawai untuk keluar dari perusahaan, yang berarti

semakin tinggi tingkat komitmen seseorang terhadap institusi, maka semakin rendah keinginannya untuk keluar dari pekerjaan.

Temuan ini memperkuat teori-teori terdahulu yang menyatakan bahwa komitmen afektif dan normatif mampu menciptakan ikatan psikologis dan moral antara individu dan organisasi. Dengan adanya rasa memiliki, loyalitas, serta tanggung jawab terhadap organisasi, individu cenderung lebih bertahan dan berupaya untuk tetap menjadi bagian dari institusi tempatnya bekerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya peran komitmen organisasi sebagai faktor penentu dalam menekan tingkat *turnover intention*. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan praktik manajerial yang dapat memperkuat dimensi komitmen karyawan, seperti pengembangan karier, kejelasan tujuan, kepemimpinan yang suportif, serta penghargaan terhadap kontribusi. Strategi ini menjadi relevan dan krusial untuk mempertahankan sumber daya manusia yang kompeten dalam jangka panjang.

4.3.4. *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil analisis efek tidak langsung, ditemukan bukti bahwasanya variabel *Organizational Commitment* berkontribusi sebagai mediator yang signifikan pada korelasi antar *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention*, serta antara *Work Engagement* dan *Turnover Intention*.

Pengaruh tidak langsung dari *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Organizational Commitment* juga menunjukkan signifikansi

statistik, dengan nilai koefisien -0,178, *t-statistic* 2,257, serta *p-value* 0,024. Hasil ini menegaskan bahwa karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan kerja tinggi akan mengembangkan loyalitas dan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap rendahnya niat mereka untuk berpindah kerja.

Kajian lebih lanjut dari temuan ini menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* berfungsi sebagai mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh variabel-variabel individual seperti kepuasan kerja dan keterikatan kerja terhadap perilaku berniat keluar (*turnover intention*). Hal ini mendukung teori *Three-Component Model of Organizational Commitment* dari Meyer dan Allen, menyebutkan individu dengan komitmen afektif yang kuat akan lebih termotivasi untuk bertahan di institusi, terlepas dari dinamika lingkungan kerja eksternal.

Hasil penelitian ini telah menjawab *research gap* dan fenomena yang sebelumnya diidentifikasi terkait pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* melalui *organizational commitment* sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa *organizational commitment* memainkan peran penting dalam memperkuat korelasi negatif antara *work engagement* dan *turnover intention*, sehingga keterlibatan kerja yang tinggi tidak hanya secara langsung menurunkan niat keluar, namun juga memperkuat loyalitas karyawan melalui peningkatan komitmen organisasi.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan pendekatan *Three-Component Model of Commitment* dari Meyer dan Allen, khususnya pada aspek komitmen afektif dan normatif yang mampu menjembatani efek psikologis dari keterlibatan kerja

terhadap keputusan bertahan atau keluar dari organisasi. Dengan kata lain, *organizational commitment* bertindak sebagai jalur psikologis yang menginternalisasi semangat dan dedikasi kerja menjadi loyalitas jangka panjang, sehingga memperkuat ketahanan karyawan terhadap godaan eksternal yang dapat mendorong *turnover*.

Implikasinya, organisasi perlu tidak hanya membangun *work engagement*, tetapi juga memperkuat iklim kerja yang menumbuhkan komitmen emosional dan nilai bersama antara karyawan dan perusahaan. Pendekatan ini akan lebih efektif dalam mengelola dan menekan intensi keluar, terutama di tengah dinamika ketenagakerjaan yang semakin kompetitif.

Implikasi manajerial dari temuan ini menunjukkan bahwa untuk menekan tingkat *turnover*, organisasi tidak hanya perlu meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai, namun juga harus membangun dan memelihara komitmen organisasional melalui kebijakan dan praktik SDM yang inklusif, adil, dan partisipatif.

4.3.5. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Berdasarkan hasil analisis, *Work Engagement* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Commitment* dengan koefisien 0,541. Hal ini menyebutkan semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam

pekerjaan, maka semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi.

