

DAMPAK *EMPLOYEE WELL-BEING* DAN *WORK ENVIRONMENT* TERHADAP *EMPLOYEE TURNOVER* DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI PADA PT. INTIDAYA RAJAWALI MULIA

**Skripsi
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Andhini Rahma Nouvellia

30402200058

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**DAMPAK *EMPLOYEE WELL-BEING* DAN *WORK ENVIRONMENT* TERHADAP
EMPLOYEE TURNOVER DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI
PADA PT. INTIDAYA RAJAWALI MULIA**

Disusun Oleh :

Andhini Rahma Nouvellia

NIM : 30402200058

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

ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Januari 2026

Pembimbing,



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

NIDN : 0613106701

**DAMPAK *EMPLOYEE WELL-BEING* DAN *WORK ENVIRONMENT* TERHADAP
EMPLOYEE TURNOVER DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI
PADA PT. INTIDAYA RAJAWALI MULIA**

Disusun Oleh:

Andhini Rahma Nouvella

30402200058

Pada tanggal 20 Januari 2026

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



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

NIDN : 0613106701

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.

NIK. 21041605

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Andhini Rahma Nouvellia
Nim : 30402200058
Prodi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul

**“DAMPAK *EMPLOYEE WELL-BEING* DAN *WORK ENVIRONMENT*
TERHADAP *EMPLOYEE TURNOVER* DENGAN *JOB SATISFACTION*
SEBAGAI MEDIASI PADA PT. INTIDAYA RAJAWALI MULIA”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 20 Januari 2026

Yang menyatakan,



Andhini Rahma Nouvellia
NIM. 30402200058

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Andhini Rahma Nouvellia
NIM	: 30402200058
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

“DAMPAK *EMPLOYEE WELL-BEING* DAN *WORK ENVIRONMENT* TERHADAP *EMPLOYEE TURNOVER* DENGAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIASI PADA PT. INTIDAYA RAJAWALI MULIA”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialih mediakan, 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 tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Januari 2026

Yang Pernyataan,



Andhini Rahma Nouvellia
NIM. 30402200058

ABSTRAK

Employee turnover merupakan tantangan utama dalam dunia bisnis sebagai faktor kunci keberlangsungan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee well-being* dan *work environment* terhadap *employee turnover* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Data diperoleh melalui kuesioner dari sejumlah karyawan PT Intidaya Rajawali Mulia. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee well-being* tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap *employee turnover*. Artinya, peningkatan kesejahteraan karyawan belum tentu langsung menurunkan tingkat *turnover*. Meski demikian, *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sehingga semakin tinggi kesejahteraan karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Kepuasan tersebut terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee turnover*, sehingga menjadi faktor utama dalam menekan *turnover*. Selain itu, *work environment* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan *employee turnover*. Lingkungan kerja yang kondusif mampu memperkuat persepsi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penelitian juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *work environment* dan *employee turnover*, serta memediasi hubungan antara *employee well-being* dan *employee turnover*. Hal ini menegaskan bahwa kesejahteraan dan lingkungan kerja positif baru dapat menekan *turnover* jika karyawan merasa puas terlebih dahulu.

Kata kunci: *Employee Well-Being, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Turnover, SmartPLS-SEM, PT Intidaya Rajawali Mulia.*



ABSTRACT

Employee turnover is a major challenge in the business world and a key factor in organizational sustainability. This study aims to analyze the effect of employee well-being and work environment on employee turnover, with job satisfaction as a mediating variable. The research method used is quantitative with an explanatory research approach. Data were collected through questionnaires distributed to employees of PT Intidaya Rajawali Mulia. Data analysis was conducted using Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS software. The results show that employee well-being does not have a significant direct effect on employee turnover. This means that improving employee well-being does not necessarily reduce turnover immediately. However, employee well-being has a positive and significant effect on job satisfaction, indicating that higher employee well-being leads to greater job satisfaction. Job satisfaction, in turn, has a significant effect on reducing employee turnover, making it a crucial factor in retaining employees. Furthermore, work environment has a positive and significant effect on both job satisfaction and employee turnover. A supportive and conducive work environment strengthens employees' commitment to the organization. The study also reveals that job satisfaction mediates the relationship between work environment and employee turnover, as well as between employee well-being and employee turnover. This emphasizes that well-being and a positive work environment can only effectively reduce turnover if employees feel satisfied with their jobs.

Keywords: Employee Well-Being, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Turnover, SmartPLS-SEM, PT Intidaya Rajawali Mulia.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *“Dampak Employee Well-being dan Work Environment terhadap Employee Turnover dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Mediasi pada PT Intidaya Rajawali Mulia”* sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat diselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Mutamimah, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, serta memberikan arahan, bimbingan, dan masukan yang konstruktif selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., SE., M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu dosen Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
5. Kedua orang tua penulis, Ayah Ngatono dan Mama Desti Ariyani, yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, motivasi, serta pengorbanan yang tak ternilai dalam mendukung penulis menempuh pendidikan hingga memperoleh gelar Sarjana Manajemen.

6. Mas Risnandy Miftah, yang telah memberikan dukungan, perhatian, serta semangat kepada saya selama proses penyusunan skripsi ini, baik dalam keadaan suka maupun duka.
7. Seluruh keluarga besar Ayah dan Mama yang selalu memberikan dukungan, doa, serta semangat kepada penulis dalam menyelesaikan pendidikan dan penyusunan skripsi ini.
8. Adellya Esha Rahmadhani, yang telah menjadi pendengar, sahabat, serta memberikan semangat kepada penulis selama perjalanan akademik dan penyusunan skripsi ini.
9. Terakhir, saya ucapkan terima kasih kepada diri sendiri, atas usaha, ketekunan, dan kesabaran dalam menyelesaikan seluruh rangkaian proses pendidikan dan penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca guna pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat serta menjadi referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Akhir kata, penulis berharap semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan berkah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini,

Semarang, 20 Januari 2026

Andhini Rahma Nouvellia

30402200058

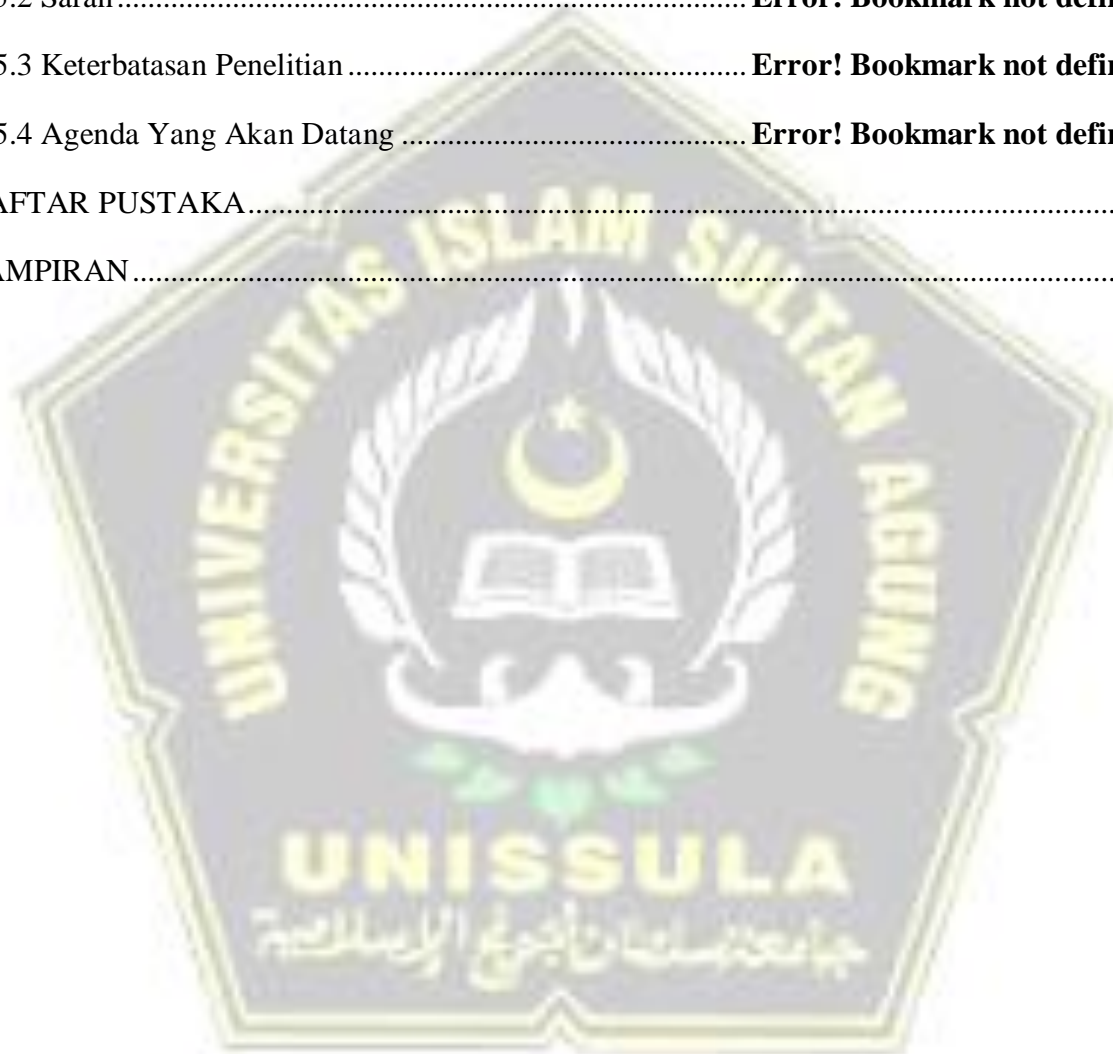
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR GAMBAR.....	15
BAB I PENDAHULUAN	16
1.1 Latar Belakang.....	16
1.2 Rumusan Masalah.....	21
1.3 Pertanyaan Penelitian	21
1.4 Tujuan Penelitian	22
1.5 Manfaat Penelitian.....	22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	24
2.1 Landasan Teori	24
2.1.1 <i>Employee Well-Being</i>	24
2.1.2 <i>Work Environment</i>	26
2.1.3 <i>Job Satisfaction</i>	30
2.1.4 <i>Employee Turnover</i>	32
2.2 Pengaruh antar variable dan Hipotesis Penelitian	37
2.2.1 Pengaruh <i>Employee well-being</i> terhadap <i>Job satisfaction</i>	37
2.2.2 Pengaruh <i>Work environment</i> terhadap <i>Job satisfaction</i>	37