Hubungan ini diperkuat melalui tiga dimensi utama *Work Engagement*:

- Dedikasi: Karyawan yang menunjukkan dedikasi tinggi merasa bangga dan memiliki makna dalam pekerjaannya. Rasa bangga ini secara alami memperkuat komitmen afektif, karena individu merasa terhubung secara emosional dengan institusi tempat ia bekerja.
- Fokus Kerja (*Absorpsi*): Ketika individu mampu bekerja dengan konsentrasi tinggi dan tenggelam dalam aktivitas kerjanya, maka hal tersebut menciptakan komitmen normatif — yaitu dorongan moral untuk tetap bertahan di organisasi sebagai bentuk tanggung jawab profesional.
- Energi dalam Bekerja (*Vigor*): Tingginya energi dan semangat kerja mencerminkan vitalitas karyawan yang tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga memperkuat komitmen kontinuan, karena individu merasa telah berinvestasi cukup besar dalam pekerjaannya dan enggan untuk meninggalkannya.

Secara keseluruhan, dimensi-dimensi *Work Engagement*, yang mencakup *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), serta *absorption*, secara sinergis menciptakan iklim kerja yang positif, energik, dan bermakna. Iklim semacam ini mendorong individu untuk merasa bahwa pekerjaannya tidak hanya menuntut secara fisik dan mental, tetapi juga memberikan kepuasan intrinsik yang mendalam. Dalam konteks ini, karyawan tidak hanya hadir

secara fisik di tempat kerja, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif.

Kondisi tersebut menjadi fondasi kuat bagi terbentuknya komitmen emosional (*affective commitment*), yakni rasa keterikatan yang timbul karena individu merasa bangga dan senang menjadi bagian dari institusi. Selain itu, komitmen normatif—yang menggambarkan rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan di institusi—juga terbentuk sebagai respons terhadap pengalaman kerja yang positif dan dukungan organisasi yang dirasakan. Lebih lanjut, dalam situasi di mana keterlibatan kerja secara konsisten memberikan manfaat baik secara profesional maupun personal, komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) juga berkembang, di mana individu merasa bahwa tetap berada dalam organisasi merupakan pilihan rasional yang menguntungkan secara jangka panjang.

Dengan demikian, *work engagement* tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memainkan peran strategis dalam membangun dan memperkuat loyalitas karyawan melalui berbagai dimensi komitmen organisasi. Organisasi yang mampu memfasilitasi keterlibatan kerja yang tinggi secara berkelanjutan akan lebih berpeluang mempertahankan talenta terbaik dan menciptakan stabilitas dalam hubungan kerja jangka panjang.

2. Berdasarkan hasil analisis, *Work Engagement* juga ditemukan korelasi negative signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan koefisien -0,466. Ini berarti, tingginya tingkat keterlibatan karyawan, maka akan menurun kecenderungannya meninggalkan organisasi. Hal ini dapat dijelaskan

melalui peran indikator *Work Engagement* terhadap indikator *Turnover Intention*:

- Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi dan merasa pekerjaan mereka bermakna cenderung memiliki niat keluar yang rendah, karena pekerjaan telah menjadi bagian penting dari identitas diri mereka.
- Individu yang fokus dalam bekerja dan menyukai apa yang mereka kerjakan cenderung tidak aktif mencari pekerjaan lain, karena mereka merasa puas dengan kondisi saat ini.
- Tingkat energi kerja yang tinggi juga mengurangi keinginan resign, karena karyawan merasa antusias dan tidak kelelahan secara psikologis dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian, perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi peningkatan *Work Engagement* akan memperoleh manfaat strategis, tidak hanya dalam bentuk peningkatan kinerja, tetapi juga dalam menekan kecenderungan pegawai untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Ketika pegawai merasa terlibat secara emosional, intelektual, dan fisik dalam pekerjaannya, mereka cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, rasa memiliki terhadap organisasi, serta persepsi positif terhadap nilai dan tujuan perusahaan.

Tingginya tingkat *work engagement* mendorong keterikatan psikologis yang erat, yang pada gilirannya memperkuat komitmen afektif dan menurunkan

keinginan individu untuk mencari peluang kerja di luar. Karyawan yang engaged cenderung melihat pekerjaannya sebagai bagian dari identitas diri, merasa dihargai, dan melihat adanya peluang berkembang dalam organisasi. Hal ini menciptakan rasa aman, nyaman, serta loyalitas yang berkelanjutan. Lebih lanjut, lingkungan kerja yang mendukung engagement—seperti kepemimpinan yang partisipatif, beban kerja yang seimbang, penghargaan terhadap kontribusi, dan hubungan interpersonal yang positif—secara langsung berkontribusi dalam menurunkan tekanan psikologis dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dalam konteks tersebut, intensi untuk keluar dari pekerjaan bukan hanya ditekan oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh kondisi internal karyawan yang merasa bahwa organisasi adalah tempat terbaik untuk tumbuh dan berkontribusi. Oleh karena itu, menciptakan budaya kerja yang menumbuhkan *work engagement* merupakan strategi organisasi yang berkelanjutan dalam mengurangi *turnover*, mempertahankan talenta terbaik, serta meningkatkan stabilitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