2.2.3 Pengaruh <i>Employee well-being</i> terhadap <i>Employee turnover</i>	38
2.2.4 Pengaruh <i>Work environment</i> terhadap <i>Employee turnover</i>	39
2.2.5 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Employee Turnover</i>	39
2.3 Model Empirik	41
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Jenis Penelitian	42
3.2 Populasi dan Sampel	43
3.2.1 Populasi	43
3.2.2 Sampel	43
3.3 Sumber Data.....	45
3.3.1 Data Primer	45
3.3.2 Data Sekunder	46
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	46
3.5 Variabel dan Indikator.....	47
3.6 Teknis Analisis Data	48
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif	49
3.6.2 Uji Model Pengukuran (Outer Model)	49
3.6.2.1 Uji Validitas Konvergen (<i>Convergent Validity</i>).....	50
3.6.2.2 Uji Validitas Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>).....	51
3.6.2.3 Uji Reliability	51
3.6.3 Uji Struktural Model (Inner Model)	52
3.6.3.1 Uji Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>).....	53
3.6.3.2 Uji F-Square.....	53
3.6.3.3 Uji Signifikan.....	54
3.6.3.4 Uji Predictive Relevance (Q2).....	54
3.6.4 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel).....	55
3.6.5 Analisa Pengujian Mediasi (<i>Path Analysis</i>).....	56

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Gambaran Umum Responden	57
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	58
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	59
4.2 Analisis Deskriptif	59
4.2.1 Variabel <i>Employee Well-being</i>	60
4.2.2 Variabel <i>Work Environment</i>	62
4.2.3 Variabel <i>Job Satisfaction</i>	63
4.2.4 Variabel <i>Employee Turnover</i>	65
4.3 Analisis Uji Outer Model	66
4.3.1 <i>Convergent Validity</i>	67
4.3.2 <i>Discriminant Validity</i>	69
4.4 Consistency Reliability	70
4.4 Analisis Uji Inner Model	71
4.4.1 <i>Coefficient of Determination (R-square)</i>	71
4.4.2 <i>Effect Size (F-square)</i>	72
4.4.3 <i>Predictive Relevance (Q-square)</i>	73
4.5 Uji Hipotesis (<i>Bootsrapping</i>)	74
4.5.1 <i>Uji Direct Effect (Path Coefficient)</i>	74
4.5.2 <i>Uji Indirect Effect (Specific)</i>	76
4.6.1 Pengaruh <i>Employee Well-being</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	77
4.6.2 Pengaruh <i>Work Environment</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	78
4.6.3 Pengaruh <i>Employee Well-being</i> Terhadap <i>Employee Turnover</i>	79
4.6.4 Pengaruh <i>Work Environment</i> Terhadap <i>Employee Turnover</i>	80
4.6.4 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Employee Turnover</i>	80

4.6.5 Pengaruh <i>Employee Well-being</i> Terhadap <i>Employee Turnover</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i>	82
4.6.6 Pengaruh <i>Work Environment</i> Terhadap <i>Employee Turnover</i> Melalui <i>Job Satisfaction</i>	82
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran	Error! Bookmark not defined.
5.3 Keterbatasan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
5.4 Agenda Yang Akan Datang	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN	91



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala Likert	47
Tabel 3.2 Definisi Operasional	47
Tabel 4.1 Jenis Kelamin	57
Tabel 4.2 Usia	58
Tabel 4.3 Lama Kerja	59
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Employee Well-Being	60
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Work Environment	62
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Job Satisfaction	64
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Employee Turnover	65
Tabel 4.8 Nilai Outer Loading	68
Tabel 4.9 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	68
Tabel 4.10 Nilai Cross Loading	69
Tabel 4.11 Nilai Korelasi Fornell-Larcker	70
Tabel 4.12 Analisis Nilai Consistency Reliability	70
Tabel 4.13 Nilai Coefficient of Determination	71
Tabel 4.14 Nilai F-square	72
Tabel 4.15 Hasil Uji Direct Effect (Path Coefficient)	74
Tabel 4.16 Hasil Uji Specific Indirect Effect	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka berfikir	41
Gambar 4.1 Model Penelitian	67
Gambar 4.2 Outer Model	67



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam zaman globalisasi dan kompetisi bisnis yang semakin ketat, perusahaan tidak hanya harus memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan finansial, tetapi juga harus memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan karyawan serta lingkungan di tempat kerja. Kesejahteraan karyawan, yang mencakup aspek fisik, mental, dan emosional, kini menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia. Sebuah laporan dari *International Labour Organization (ILO)* pada tahun 2021 mencatat bahwa kesejahteraan karyawan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas, yang selanjutnya berdampak pada performa perusahaan secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan lebih sedikit kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak memperhatikan kesejahteraan karyawan menghadapi risiko serius, termasuk tingginya angka perpindahan kerja yang bisa mengganggu stabilitas dan pertumbuhan bisnis.

Di sisi lain, lingkungan kerja yang baik juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan yang positif, yang mencakup dukungan dari pimpinan, fasilitas yang memadai, serta hubungan yang harmonis antar rekan kerja, dapat meningkatkan kepuasan di tempat kerja. Perusahaan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki angka *turnover* yang lebih rendah, sehingga menekankan pentingnya menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keikutsertaan karyawan. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya menjadikan suasana lebih nyaman tetapi juga mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan performa perusahaan. Penelitian

mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa terlibat dan menjalin hubungan baik dengan kolega serta atasan mereka cenderung lebih puas dan lebih sedikit kemungkinan untuk berpindah kerja (Bakker et al., 2016)

PT. Intidaya Rajawali Mulia, sebagai perusahaan yang bergerak dalam sektor pemasaran, menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas. Menurut survei internal yang dilakukan pada tahun 2023, tingkat perpindahan karyawan di perusahaan ini mencapai 20%, jauh lebih tinggi dari rata-rata industri. Angka ini mencerminkan adanya masalah mendasar terkait kesejahteraan karyawan dan kondisi tempat kerja. Meskipun perusahaan telah melaksanakan berbagai program kesejahteraan, seperti pelatihan dan pengembangan, hasil yang diperoleh belum memuaskan. Karyawan merasa bahwa kondisi tempat kerja tidak mendukung, yang berdampak negatif pada tingkat kepuasan kerja mereka. Survei menunjukkan 60% karyawan merasa stres karena beban kerja yang berat dan kurangnya dukungan dari manajemen, yang berkontribusi pada keputusan mereka untuk mencari pekerjaan lain. Ini menciptakan siklus negatif di mana karyawan yang tidak puas cenderung mencari peluang baru, sehingga meningkatkan angka *turnover* yang sudah tinggi.

Kesenjangan antara harapan dan kenyataan merupakan masalah signifikan di PT. Intidaya Rajawali Mulia. Meskipun perusahaan berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, masih banyak yang merasa tidak puas dengan kondisi tempat kerja. Ketidakpuasan karyawan dapat menyebabkan motivasi rendah, yang berpotensi mengganggu produktivitas perusahaan dan kinerjanya. Dengan tingginya angka *turnover*, perusahaan tidak hanya kehilangan karyawan yang berpengalaman tetapi juga harus menghadapi biaya rekrutmen dan pelatihan yang signifikan untuk mengisi posisi kosong tersebut. Biaya ini meliputi bukan hanya pengeluaran uang, tetapi juga waktu dan sumber daya yang seharusnya digunakan untuk perkembangan perusahaan. Penelitian

menunjukkan bahwa biaya *turnover* dapat mencapai 150% dari gaji tahunan karyawan yang keluar, menyoroti pentingnya bagi perusahaan untuk menghadapi isu ini dengan pendekatan yang proaktif (Harari et al., 2025)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh kesejahteraan karyawan dan lingkungan kerja terhadap angka *turnover*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Dengan memahami keterkaitan ini, diharapkan PT. Intidaya Rajawali Mulia dapat merancang strategi yang lebih baik dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana kerja yang positif, sehingga mengurangi tingkat *turnover* dan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian ini juga diharapkan memberikan pemahaman lebih dalam tentang bagaimana kesejahteraan karyawan dan lingkungan kerja saling berinteraksi mempengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau pergi dari perusahaan. Melalui kajian ini, diharapkan dapat berkontribusi bagi pengembangan teori dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia, serta memberi rekomendasi yang bermanfaat bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan retensi karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini relevan tidak hanya untuk PT. Intidaya Rajawali Mulia, tetapi juga untuk perusahaan lain yang menghadapi tantangan yang sama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hasil dari studi ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi perusahaan dalam menetapkan kebijakan yang lebih baik berkenaan dengan kesejahteraan karyawan dan kondisi kerja, serta memberikan sumbangan pada perkembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini juga diharapkan membuka peluang untuk penelitian berikutnya yang dapat menjelajahi faktor lain yang mempengaruhi *turnover* karyawan, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih luas tentang dinamika yang ada di tempat kerja.

Selanjutnya, penting untuk diingat bahwa kesejahteraan karyawan dan lingkungan kerja tidak hanya mempengaruhi *turnover*, tetapi juga kesehatan mental dan fisik karyawan. Karyawan yang merasa tertekan dan tidak senang dengan pekerjaan mereka cenderung menghadapi masalah kesehatan yang lebih serius, yang dapat meningkatkan absensi dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan harus mengambil pendekatan menyeluruh dalam mengelola kesejahteraan karyawan, mencakup aspek fisik, mental, dan emosional. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat mengurangi *turnover* sambil meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan, yang sangat penting bagi keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan di masa depan.

Dalam situasi ini, kepuasan kerja memainkan peranan penting sebagai penghubung dalam hubungan antara kesejahteraan karyawan dan tingkat keluar. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih terlibat dan memiliki komitmen yang kuat terhadap pekerjaan mereka, sehingga kemungkinan mereka untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih kecil (Mazzetti, 2025). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja agar dapat menurunkan angka keluar. Penelitian ini akan menyelidiki bagaimana kesejahteraan karyawan dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja, serta bagaimana kepuasan kerja berfungsi sebagai penghubung antara kedua faktor tersebut dan tingkat keluar. Maka dari itu, perusahaan harus membangun budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka serta kolaborasi antara karyawan dan manajemen.

Akhirnya, perlu ditekankan bahwa kesuksesan sebuah perusahaan tidak hanya dinilai dari sisi keuntungan finansial, tetapi juga dari cara perusahaan memperlakukan para karyawannya. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan akan lebih cenderung memberikan kontribusi terbaik mereka, yang pada akhirnya akan berpengaruh positif pada kinerja perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, perusahaan perlu

mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta positif bagi kesejahteraan karyawan. Dengan melakukan ini, perusahaan tidak hanya akan mengurangi tingkat keluar, tetapi juga menciptakan reputasi yang baik di kalangan karyawan dan calon karyawan, yang sangat penting untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik dalam industri.

Namun, meskipun telah dilakukan berbagai penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *employee turnover*, masih terdapat kesenjangan penelitian khususnya pada aspek peran mediasi kepuasan kerja (*job satisfaction*) dalam hubungan antara kesejahteraan karyawan (*employee well being*) dan lingkungan kerja (*work environment*) terhadap *turnover* karyawan pada perusahaan pemasaran seperti PT. Intidaya Rajawali Mulia. Sebagian besar riset terdahulu lebih banyak menyoroti pengaruh langsung dari *employee well being* atau *work environment* terhadap *employee turnover*, serta umumnya dilakukan pada sektor industri yang berbeda. Akibatnya, hasil-hasil tersebut belum tentu relevan dengan dinamika dan karakteristik sumber daya manusia di perusahaan pemasaran yang memiliki tantangan *turnover* tinggi. Selain itu, penelitian terdahulu juga jarang mengintegrasikan pengukuran kesejahteraan karyawan secara komprehensif, mencakup aspek fisik, mental, emosional, dan sosial, bersamaan dengan lingkungan kerja yang meliputi aspek fisik maupun psikososial secara menyeluruh. Oleh sebab itu, penelitian ini secara spesifik bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara komprehensif dampak *employee well being* dan *work environment* terhadap *employee turnover*, dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi, sehingga dapat memberikan kontribusi teori dan rekomendasi praktis yang lebih aplikatif bagi upaya pengelolaan sumber daya manusia di PT. Intidaya Rajawali Mulia maupun organisasi lain yang menghadapi permasalahan serupa.

Berdasarkan latar belakang dan research gap diatas, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai **Dampak *Employee Well-being* dan *Work Environment* terhadap *Employee Turnover* dengan *Job Satisfaction* sebagai mediasi pada PT. Intidaya Rajawali Mulia.** Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi tingkat keluar, diharapkan perusahaan dapat menyusun strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan membangun lingkungan kerja yang positif. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi penting bagi PT. Intidaya Rajawali Mulia serta perusahaan lain dalam menciptakan tempat kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “*Bagaimana Dampak *Employee well-being* dan *work environment* terhadap *Employee turnover* dengan *Job satisfaction* sebagai mediasi PT. Intidaya Rajawali Mulia?*”.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana dampak *employee well-being* terhadap *job satisfaction* ?
2. Bagaimana dampak *work environment* terhadap *job satisfaction* ?
3. Bagaimana dampak *employee well-being* terhadap *employee turnover* ?
4. Bagaimana dampak *work environment* terhadap *employee turnover* ?
5. Bagaimana peran *job satisfaction* sebagai mediasi antara *work environment* dan *employee well-being* terhadap *employee turnover* ?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis Dampak *Employee Well-Being* terhadap *Employee Turnover*.
2. Mengidentifikasi Dampak *Work Environment* terhadap *Employee Turnover*.
3. Mengetahui Peran *Job Satisfaction* sebagai Mediasi.
4. Menganalisis Dampak *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction*.
5. Mengeksplorasi Peran *Job Satisfaction* sebagai Mediasi antara *Work Environment* dan *Employee Turnover*.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan berbagai keuntungan, baik dari segi teori maupun praktik, yang bermanfaat bagi banyak pihak, terutama PT. Intidaya Rajawali Mulia serta perusahaan lainnya yang mengalami tantangan yang sama. Berikut adalah sejumlah manfaat dari penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis:

a. Pengembangan Ilmu Pengetahuan: Penelitian ini bertujuan memberikan sumbangsih pada kemajuan teori di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan *employee well-being*, *work environment*, *job satisfaction*, *employee turnover*. Dengan menemukan hubungan antara variabel-variabel ini, penelitian ini bisa menambah literatur yang sudah ada dan menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya di masa mendatang.

b. Peningkatan Pemahaman: Penelitian ini akan membantu memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover*, serta bagaimana kesejahteraan dan kondisi kerja dapat berperan dalam kepuasan kerja. Ini bisa menjadi acuan bagi para akademisi dan peneliti yang tertarik menjelajahi tema yang serupa.

2. Manfaat Praktis:

- a. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia: Temuan dari penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh manajemen PT. Intidaya Rajawali Mulia untuk merancang strategi yang lebih tepat guna dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Dengan mengetahui elemen-elemen yang berpengaruh terhadap *turnover*, perusahaan dapat mengambil tindakan yang efektif untuk menurunkan turnover dan meningkatkan retensi mereka.
- b. Peningkatan Kesejahteraan Karyawan: Penelitian ini mampu memberikan saran konkret kepada perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, baik dari aspek fisik, mental, maupun emosional. Dengan menyediakan program-program yang mendukung kesejahteraan, perusahaan dapat memperbaiki kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.
- c. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Dengan memahami hubungan antara *work environment* dan *job satisfaction*, perusahaan dapat menciptakan tempat kerja yang lebih baik, yang akan berimbas positif pada kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya umumnya lebih produktif dan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.
- d. Pengurangan Biaya *Turnover*: Dengan menurunkan *turnover*, perusahaan dapat mengurangi biaya yang berhubungan dengan perekrutan dan pelatihan pekerja baru. Penelitian ini diharapkan mampu membantu perusahaan dalam menyusun kebijakan yang lebih baik untuk mempertahankan karyawan berkualitas, sehingga mengurangi pengeluaran akibat menggantikan karyawan yang keluar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Teori dasar adalah elemen yang sangat penting dan mendasar dalam setiap studi ilmiah. Tanpa adanya kerangka teori yang kuat, suatu penelitian tidak akan memiliki dasar ilmiah yang jelas dan fokus. Kerangka teori tidak hanya berfungsi sebagai panduan pemikiran yang teratur dan rasional, tetapi juga sebagai dasar utama yang menghubungkan penelitian ini dengan studi-studi sebelumnya serta teori-teori yang telah terbukti benar. Dengan teori dasar yang solid, penelitian dapat dirumuskan dengan tepat, hipotesis dapat didukung oleh argument ilmiah yang kuat, dan metodologi penelitian dapat dilaksanakan dengan efektif. Oleh karena itu, setiap studi penelitian harus mengikuti teori dasar yang matang agar hasilnya bukan hanya bersifat spekulatif atau percobaan, melainkan memberikan kontribusi yang berarti dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

2.1.1 *Employee Well-Being*

Employee well-being atau kesejahteraan karyawan merupakan kondisi psikologis dan sosial yang mencerminkan tingkat kesejahteraan individu dalam konteks pekerjaan, yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial karyawan serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Kesejahteraan karyawan merupakan hasil interaksi positif antara individu dengan lingkungan kerjanya, yang mendorong kesehatan, kepuasan, serta keterlibatan optimal dalam pekerjaannya (Naveena & Murthy, 2025) kesejahteraan karyawan ini meliputi beberapa aspek penting yang harus diperhatikan perusahaan secara komprehensif. kesehatan dan keselamatan kerja menjadi fondasi utama yang harus dijaga. Lingkungan kerja yang aman dan bebas dari risiko cedera serta kegiatan pendukung seperti pemeriksaan kesehatan berkala

dan olahraga bersama menjadi bagian dari upaya peningkatan kebugaran fisik para karyawan. Selain itu, pengelolaan stres akibat beban kerja juga perlu menjadi perhatian serius melalui pelatihan manajemen stres yang tepat. Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) merupakan aspek penting dalam menjaga kesehatan mental dan emosional karyawan. Upaya organisasi dalam menyediakan fleksibilitas pengaturan waktu kerja, pemberian cuti yang memadai termasuk cuti orang tua, serta dukungan terhadap kebutuhan keluarga dapat membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang. Selain itu, penyediaan fasilitas relaksasi dan program rekreasi berperan dalam membantu karyawan memulihkan energi serta mengurangi tekanan kerja.

Pengembangan dan pertumbuhan karier memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan. Melalui penyelenggaraan program pelatihan berkelanjutan, kesempatan rotasi pekerjaan, serta penerapan sistem mentoring dan coaching yang terstruktur, karyawan memperoleh peluang untuk meningkatkan kompetensi dan mengembangkan karir secara berkesinambungan. Dukungan sosial dan hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja turut membangun suasana inklusif dan harmonis. Komunikasi terbuka antara pimpinan dan staf, kegiatan team building, serta penguatan solidaritas antar rekan kerja merupakan strategi efektif untuk meningkatkan keterikatan dan mengurangi potensi konflik yang merugikan kinerja organisasi (Bakker & Demerouti, 2016). Pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan merupakan faktor penting dalam menjaga kesehatan emosional dan motivasi kerja. Sistem penghargaan yang adil dan transparan, baik dalam bentuk insentif finansial maupun apresiasi non-material secara konsisten, mampu meningkatkan rasa dihargai dan memperkuat semangat kerja karyawan.