3. Hasil analisis juga mengindikasikan *Organizational Commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan koefisien -0,329. Artinya, semakin kuat komitmen individu terhadap organisasi, maka semakin rendah pula keinginannya untuk keluar. Hubungan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi) secara langsung menurunkan niat keluar, karena individu merasa nyaman dan bahagia berada di organisasi.
- Komitmen normatif, atau kewajiban moral untuk tetap bertahan, menekan keinginan resign, karena individu merasa tidak etis atau tidak pantas untuk meninggalkan organisasi begitu saja.
- Komitmen kontinuan (pertimbangan untung-rugi jika keluar) membuat karyawan tidak terdorong untuk mencari pekerjaan lain karena mereka menyadari konsekuensi yang mungkin timbul seperti hilangnya stabilitas atau benefit kerja.

Dengan demikian, *organizational commitment* berperan sebagai pilar utama dalam mengurangi *turnover intention* dengan menjangkau berbagai aspek psikologis, emosional, dan rasional yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan institusi. Komitmen institusi tidak hanya mencerminkan loyalitas, tetapi juga mencakup rasa keterikatan emosional (komitmen afektif), tanggung jawab moral (komitmen normatif), serta pertimbangan rasional atas biaya dan manfaat jika harus keluar dari organisasi (komitmen kontinuans).

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung melihat hubungan kerja sebagai bentuk ikatan jangka panjang, bukan sekadar hubungan kontraktual. Mereka merasa bahwa kontribusinya bermakna, nilai-nilai pribadinya selaras dengan budaya organisasi, serta memiliki tanggung

jawab pribadi untuk berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Hal ini secara signifikan mengurangi dorongan untuk mencari alternatif pekerjaan, bahkan ketika terdapat peluang eksternal yang menggiurkan.

Selain itu, *organizational commitment* juga memainkan peran strategis dalam membentuk persepsi positif terhadap lingkungan kerja, memperkuat hubungan interpersonal antar karyawan, serta meningkatkan resiliensi terhadap tekanan dan perubahan. Ketika komitmen terhadap organisasi terbentuk dengan kuat, karyawan akan lebih mampu menoleransi ketidakpastian atau tantangan operasional tanpa mengaitkannya dengan kebutuhan untuk meninggalkan pekerjaan.

Dengan kata lain, *organizational commitment* bertindak sebagai “penahan psikologis” dan “pengikat loyalitas” yang menjaga stabilitas tenaga kerja dan mengurangi risiko kehilangan talenta potensial. Oleh sebab itu, membangun serta memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi merupakan strategi manajerial penting dalam menekan tingkat *turnover intention* dan menciptakan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

4. Temuan penting lainnya dalam penelitian ini adalah peran mediasi *Organizational Commitment* dalam korelasi antar *Work Engagement* dan *Turnover Intention*, dengan nilai koefisien -0,178. Hal ini menyebutkan *Organizational Commitment* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh keterlibatan kerja terhadap kecenderungan untuk keluar dari organisasi. Secara spesifik:

- Ketika karyawan memiliki dedikasi, fokus, dan energi tinggi, mereka akan cenderung membangun komitmen afektif, normatif, dan kontinuan terhadap organisasi.
- Komitmen ini kemudian menjadi penghalang terhadap munculnya keinginan resign, niat mencari pekerjaan lain, dan niat keluar secara umum.

Peran mediasi ini menegaskan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuan memainkan peran sentral dalam menurunkan *turnover intention* karyawan untuk berpindah kerja. Ketiga dimensi tersebut, yang merupakan bagian dari *Three-Component Model of Organizational Commitment* oleh Meyer dan Allen, berfungsi sebagai fondasi psikologis yang memengaruhi intensi karyawan dalam mempertahankan hubungan kerja dengan organisasi.

Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional yang mendalam antara pegawai dengan institusi. Ketika pegawai merasa bangga, senang, serta memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, maka keinginan untuk meninggalkan pekerjaan akan menurun secara signifikan. Komitmen normatif, di sisi lain, berakar pada nilai dan norma pribadi; karyawan merasa bahwa bertahan di organisasi adalah suatu kewajiban moral yang harus dipenuhi, sehingga mereka terdorong untuk tetap loyal. Sementara itu, komitmen kontinuan muncul dari perhitungan rasional, yaitu persepsi bahwa biaya untuk meninggalkan organisasi — baik dalam bentuk

kehilangan tunjangan, stabilitas, maupun peluang pengembangan — lebih besar dibandingkan manfaat dari keluar.

Ketiga bentuk komitmen ini secara simultan membangun penghalang internal terhadap keinginan berpindah kerja, meskipun karyawan dihadapkan pada tekanan kerja atau tawaran eksternal yang menjanjikan. Dalam konteks ini, *organizational commitment* tidak hanya menjadi variabel antara, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme *psikologis penyangga* terhadap fluktuasi emosional dan ketidakpuasan sesaat dalam dunia kerja.

Dengan demikian, peran mediasi *organizational commitment* secara empiris memperkuat bahwa peningkatan *work engagement* akan berdampak signifikan terhadap penurunan *turnover intention*, melalui saluran komitmen emosional, moral, dan kalkulatif yang dimiliki pegawai pada institusi tempatnya bekerja. Temuan ini juga memberikan implikasi manajerial bahwa investasi dalam program peningkatan keterlibatan kerja harus dibarengi dengan strategi penguatan komitmen, agar efek positifnya terhadap retensi karyawan dapat dimaksimalkan secara berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Jenis penelitian yang dilakukan ialah penelitian kuantitatif, yaitu mengkaji **“Model Penurunan *Turnover Intention* Berbasis *Organizational Commitment* Pada PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)”**. Pendekatan kuantitatif dipilih sebab memungkinkan peneliti untuk menilai secara objektif korelasi antar variabel melalui data numerik serta pengujian hipotesis yang sistematis. Penelitian ini berupaya menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel bebas dan variabel terikat melalui variabel mediasi, dengan menggunakan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) pada aplikasi SmartPLS 4.0.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikerjakan, sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *Work Engagement*, yang diproksikan melalui tiga indikator utama yaitu Dedikasi, Fokus Kerja, dan Energi dalam Bekerja, terbukti mempunyai korelasi positif signifikan terhadap *Organizational Commitment*, yang dalam penelitian ini diproksikan oleh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, dan Komitmen *Continuance*.

Kesimpulan ini menjawab rumusan masalah penelitian bagaimana pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Commitment*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan. Artinya,

semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja karyawan yang tercermin melalui dedikasi, fokus, dan energi dalam menyelesaikan tugas maka semakin kuat pula komitmen mereka terhadap organisasi, baik dari sisi emosional (komitmen afektif), moral (komitmen normatif), maupun kalkulatif atau pertimbangan rasional (komitmen *continuance*).

Temuan ini memperkuat asumsi dasar dalam hipotesis penelitian bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan keterlibatan kerja tidak hanya berdampak pada produktivitas, namun juga secara langsung membentuk loyalitas serta keteguhan karyawan dalam mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi. Dengan demikian, peningkatan *work engagement* menjadi strategi kunci dalam memperkuat ikatan psikologis antara individu dan organisasi.

2. Variabel *Work Engagement*, yang diproksikan melalui tiga indikator utama yakni Dedikasi, Fokus Kerja, dan Energi dalam Bekerja, terbukti mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, pada penelitian ini diproksikan oleh Keinginan Resign, Mencari Pekerjaan Lain, dan Niat Keluar. Kesimpulan ini menjawab rumusan masalah penelitian bagaimana pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini mengindikasikan bahwasanya *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja seorang karyawan yang ditunjukkan melalui dedikasi, fokus dalam menyelesaikan pekerjaan, serta energi yang dikeluarkan dalam bekerja

maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk memiliki niat meninggalkan institusi.

Hal ini menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai faktor protektif terhadap intensi keluar, karena karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan cenderung merasa lebih puas, berdaya, serta termotivasi agar tetap berada dalam organisasi. Temuan ini secara empiris mendukung premis dalam rumusan masalah bahwa peningkatan keterlibatan kerja dapat menjadi strategi efektif dalam menekan tingkat *turnover intention*.