Selain itu, kondisi lingkungan kerja fisik yang mendukung turut berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja yang dirancang secara optimal sesuai dengan kebutuhan kerja, didukung oleh pencahayaan dan ventilasi yang memadai, serta

penataan ruang yang tertata dengan baik dan tersedianya fasilitas pendukung seperti ruang istirahat dan kantin, dapat menciptakan kenyamanan kerja sekaligus mendukung produktivitas karyawan. Dengan memperhatikan dan mengelola aspek-aspek tersebut secara konsisten, perusahaan tidak hanya memperoleh karyawan yang puas dan loyal, tetapi juga mampu meningkatkan produktivitas dan daya saingnya. Oleh karena itu, investasi dalam kesejahteraan karyawan merupakan strategi penting yang harus diprioritaskan dalam upaya mencapai keberlanjutan organisasi di tengah persaingan bisnis yang makin kompleks.

Kesimpulannya *employee well-being* atau kesejahteraan karyawan adalah konsep yang menggambarkan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh yang mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Kesejahteraan karyawan terbentuk melalui interaksi positif antara individu dan lingkungan kerja, sehingga memengaruhi kesehatan, kepuasan, motivasi, dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan kesejahteraan karyawan secara komprehensif menjadi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta mendukung produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

2.1.2 Work Environment

Menurut (Bakker & Demerouti, 2016) konsep lingkungan kerja adalah hal yang rumit dan dapat dijelaskan melalui model *Job Demands-Resources (JD-R)*. Dalam model ini, elemen-elemen yang ada di lingkungan kerja dibagi menjadi dua kategori utama: *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). *Job demands* mencakup semua unsur fisik, psikologis, dan sosial yang mengharuskan karyawan untuk berusaha secara terus-menerus. Tuntutan ini bisa terlihat dalam bentuk beban kerja yang berat, tekanan waktu, konflik peran, atau emosi yang harus dikelola. Jika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu dalam menghadapinya, hal ini bisa mengakibatkan stres, kelelahan, dan burnout. *Bakker dan Demerouti* menyoroti bahwa walaupun sebagian dari tuntutan pekerjaan dapat

mendorong peningkatan kinerja, jika tidak ditangani dengan baik, hal tersebut dapat memiliki efek buruk pada kesejahteraan karyawan. Sedangkan untuk *Job Resources*, elemen-elemen ini dalam lingkungan kerja berfungsi untuk membantu karyawan mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan, dan mendukung pertumbuhan pribadi. Sumber daya ini bisa mencakup dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, kebebasan dalam pekerjaan, peluang untuk pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang baik. Menurut *Bakker dan Demerouti*, keberadaan sumber daya yang cukup dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan semangat, keterlibatan, dan kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan kerja adalah salah satu elemen yang memengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai sangat penting untuk kesuksesan perusahaan dan pencapaian tujuan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat berfungsi dengan baik dan meningkatkan hasil kerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa aspek lingkungan kerja memiliki dampak besar pada kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang efektif mampu mendorong keterlibatan karyawan dalam pencapaian kinerja secara optimal. Kondisi kerja yang kondusif tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi serta efisiensi biaya perusahaan.

Definisi tentang lingkungan kerja menurut (Id et al., 2021), melalui studi Delphi internasional, menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang positif terdiri dari 36 elemen penting, antara lain hubungan interpersonal, dukungan organisasi, otonomi, kejelasan peran, keamanan, keseimbangan kerja-hidup, dan fasilitas fisik yang memadai. Mereka menggaris bawahi bahwa lingkungan kerja adalah konsep yang luas dan harus dilihat dari berbagai sudut pandang, karena tidak ada satu alat ukur yang dapat menangkap semua elemen tersebut dengan lengkap. Lingkungan kerja mencakup seluruh faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan, baik yang bersifat intrinsik seperti tingkat otonomi dan kendali dalam pelaksanaan

pekerjaan, maupun faktor ekstrinsik seperti kualitas interaksi antar rekan kerja serta dukungan yang diberikan oleh organisasi. Lingkungan kerja yang positif mampu meningkatkan keterikatan karyawan, menekan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan, serta memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat memicu stres kerja dan berdampak pada penurunan produktivitas. Selain itu, (Oyededeji & Lee, 2025) menekankan aspek fisik dari lingkungan kerja, seperti suasana, tata ruang, dan estetika, yang berdampak pada kesehatan fisik dan mental, motivasi, serta proses kerja. Mereka juga mengakui bahwa lingkungan kerja sangat berperan dalam membentuk budaya organisasi, membangun reputasi, dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan bakat. Lingkungan kerja (*work environment*) merupakan kondisi dan fasilitas di tempat kerja yang dirancang untuk memberikan kenyamanan serta mendukung hubungan sosial yang harmonis antara rekan kerja dan atasan. Lingkungan kerja yang ideal meliputi tersedianya ruang yang memadai dan bersih, penggunaan peralatan yang nyaman dan memadai, serta adanya dukungan dan komunikasi yang efektif dari pihak manajemen. Selain itu, kejelasan tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap karyawan menjadi faktor penting agar mereka memahami tanggung jawabnya dengan jelas. Perusahaan juga perlu menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan mereka melalui pelatihan yang berkelanjutan. Keseimbangan antara waktu kerja dan istirahat harus diperhatikan agar karyawan tidak mengalami kelelahan sehingga produktivitas tetap terjaga. Budaya kerja yang menghargai dan mendukung setiap individu juga sangat diperlukan untuk menciptakan suasana yang positif dan saling menghormati. Seluruh aspek tersebut bertujuan agar karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan betah bekerja di perusahaan, sehingga dapat menurunkan niat pindah kerja atau *turnover*. Lingkungan kerja merupakan kondisi yang mencakup ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai serta terjalinnya hubungan interpersonal yang harmonis antar individu di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa

nyaman bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas pelaksanaan pekerjaan.

Sebagai kesimpulan, dapat dikatakan bahwa Lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting dan multidimensional dalam menentukan kinerja, kesejahteraan, dan kepuasan karyawan. Berdasarkan model *Job Demands-Resources* (JD-R), lingkungan kerja terdiri dari dua komponen utama, yaitu *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). Tuntutan pekerjaan yang tinggi, seperti beban kerja berlebih, tekanan waktu, dan konflik peran, terbukti secara signifikan dapat menurunkan kinerja karyawan, meningkatkan stres, kelelahan, dan risiko burnout jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai. Sebaliknya, ketersediaan *job resources* seperti dukungan sosial, otonomi, fasilitas fisik yang baik, dan peluang pengembangan diri, mampu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan, serta berperan sebagai buffer terhadap dampak negatif tuntutan pekerjaan.

Penelitian juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen, kepuasan kerja, dan kemampuan berprestasi karyawan. Selain itu, kualitas lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, seperti pencahayaan, ventilasi, kebersihan, suasana kerja, serta hubungan interpersonal yang harmonis, sangat berpengaruh terhadap kenyamanan, kesejahteraan karyawan, dan motivasi kerja. Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung juga terbukti dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover*), meningkatkan loyalitas, dan memperkuat budaya organisasi.

Menurut (Raziq & Maulabakhsh, 2015) Pengukuran lingkungan kerja mencakup berbagai aspek yang mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal, antara lain ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, tingkat kebersihan dan kenyamanan lingkungan

kerja, kualitas hubungan kerja antara karyawan dan atasan, serta terciptanya suasana kerja yang transparan dengan komunikasi yang terbuka.

2.1.3 Job Satisfaction

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, berpengaruh besar terhadap kesejahteraan individu dan kinerja keseluruhan suatu organisasi. Definisi dari kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan merasakan perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, yang mencakup penilaian atas berbagai elemen seperti tugas, suasana kerja, hubungan dengan rekan sejawat dan atasan, serta imbalan yang diterima. (Dores, 2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencakup seberapa besar pekerja merasa termotivasi dan puas dengan posisi mereka, yang dipengaruhi oleh campuran berbagai faktor psikologis, fisiologis, dan lingkungan.

Dampak dari *job satisfaction* sangat luas untuk individu dan organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan motivasi dan komitmen yang tinggi, melakukan pekerjaan dengan lebih produktif, serta memiliki loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi. Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga berkaitan dengan kesejahteraan mental dan fisik yang lebih baik, serta mengurangi risiko kelelahan emosional dan tingkat pergantian karyawan. Beberapa faktor utama yang mendukung kepuasan kerja meliputi gaji dan kondisi kerja, keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, penghormatan serta pengakuan di tempat kerja, keamanan kerja, serta tantangan dan kesempatan untuk pengembangan karier.

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai penilaian subjektif karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup persepsi terhadap imbalan yang diterima, kualitas hubungan sosial di tempat kerja, peluang pengembangan diri, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Selain itu, kualitas lingkungan kerja fisik turut berperan

penting dalam membentuk kepuasan kerja, khususnya melalui tingkat kenyamanan yang dirasakan karyawan. Aspek-aspek seperti kenyamanan akustik dan visual, tingkat keamanan, serta kemudahan penggunaan ruang kerja menjadi indikator yang dapat digunakan untuk menilai sejauh mana lingkungan kerja mendukung kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja tidak semata-mata ditentukan oleh faktor material, tetapi juga dipengaruhi oleh pengalaman subjektif karyawan, seperti perasaan bahagia, nyaman, dan tenang dalam menjalankan pekerjaan. Pengalaman-pengalaman tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hidup karyawan secara keseluruhan. Selain itu, keseimbangan antara sumber daya individu dan tuntutan pekerjaan menjadi landasan penting dalam pembentukan kepuasan kerja, di mana karyawan yang merasa mampu menghadapi beban kerja dengan dukungan yang memadai cenderung memiliki tingkat kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi. Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang berperan penting dalam memengaruhi kinerja dan keselamatan kerja, serta berkontribusi dalam menekan risiko stres dan kelelahan kerja (*burnout*) di lingkungan kerja modern.

Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan dalam pekerjaan adalah konsep yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, yang berpengaruh besar pada kesejahteraan individu dan juga kinerja suatu organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya menunjukkan perasaan positif dari karyawan terhadap pekerjaan mereka, tetapi juga mencakup penilaian terhadap berbagai faktor, termasuk tugas, kondisi kerja, hubungan sosial, dan penghargaan yang diterima. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi terbukti dapat meningkatkan motivasi, komitmen, produktivitas, serta kesetiaan karyawan terhadap organisasi, sekaligus mengurangi risiko kelelahan emosional, stres, dan angka pengunduran diri. Beberapa elemen utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah gaji, kondisi kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, penghormatan dan pengakuan, keamanan kerja, serta kesempatan untuk mengembangkan karir. Selain itu, kualitas lingkungan

kerja fisik dan rasa nyaman juga memiliki peranan penting dalam menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Selain aspek yang bersifat material, pengalaman subjektif seperti kebahagiaan, kenyamanan, dan ketenangan dalam bekerja juga merupakan faktor utama yang menentukan kualitas hidup pegiat kerja secara keseluruhan.

Indikator kepuasan kerja mencakup tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani, kesesuaian kompensasi dan imbalan yang diterima, adanya pengakuan serta penghargaan atas prestasi kerja, serta tersedianya peluang untuk pengembangan dan peningkatan karier.

2.1.4 *Employee Turnover*

Employee turnover adalah suatu keadaan di mana anggota staf meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela maupun karena tekanan, dan hal ini menjadi tantangan yang besar bagi pengelolaan sumber daya manusia di berbagai bidang industri. (Alnehabi & Almekhlafi, 2025) menyatakan bahwa *turnover* karyawan dapat memberikan dampak yang besar terhadap stabilitas serta profitabilitas perusahaan, terutama di bidang yang strategis seperti perbankan. Kehilangan staf yang kompeten di sektor ini dapat mengganggu kelangsungan bisnis dan pencapaian tujuan jangka panjang. Tingginya angka perputaran sering kali menunjukkan adanya isu mendasar dalam perusahaan, seperti rendahnya komitmen organisasi, kurangnya rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, dan reputasi perusahaan yang buruk. Semua hal ini dapat mengurangi loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Selain itu, *turnover* juga dapat mengakibatkan biaya yang signifikan. Ini termasuk biaya langsung seperti perekrutan, pelatihan, dan penyesuaian karyawan baru, serta biaya tidak langsung seperti penurunan produktivitas, hilangnya pengetahuan dan keterampilan penting, dan turunnya moral kerja para karyawan yang masih bertahan. Akibatnya, hal ini dapat

menghambat pencapaian tujuan strategis perusahaan dan mengurangi daya saing di pasar. Fenomena ini juga bisa menimbulkan efek berantai, di mana kepergian satu karyawan dapat mendorong yang lainnya untuk mengikuti jejaknya, sehingga menciptakan ketidakstabilan dan meningkatkan risiko kehilangan talenta terbaik secara terus menerus. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami dan mengelola berbagai faktor yang mempengaruhi perputaran karyawan agar perusahaan dapat mempertahankan staf yang berkualitas, menjaga operasi tetap berjalan, serta memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan yang semakin ketat.

Penyebab utama dari *employee turnover* memiliki beragam aspek yang saling terkait, mencakup faktor individu, pekerjaan, organisasi, serta lingkungan luar. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan, kurangnya dukungan dari kolega, dan hubungan yang tidak harmonis dengan atasan adalah faktor utama yang mendorong keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, terutama di perusahaan startup yang memiliki lingkungan yang cepat berubah, di mana tekanan kerja tinggi dan ketidakpastian masa depan semakin memperburuk keadaan. Selain itu, variabel demografis seperti usia, status pekerjaan, dan posisi dalam perusahaan juga berpengaruh besar, di mana karyawan muda serta yang berstatus kontrak cenderung lebih cepat meninggalkan pekerjaan dibandingkan karyawan tetap, karena mereka umumnya mencari peluang yang lebih baik dan kestabilan dalam karir. (Sulastri, 2023) menambahkan bahwa budaya organisasi yang lemah, keamanan kerja yang rendah, kesempatan pengembangan karir yang terbatas, serta kurangnya fleksibilitas bekerja dapat mempercepat perpindahan karyawan, terutama jika perusahaan gagal memenuhi harapan dan kebutuhan tenaga kerja, sehingga mereka merasa tidak dihargai dan tidak memiliki masa depan yang jelas di perusahaan tersebut. Selain itu, kurangnya pengakuan terhadap kontribusi karyawan, sistem remunerasi yang tidak menarik, dan ketidakseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi dapat membuat motivasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan menurun. Penelitian terbaru juga

menyarankan bahwa kesempatan untuk pengembangan diri dan jalur karier yang jelas sangat krusial untuk mengurangi niat keluar, karena karyawan lebih cenderung bertahan jika mereka merasa ada peluang untuk berkembang dan dihargai di tempat kerja. Efek interaksi dari berbagai faktor ini dapat berbeda pada setiap tahap karir, sehingga perusahaan harus memahami dinamika serta kebutuhan khusus dari setiap kelompok karyawan untuk merancang strategi retensi yang efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam mengenai penyebab *turnover* merupakan dasar penting bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kepuasan kerja, dan secara signifikan mengurangi tingkat *turnover*.

Dampak yang ditimbulkan oleh *employee turnover* tidak hanya dirasakan oleh perusahaan, tetapi juga oleh pegawai yang masih bekerja dan kondisi tempat kerja secara keseluruhan. (Abdolmaleki et al., 2024) menekankan bahwa tingginya angka *turnover* dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan serta keterampilan yang penting, mengganggu kelancaran proyek, dan mengurangi rasa kepercayaan serta loyalitas di antara karyawan yang tetap, sehingga berdampak pada menurunnya produktivitas tim dan efektivitas kerja secara umum. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap organisasi, meningkatkan beban kerja bagi karyawan yang tersisa, serta menurunkan motivasi kerja. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan efek berantai, di mana semakin banyak karyawan yang memilih untuk meninggalkan organisasi, sehingga memperparah ketidakstabilan internal dan meningkatkan risiko kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas. Selain itu, angka *turnover* yang tinggi dapat menghambat inovasi, memperlambat kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan, dan menurunkan daya saing di pasar kerja yang sangat kompetitif, karena perusahaan berada dalam posisi kehilangan tenaga kerja yang berpengalaman dan sulit untuk diganti dalam waktu yang cepat. Penelitian juga menunjukkan bahwa biaya yang muncul akibat *turnover* tidak hanya berupa biaya untuk

merekrut dan melatih pegawai baru, tetapi juga mencakup kerugian keuangan akibat turunnya kualitas pelayanan, meningkatnya kesalahan dalam pekerjaan, serta berkurangnya kepuasan dari pelanggan dan mitra bisnis. Dalam jangka panjang, rendahnya angka retensi dapat mengganggu pencapaian tujuan strategis organisasi, menurunkan profitabilitas, dan bahkan mengancam kelangsungan usaha, terutama di bidang yang sangat bergantung pada keahlian dan pengalaman karyawan. Oleh sebab itu, penting bagi organisasi untuk memandang *turnover* sebagai isu strategis yang harus dikelola dengan serius, memperhatikan kesejahteraan pegawai yang bertahan, memperkuat sistem retensi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan serta loyalitas jangka panjang.

Untuk mengurangi masalah tingkat keluar masuk karyawan, organisasi harus mengembangkan rencana retensi yang menyeluruh. Hal ini termasuk menciptakan suasana kerja yang baik, memberikan imbalan yang layak, menawarkan kesempatan untuk pengembangan karier, dan memfasilitasi komunikasi yang baik antara manajemen dan staf. Di samping itu, penting bagi organisasi untuk secara berkala menilai penyebab *turnover* dan melakukan langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kepuasan dan kesetiaan karyawan. Contohnya, melalui pelatihan berkelanjutan, sistem penghargaan yang berfokus pada kinerja, serta kebijakan untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa program pengembangan dan pelatihan, sistem imbalan yang jelas, dan tempat kerja yang mendukung dapat secara signifikan meningkatkan tingkat retensi dan efektivitas organisasi. Terlibatnya karyawan dalam proses pengambilan keputusan, jaminan stabilitas kerja, dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka serta keluarga terbukti dapat memperkuat komitmen dan motivasi kerja. Selain itu, strategi retensi yang efektif perlu disesuaikan dengan karakteristik serta kebutuhan karyawan agar setiap individu merasa dihargai dan melihat jalur karier yang jelas. Organisasi juga harus mengatasi tantangan dalam pelaksanaan, seperti masalah anggaran, penolakan untuk berubah, dan kurangnya kerjasama

internal supaya rencana retensi dapat dilaksanakan dengan optimal. Dengan demikian, pengelolaan *turnover* yang efisien tidak hanya akan mengurangi biaya dan risiko bagi organisasi, tetapi juga akan meningkatkan kinerja, produktivitas, dan daya saing yang berkelanjutan dalam pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, bisa disimpulkan bahwa *turnover* karyawan merupakan tantangan strategis yang memiliki dampak luas pada sebuah organisasi, dalam hal stabilitas, profitabilitas, dan kelangsungan bisnis. Tingginya angka *turnover* tidak hanya mencerminkan adanya masalah mendasar di dalam organisasi, seperti rendahnya tingkat komitmen, budaya yang lemah, dan kurangnya penghargaan, tetapi juga menyebabkan kerugian signifikan melalui hilangnya pengetahuan, peningkatan biaya, serta turunnya moral dan produktivitas karyawan yang masih bertahan. Faktor-faktor yang menyebabkan *turnover* sangat kompleks dan saling berhubungan, mencakup elemen individu, pekerjaan, organisasi, dan faktor eksternal, sehingga penting bagi organisasi untuk memahami dinamika serta kebutuhan spesifik dari masing-masing kelompok karyawan demi merancang strategi retensi yang efektif. Konsekuensi negatif dari *turnover* tidak hanya dirasakan oleh organisasi saja, namun juga oleh karyawan yang tetap dan lingkungan kerja secara keseluruhan, yang dapat memicu efek beruntun dan mengurangi daya saing dalam pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, pengelolaan *turnover* dengan strategi retensi yang komprehensif seperti menciptakan suasana kerja yang positif, memberikan penghargaan yang sesuai, menawarkan kesempatan untuk pengembangan karier, dan menjalin komunikasi yang transparan adalah kunci untuk menjaga karyawan terbaik dan memastikan pertumbuhan berkelanjutan dalam organisasi. Dengan pendekatan yang terencana dan fleksibel, organisasi akan mampu menurunkan angka *turnover*, meningkatkan kepuasan dan loyalitas, serta kinerja karyawan, sehingga menjadi lebih siap untuk bersaing dalam era global yang semakin kompetitif.

Indikator *employee turnover* mencakup tingkat niat karyawan untuk meninggalkan organisasi, jumlah karyawan yang keluar dalam periode tertentu, serta rasio pemutusan hubungan kerja yang terjadi di dalam perusahaan.

2.2 Pengaruh antar variable dan Hipotesis Penelitian

2.2.1 Pengaruh *Employee well-being* terhadap *Job satisfaction*

Kesejahteraan karyawan, yang mencakup aspek kesehatan fisik, mental, dan keseimbangan antara pekerjaan dan hidup, telah terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, serta mampu mengatasi stres dengan baik. Menurut (Prameswari & Handayani, 2020), kesejahteraan psikologis secara langsung berkontribusi pada kepuasan kerja, sehingga organisasi sebaiknya mengutamakan program yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja, di mana kondisi kesejahteraan yang baik mampu meningkatkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya.

H1: *Employee well-being* berpengaruh positif terhadap *Job satisfaction*

2.2.2 Pengaruh *Work environment* terhadap *Job satisfaction*

Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung termasuk kondisi fisik yang baik, hubungan antar rekan kerja yang harmonis, budaya organisasi yang positif, serta adanya rasa aman dan penghargaan dapat secara nyata meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung lewat kepuasan kerja sebagai perantara. Lingkungan kerja fisik yang kondusif terbukti mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan serta memberikan dampak positif terhadap kinerja yang dihasilkan.

H2: *Work environment* berpengaruh positif terhadap *Job satisfaction*

2.2.3 Pengaruh *Employee well-being* terhadap *Employee turnover*

Berdasarkan penelitian *employee well-being* merupakan aspek penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan atau tetap bertahan dalam suatu perusahaan, khususnya pada sektor restoran kasual yang memiliki tingkat perputaran karyawan relatif tinggi. Karyawan yang merasa bahagia dan sejahtera di lingkungan kerja cenderung membentuk ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan serta memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, sehingga mendorong mereka untuk bertahan lebih lama dan memberikan kontribusi kinerja yang optimal.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa organisasi sangat perlu berusaha menciptakan suasana kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti memperbaiki hubungan antar karyawan, meningkatkan kerja sama tim, serta memastikan adanya keseimbangan antara beban kerja dan imbalan, agar dapat menurunkan tingkat perputaran yang merugikan perusahaan. Kesejahteraan karyawan bukan sekadar tambahan, melainkan merupakan dasar penting dalam membangun budaya organisasi yang baik dan produktif.

Ketika para karyawan merasa dihargai, didukung, dan diperhatikan oleh perusahaan, mereka akan menunjukkan rasa setia yang lebih besar serta kecenderungan untuk bertahan dalam waktu yang lama. Penelitian ini juga menekankan pentingnya peran manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana komunikasi terbuka, penghargaan terhadap kontribusi, dan perhatian pada keseimbangan kehidupan kerja menjadi hal utama. Dengan cara ini, perusahaan yang berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan tidak hanya akan mencapai tingkat perputaran yang lebih rendah, tetapi juga memperoleh keuntungan lain seperti peningkatan kinerja, inovasi, dan reputasi yang lebih baik di mata masyarakat.

H3: *Employee well-being* berpengaruh negatif terhadap *Employee turnover*

2.2.4 Pengaruh *Work environment* terhadap *Employee turnover*

Lingkungan kerja yang mendukung memiliki peran penting dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Suasana kerja yang positif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif ditandai dengan adanya hubungan yang harmonis antar rekan kerja, komunikasi yang terbuka, serta dukungan dari atasan dan pihak manajemen. Kondisi tersebut menciptakan rasa nyaman dan aman bagi karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan terdorong untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

Lingkungan kerja yang kondusif dapat menjadi strategi utama dalam menurunkan niat keluar, karena karyawan yang merasa didukung cenderung memiliki kesetiaan tinggi terhadap organisasi. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara lingkungan kerja dan niat keluar. Artinya, meskipun kondisi kerja sudah baik, dampak positifnya akan lebih kuat jika karyawan juga merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Penelitian ini memberikan saran praktis bagi pengelola perusahaan agar tidak hanya berfokus pada perbaikan fisik di lingkungan kerja, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan sosial yang memengaruhi kepuasan karyawan. Dengan menciptakan suasana kerja yang mendukung serta meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan dapat menurunkan tingkat turnover, mempertahankan karyawan berkualitas, dan meningkatkan produktivitas serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan ini menegaskan pentingnya investasi berkelanjutan dalam pengelolaan lingkungan kerja sebagai strategi efektif untuk mempertahankan karyawan.

H4: *Work environment* berpengaruh negatif terhadap *Employee turnover*

2.2.5 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Turnover*

Job satisfaction merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan

sejauh mana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri, kompensasi, hubungan dengan atasan, maupun lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap organisasi dan memiliki komitmen yang lebih kuat.

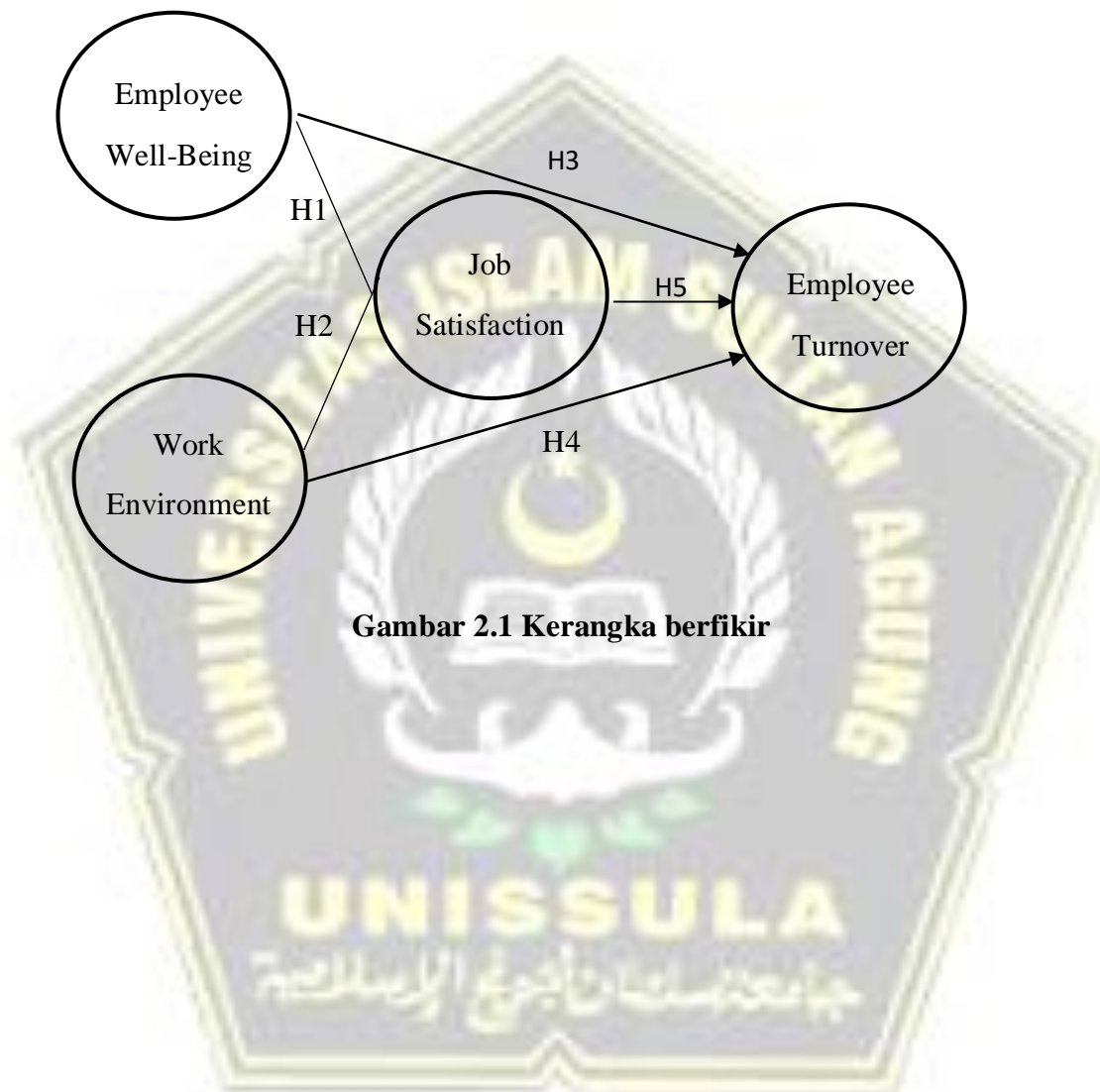
Berdasarkan teori *Social Exchange* dan model *turnover Mobley*, karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menilai bahwa manfaat yang diperoleh dari organisasi lebih besar dibandingkan dengan biaya yang harus ditanggung, sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai faktor penahan (*retention factor*) yang mampu menurunkan tingkat *employee turnover*.