3. Variabel *Organizational Commitment* yang diproksikan melalui tiga indikator utama yaitu Komitmen Afektif, Normatif, dan *Continuance* terbukti mempunyai korelasi negatif signifikan pada *Turnover Intention*, yang pada penelitian ini diproksikan oleh Keinginan Resign, Mencari Pekerjaan Lain, dan Niat Keluar.

Kesimpulan ini menjawab rumusan masalah penelitian bagaimana pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi yang dimiliki pegawai, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar dari organisasi (*turnover intention*). Ketiga dimensi komitmen afektif, normatif, dan *continuance* secara kolektif membentuk ikatan psikologis dan rasional

seseorang dan institusi, yang pada akhirnya mendorong loyalitas serta keinginan untuk bertahan.

Komitmen afektif mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap institusi; komitmen normatif menandakan rasa kewajiban moral untuk tetap tinggal; dan komitmen *continuance* menunjukkan pertimbangan rasional atas konsekuensi jika meninggalkan pekerjaan. Ketiganya berkontribusi secara signifikan dalam menekan intensi karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Oleh sebab itu, hasil ini memperkuat jawaban atas rumusan masalah bahwasanya *Organizational Commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, serta menjadi landasan penting bagi organisasi dalam menyusun strategi retensi karyawan yang berkelanjutan.

4. Peran *Organizational Commitment* yang diproksikan melalui tiga indikator utama yaitu Komitmen Afektif, Normatif, serta Komitmen *Continuance* terbukti secara signifikan mampu memediasi Pengaruh *Work Engagement* terhadap penurunan *Turnover Intention*.

Temuan ini menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi tidak hanya berdampak langsung terhadap rendahnya niat pegawai untuk keluar dari organisasi, namun juga secara tidak langsung menurunkan turnover intention melalui peningkatan komitmen organisasi.

Dengan kata lain, *Work Engagement* mampu memperkuat ikatan emosional, moral, dan rasional karyawan terhadap organisasi, yang kemudian menjadi penghalang psikologis dan profesional untuk meninggalkan tempat kerja. Hal

ini menegaskan bahwa investasi dalam membangun keterlibatan kerja yang positif akan berdampak ganda: meningkatkan komitmen dan menekan intensi keluar. Temuan ini juga memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan memberikan bukti empiris atas fungsi mediasi *Organizational Commitment* dalam menjembatani hubungan antara keterlibatan kerja dan kecenderungan turnover, serta memberikan implikasi strategis bagi organisasi dalam merancang kebijakan retensi karyawan secara berkelanjutan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai “**Model Penurunan *Turnover Intention* Berbasis *Organizational Commitment* Pada PT. Indonesia Research Institute Japan (IRIJ)**”, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen Organisasi

Disarankan agar organisasi memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja serta keterikatan kerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang efektif, dan pemberian penghargaan yang adil. Hal ini penting untuk memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga dapat menekan intensi mereka untuk keluar dari perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data *cross-sectional*. Oleh sebab itu, disarankan agar melakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan longitudinal agar dapat melihat perubahan perilaku

karyawan dalam jangka waktu tertentu. Kemudian, peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti *organizational culture*, *transformational leadership*, atau *employee engagement* untuk memperluas cakupan analisis.

3. Bagi Akademisi

Penelitian ini bisa menjadi acuan tambahan dalam pengembangan teori-teori terkait perilaku organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja, keterikatan kerja, komitmen institusi, serta niat keluar kerja. Diharapkan hasil penelitian ini dapat mendorong kajian yang lebih mendalam dan kontekstual pada bidang manajemen sumber daya manusia.

4. Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pihak manajemen dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Diketahui bahwa *Work Engagement*, yang diproksikan melalui dedikasi, fokus kerja, dan energi dalam bekerja, berperan signifikan dalam menurunkan tingkat *Turnover Intention*, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *Organizational Commitment*. Dengan demikian, penting bagi institusi untuk membangun lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan pegawai, misalnya dengan pemberian pekerjaan yang bermakna, apresiasi atas kinerja, serta kesempatan untuk mengembangkan diri. Selain itu, hasil ini juga menunjukkan pentingnya membangun komitmen organisasi yang kuat, baik secara afektif (ikatan emosional), normatif (tanggung jawab moral), maupun *continuance* (pertimbangan rasional untuk bertahan). Penguatan komitmen ini dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang inspiratif, sistem reward yang adil, serta

komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menekankan bahwa upaya organisasi untuk menekan turnover tidak cukup hanya dengan memperbaiki aspek operasional semata, melainkan juga harus menyoroti faktor-faktor psikologis karyawan melalui pendekatan yang berkelanjutan dan holistik.

5. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkuat serta mengembangkan kerangka kerja psikologi organisasi, khususnya teori *Three-Component Model of Commitment* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen. Hasil temuan mengindikasikan komitmen afektif, normatif, serta *continuance* mempunyai peran signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara *Work Engagement* dan *Turnover Intention*. Hal ini memperkuat pandangan bahwa keterlibatan kerja bukan hanya berkaitan dengan kinerja, tetapi juga berkaitan erat dengan loyalitas dan niat untuk bertahan dalam organisasi. Selain itu, hasil ini juga mengonfirmasi validitas model mediasi dalam studi perilaku organisasi, di mana *Organizational Commitment* berperan sebagai mekanisme psikologis yang memperdalam pemahaman mengenai dinamika niat berpindah kerja. Penelitian ini juga memperkaya literatur dalam konteks organisasi di Indonesia, yang sebelumnya masih terbatas, serta membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk menguji peran faktor lain seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, atau faktor situasional lainnya sebagai mediator atau moderator dalam model serupa. Dengan demikian, temuan ini memberikan dasar teoritis yang kuat

untuk pengembangan studi manajemen sumber daya manusia di masa mendatang.



DAFTAR PUSTAKA

- Ampofo, E. T., & Karatepe, O. M. (2022). The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 509–533.
- Cahyana, K. S., & Prahara, S. (2020). Work Engagement Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan. *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*, 285-294.
- Callado, A., Teixeira, G., & Lucas, P. (2023). Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses. *Healthcare*, 1-11.
- Chen, D., Lin, Q., Yang, T., Shi, L., Bao, X., & Wang, D. (2022). Distributive Justice and Turnover Intention Among Medical Staff in Shenzhen, China: The Mediating Effects of Organizational Commitment and Work Engagement. *Risk Management and Healthcare Policy*, 665-676.
- Elving, W., Westhoff, J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 55-73.
- Goestjahjanti, F. S., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 67-88.
- Hidayat, A. S. (2018). The Influence of Job Satisfaction on Organizational Commitmen and Turnover Intention. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 51-66.
- Kaniyah, D. S., Dewi, R., & Nugraha, H. (2024). The Influence of Organizational Commitment and Workload on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 960-970.
- Laureano, R., Hassamo, S., Fernandes, A., & Alturas, B. (2018). Facebook Satisfaction and Its Impacts on Fundraising: A Case Study at a Portuguese Non-Profit Organization. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 1-12.
- Mardikaningsih, R., Sinambela, E., Retnowati, E., Darmawan, D., Putra, A., Arifin, S., . . . Issalillah, F. (2022). Dampak Stres, Lingkungan Kerja dan Masa Kerja terhadap Produktivitas Pekerja Konstruksi. *Jurnal Penelitian Rumpun Ilmu Teknik*, 38-52.

- Mariana, Sulaimiah, & Suryani, E. (2023). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention of Employees at King's Garden Hotel, Bima City. *Jurnal Penelitian Sumber Daya Manusia*, 24-32.
- Muchtadin, M. (2022). Hubungan antara Work Engagement dengan Turnover Intention pada Pekerja Generasi Milenial di Jabodetabek. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 377-391.
- Putri, W. H., & Setianan, A. R. (2019). Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: the mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 518-526.
- Riyanto, S., & Setyorini, W. (2024). *Buku Metode Penelitian Kuantitatif dengan Pendekatan SmartPLS 4.0*. Jakarta: Toga Ilmu.
- Salimah, Z. (2021). Literatur Review: Turnover Intention. *YIE (Youth & Islamic Economic)*, 1-5.
- Saragih, D. A., & Hendy. (2022). The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Almana : Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 95-106.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suárez-Albanchez, J., Blazquez-Resino, J. J., Gutierrez-Broncano, S., & Jimenez-Estevez, P. (2021). Occupational Health and Safety, Organisational Commitment, and Turnover Intention in the Spanish IT Consultancy Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-13.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahab, a. A., Solang, D., & Mandang, J. (2024). Pengaruh Work Engagement dan Workplace Well-Being Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan. *Jurnal Sosial Humaniora Sigli (JSH)*, 317-326.