Selain itu, beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *employee turnover*, di mana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga keberlangsungan sumber daya manusia di dalam organisasi.

H5: *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Employee Turnover*

2.3 Model Empirik

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka disusunlah model empirik mengenai dampak *employee well-being* dan *work environment* terhadap *employee turnover* dengan *job satisfaction* sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menyelidiki populasi atau sampel tertentu dengan cara pengambilan sampel acak, pengumpulan data menggunakan alat yang distandarisasi, serta analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2020)

Tipe penelitian yang diterapkan adalah *explanatory research*, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel yang diteliti, serta dampak yang mungkin timbul antara satu variabel dengan yang lainnya. Dalam penelitian ini, *explanatory research* digunakan untuk menjelaskan pengaruh kesejahteraan karyawan dan lingkungan kerja terhadap tingkat perputaran karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi. Penggunaan metode kuantitatif dan *explanatory research* sangat tepat untuk penelitian ini, karena beberapa studi sebelumnya juga menerapkan metode serupa untuk menganalisis hubungan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan niat untuk keluar dari pekerjaan di berbagai perusahaan. Dalam penelitian ini, variabel yang dianalisis meliputi kesejahteraan karyawan (X1), lingkungan kerja (X2), kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel mediasi, dan perputaran karyawan (Y2) sebagai variabel tergantung. Pendekatan *explanatory research* dipakai untuk menerangkan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara X1 dan X2 terhadap Y2, di mana Y1 berfungsi sebagai variabel mediasi.

Dengan menjawab rumusan masalah yang diajukan, penelitian ini menerapkan metode kuantitatif untuk menguji dampak *employee well-being* dan *work environment* terhadap *employee turnover* dengan *job satisfaction* sebagai mediator di PT. Intidaya Rajawali Mulia.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Berdasarkan penjelasan (Sugiyono, 2020), populasi bisa diartikan sebagai area umum yang terdiri dari objek atau subjek dengan sifat dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan diambil kesimpulannya. Berdasarkan data terbaru yang diperoleh dari bagian sumber daya manusia perusahaan, jumlah karyawan tetap saat ini adalah sebanyak 200 orang. Populasi ini dipilih karena merupakan keseluruhan anggota organisasi yang menjadi objek penelitian terkait pengaruh *employee well-being*, *work environment*, dan *job satisfaction* terhadap *employee turnover*.

Dengan populasi 200 karyawan, penelitian ini diharapkan bisa mencerminkan kondisi keseluruhan karyawan yang ada sehingga hasil analisis dapat memberikan gambaran yang representatif bagi perusahaan.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik populasi yang diteliti (Sugiyono, 2020) teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Teknik ini dipilih agar responden yang terlibat benar-benar memiliki pemahaman dan pengalaman yang relevan terhadap variabel yang diteliti. Adapun kriteria penentuan sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karyawan tetap PT Intidaya Rajawali Mulia.
2. Karyawan yang telah bekerja minimal 1 (satu) tahun, sehingga memiliki pengalaman yang cukup terkait lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan.
3. Karyawan yang masih aktif bekerja pada saat penelitian dilakukan.

4. Karyawan yang bersedia mengisi kuesioner penelitian dengan lengkap dan jujur.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin, yang bertujuan untuk memperoleh jumlah sampel yang representatif dengan tingkat kesalahan tertentu. Rumus Slovin digunakan karena populasi penelitian diketahui dengan jelas dan bersifat homogen.

Rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan (5%)

Berdasarkan jumlah populasi karyawan tetap PT Intidaya Rajawali Mulia sebanyak 200 orang dan tingkat kesalahan yang digunakan sebesar 5% (0,05), maka perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{200}{1 + 200(0,05)^2}$$

$$n = \frac{200}{1 + 200(0,0025)}$$

$$n = \frac{200}{1 + 0,5}$$

$$n = \frac{200}{1,5}$$

$$= 133,33$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 133 responden. Namun demikian, jumlah responden yang berhasil dikumpulkan dan digunakan dalam analisis penelitian ini adalah sebanyak 100 responden, yang dinilai telah memenuhi kriteria kecukupan sampel untuk analisis menggunakan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Penggunaan metode PLS-SEM tidak mensyaratkan jumlah sampel yang besar, namun lebih menekankan pada kecukupan sampel yang mampu menghasilkan estimasi model yang stabil dan reliabel.

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder.

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti dari sumber asal untuk memberikan jawaban atas masalah penelitian yang telah ditentukan. Dalam studi ini, data primer didapat dari karyawan tetap PT Intidaya Rajawali Mulia melalui distribusi kuesioner. Pentingnya menggunakan data primer terletak pada informasi yang diberikan, yang bersifat terkini, spesifik, serta relevan terhadap variabel yang diteliti, yaitu *employee well-being* (X1), *work environment* (X2), *job satisfaction* (Y1), dan *employee turnover* (Y2).

Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner yang terstruktur, di mana setiap pertanyaan dirancang untuk mengukur indikator dari setiap variabel yang diteliti. Kuesioner dipilih karena mampu menjangkau banyak responden dengan cara yang efisien dan memungkinkan pengumpulan data kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik. Selain itu, penggunaan kuesioner membantu peneliti dalam membuat data standar dan meningkatkan kehandalan hasil penelitian. Pengumpulan data primer melalui kuesioner dilakukan secara langsung (offline) maupun secara daring (online), sehingga semua karyawan tetap dari berbagai divisi PT Intidaya Rajawali Mulia dapat berpartisipasi dengan mudah.

Dengan cara ini, diharapkan data yang terkumpul dapat benar-benar mencerminkan kondisi nyata di perusahaan dan mendukung pencapaian tujuan penelitian.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah jenis data yang dikumpulkan oleh peneliti melalui sumber yang sudah ada, seperti dokumen perusahaan, laporan tahunan, arsip, publikasi resmi, serta informasi yang telah dirilis oleh pihak lainnya. Penggunaan data sekunder dalam riset semakin banyak karena jenis data ini bisa memberikan informasi yang lebih luas, hemat, dan mendukung analisis yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti. Sumber data sekunder juga dapat mencakup hasil penelitian sebelumnya, data statistik dari pemerintah, dan laporan internal perusahaan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

Saat menggunakan data sekunder, penting untuk memperhatikan hal-hal seperti validitas, keandalan, dan relevansi data dengan tujuan penelitian. Peneliti juga perlu memastikan bahwa sumber data yang dipakai jelas dan transparan agar hasil penelitiannya dapat dipertanggungjawabkan dalam konteks ilmiah. Dalam penelitian ini, data sekunder mencakup dokumen terkait pegawai, laporan mengenai *turnover*, serta data yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja, dan tingkat kepuasan kerja yang ada di PT Intidaya Rajawali Mulia.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Studi ini menerapkan kuesioner sebagai alat utama untuk mengumpulkan data. Data primer dalam penelitian ini diambil dari kuesioner yang diisi oleh seluruh karyawan. Survei dilaksanakan dengan memberikan berbagai pertanyaan kepada responden untuk menilai sikap serta perilaku mereka mengenai topik yang diteliti. Untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial, digunakan skala *Likert*. Setiap

indikator dalam penelitian ini dilengkapi dengan rentang skala berupa angka dan pernyataan persetujuan yang diungkapkan secara lisan, seperti yang dijelaskan di bawah ini:

Tabel 3.1 Skala Likert

Kriteria	Skor	Keterangan
SS	5	Sangat Setuju
S	4	Setuju
KS	3	Kurang Setuju
TS	2	Tidak Setuju
STS	1	Sangat Tidak Setuju

3.5 Variabel dan Indikator

Definisi operasional diperlukan agar setiap variabel dalam penelitian dapat diukur secara jelas, objektif, dan konsisten sesuai tujuan penelitian. Tabel definisi operasional berikut ini yang digunakan dalam penelitian, yang memuat penjelasan mengenai masing-masing variabel, definisi operasional, indikator, dan skala pengukuran yang digunakan:

Tabel 3.2 Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
<i>Employee Well-being</i> (X1)	Kondisi kesejahteraan fisik, mental, dan social karyawan yang mencerminkan kualitas kehidupan kerja serta mendukung keterlibatan dan produktivitas kerja.	1. Kesejahteraan fisik dan stamina kerja 2. Kesejahteraan mental dan emosional 3. Tingkat stres kerja 4. Kesempatan pengembangan diri dan keseimbangan kerja-kehidupan	Likert 1–5
<i>Work Environment</i> (X2)	Kondisi fisik dan nonfisik lingkungan kerja yang memengaruhi kenyamanan, keamanan, serta interaksi kerja karyawan dalam mendukung produktivitas dan keterikatan terhadap organisasi.	1. Ketersediaan fasilitas kerja 2. Kebersihan dan kenyamanan lingkungan kerja 3. Hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja 4. Komunikasi yang terbuka	Likert 1–5

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
<i>Job Satisfaction</i> (Y1)	Sikap dan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan yang memengaruhi motivasi dan loyalitas.	1. Kepuasan terhadap pekerjaan 2. Kepuasan terhadap kompensasi 3. Pengakuan dan penghargaan 4. Peluang pengembangan karier	Likert 1–5
<i>Employee Turnover</i> (Y2)	Kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi yang dipengaruhi oleh kondisi kerja dan kepuasan kerja serta berdampak pada stabilitas organisasi.	1. Niat untuk berhenti bekerja. 2. Tingkat karyawan keluar 3. Pemutusan hubungan kerja	Likert 1-5

3.6 Teknis Analisis Data

Analisis dalam penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner yang menghasilkan data angka untuk setiap variabel yang diteliti, serta memberikan penjelasan yang mendetail. Model dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, yang terbagi menjadi dua langkah utama: evaluasi model luar dan model dalam. Model luar mencakup pengujian validitas (validitas konvergen dan validitas diskriminan) dan reliabilitas, untuk memastikan kualitas pengukuran konstruk. Di sisi lain, model dalam dievaluasi dengan uji koefisien determinasi (*R square*), *effect size (f²)*, dan relevansi prediktif untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel laten dan kemampuan model dalam memprediksi. Semua proses analisis ini didukung oleh *software SmartPLS 4*, yang dirancang untuk mengelola model-model kompleks dengan hubungan satu arah. Penerapan *PLS-SEM* tidak hanya membantu dalam verifikasi teori, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai kekuatan dan arah hubungan antar variabel, sehingga meningkatkan ketepatan dalam prediksi dan sumbangan teori dari penelitian ini.

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif sesuai dengan (Ghozali, 2015) adalah tahap awal yang sangat krusial dalam penelitian kuantitatif, yang bertujuan untuk memberikan pemahaman umum tentang karakteristik data yang diperoleh dari para responden. Tujuan dari statistik deskriptif adalah menyajikan data dengan cara yang singkat, jelas, dan informatif, sehingga peneliti dapat mengenali pola, tren, dan distribusi data sebelum melakukan analisis yang lebih mendalam. Dalam statistik deskriptif, penghitungan ukuran pemusatan seperti mean, median, dan modus digunakan untuk menentukan nilai tengah atau kecenderungan pusat data. Di samping itu, ukuran penyebaran seperti standar deviasi, varians, rentang, dan interkuartil dipakai untuk menilai seberapa besar variasi atau penyebaran data dari rata-rata. (Ghozali, 2015) juga menekankan bahwa penyajian data melalui tabel distribusi frekuensi, grafik, histogram, dan boxplot sangat penting agar hasil penelitian dapat dipahami dengan cara yang visual dan menyeluruh.

3.6.2 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Uji model pengukuran (*outer model*) adalah langkah penting dalam analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* seperti yang dijelaskan oleh (Ghozali, 2015). Tujuan dari tahap ini adalah untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar bisa mencerminkan konstruk laten yang sedang diukur. Di sini, peneliti mengevaluasi kualitas alat penelitian dengan menguji validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator. Validitas berkaitan dengan seberapa baik indikator dapat mengukur konstruk yang dimaksud, sementara reliabilitas mengukur sejauh mana konsistensi di antara indikator dalam satu konstruk. Penilaian outer model biasanya meliputi pengujian konsistensi internal seperti *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*, validitas konvergen dengan memperhatikan nilai *loading* dan *Average Variance Extracted/AVE*, serta validitas diskriminan dengan membandingkan akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk.

Hanya indikator yang memenuhi syarat validitas dan reliabilitas yang bisa digunakan untuk analisis selanjutnya, sehingga tahap ini sangat penting untuk membangun model penelitian yang kuat dan ilmiah. Keberhasilan dari uji *outer* model akan menjamin bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas yang baik agar hasil analisis struktural (*inner* model) bisa diinterpretasikan dengan benar. Jika *outer* model tidak memenuhi syarat yang ditentukan, maka model struktural yang dibuat bisa mengalami bias dan kesalahan dalam penafsiran. Oleh karena itu, peneliti harus melakukan evaluasi dengan hati-hati pada tahap ini, termasuk melakukan perubahan atau menghapus indikator yang tidak valid atau tidak reliabel. Dengan cara ini, uji *outer* model tidak hanya berfungsi sebagai langkah awal untuk memastikan kualitas data, tetapi juga sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kredibilitas dan ketepatan hasil penelitian secara keseluruhan.

3.6.2.1 Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen menurut (Ghozali, 2015) adalah metode untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang ada dalam suatu konstruk memiliki hubungan yang tinggi dan dapat dengan tepat menggambarkan konstruk yang sedang diukur. Validitas konvergen diukur melalui loading faktor, di mana indikator dianggap valid jika nilainya lebih dari 0,7, meskipun dalam tahap awal pengembangan model, nilai antara 0,5 hingga 0,7 masih dapat diterima. Selain itu, validitas konvergen juga dikaji dengan menggunakan *Average Variance Extracted* (*AVE*), di mana kriteria yang digunakan adalah nilai *AVE* harus lebih dari 0,5 agar konstruk bisa dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik. Artinya, lebih dari 50% variasi indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Oleh karena itu, pengujian validitas konvergen sangat penting untuk memastikan bahwa setiap indikator benar-benar mengukur aspek yang sama dari konstruk yang sedang diteliti, sehingga hasil analisis lebih akurat, dapat dipercaya, dan memiliki dasar ilmiah. Validitas konvergen yang baik juga merupakan prasyarat utama sebelum melanjutkan ke fase pengujian model struktural, karena tanpa validitas

konvergen yang memadai, interpretasi hubungan antar konstruk dalam penelitian bisa jadi bias dan menyesatkan.

3.6.2.2 Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas diskriminan merupakan langkah krusial dalam menilai model pengukuran. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model bersifat unik dan tidak sama dengan konstruk lain. Validitas diskriminan berfungsi untuk menilai seberapa baik suatu konstruk dapat dibedakan dari yang lain dalam model, sehingga indikator yang digunakan tidak saling tumpang tindih dalam mengukur konstruk yang berbeda. Salah satu cara untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk. Validitas diskriminan dianggap terpenuhi jika nilai akar kuadrat AVE melebihi nilai korelasi antar konstruk tersebut. Oleh karena itu, validitas diskriminan yang baik menunjukkan bahwa konstruk dalam model benar-benar mengukur konsep yang berbeda, membuat hasil analisis lebih akurat dan terpercaya. (Ghozali, 2015) mencatat bahwa tanpa adanya validitas diskriminan yang cukup, pemahaman mengenai hubungan antar konstruk dalam model penelitian dapat berpotensi bias dan menyesatkan, karena ada kemungkinan bahwa indikator tersebut hanya mengukur satu konstruk tertentu. Maka dari itu, pengujian validitas diskriminan adalah langkah penting untuk menjamin keutuhan dan kejelasan model pengukuran sebelum melanjutkan dengan analisis struktural.

3.6.2.3 Uji Reliability

Uji untuk menentukan keandalan menurut (Ghozali, 2015) merupakan hal yang sangat penting untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki konsistensi internal. Keandalan mengacu pada seberapa baik sebuah instrumen memberikan hasil yang stabil ketika ukurannya diulang dalam situasi yang sama. Dalam model pengukuran, biasanya uji keandalan dilakukan dengan dua ukuran utama, yaitu *Alpha Cronbach* dan

Keandalan Komposit. *Alpha Cronbach* yang baik harus di atas 0,7, yang menandakan bahwa indikator dalam satu konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi. Begitu pula, Keandalan Komposit di atas 0,7 juga menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat diandalkan dan cocok untuk analisis lebih lanjut. Apabila nilai keandalan berada di bawah standar ini, instrumen dianggap kurang konsisten dan perlu ada perbaikan atau penghapusan indikator yang tidak dapat diandalkan. Sehingga, uji keandalan menjadi dasar yang penting untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dari instrumen penelitian dapat dipercaya dan bahwa hasil analisis yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.6.3 Uji Struktural Model (Inner Model)

Pengujian model struktural (model dalam) adalah langkah berikutnya setelah model pengukuran (model luar) dianggap valid dan dapat diandalkan. Pada langkah ini, peneliti menganalisis hubungan antara konstruk laten yang telah ditentukan dalam model penelitian untuk memahami kekuatan, arah, dan arti dari pengaruh antar variabel. Dalam PLS-SEM, evaluasi model dalam biasanya melibatkan beberapa indikator utama, seperti koefisien jalur (*path coefficients*), nilai *R-square* (R^2), dan pengujian signifikansi statistik menggunakan metode bootstrapping. Koefisien jalur berfungsi untuk mengukur seberapa besar suatu konstruk mempengaruhi konstruk lainnya, sedangkan nilai *R-square* menunjukkan sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dalam model tersebut. Selain itu, peneliti dapat memeriksa relevansi prediktif (Q^2) untuk mengevaluasi kemampuan prediksi model. Uji signifikansi dilakukan untuk memastikan bahwa hubungan antar konstruk yang ditemukan bukan kebetulan, tetapi benar-benar berarti secara statistik. Oleh karena itu, pengujian model dalam sangat krusial untuk menjamin bahwa model struktural yang dibuat tidak hanya sesuai secara statistik, tetapi juga memiliki kemampuan untuk memprediksi dan menjelaskan fenomena yang sedang diteliti. Evaluasi yang teliti pada tahap ini akan

menghasilkan model penelitian yang kuat, valid, dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan atau pengembangan teori di masa mendatang.

3.6.3.1 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Pengujian Koefisien Determinasi (*R-Square*) adalah salah satu cara utama untuk menilai seberapa efektif model regresi dalam menjelaskan variasi data dependen dengan menggunakan variabel independen yang ada. *R-Square* menunjukkan seberapa besar proporsi total variasi dari variabel dependen yang dapat diuraikan oleh model, dan nilainya berkisar antara 0 hingga 1; semakin mendekati 1, semakin tinggi proporsi variasi yang dijelaskan oleh model. Dibandingkan dengan metrik lain seperti MSE, RMSE, MAE, dan MAPE, *R-Square* dianggap lebih informatif karena memberikan gambaran yang jelas tentang seberapa baik model memprediksi data nyata, serta mudah dipahami dalam konteks evaluasi kinerja model regresi di berbagai disiplin ilmu. Disarankan untuk menggunakan *R-Square* sebagai ukuran evaluasi model karena metrik ini hanya memberikan nilai tinggi jika sebagian besar data nyata berhasil diprediksi dengan baik oleh model, sehingga dapat digunakan untuk menilai kualitas dan keandalan model regresi yang dikembangkan.

3.6.3.2 Uji F-Square

Uji *F-Square*, atau F^2 , adalah teknik yang sangat penting dalam analisis model struktural. Teknik ini khususnya digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model. *F-Square* berfungsi untuk mengukur efek dari variabel eksogen pada variabel endogen dengan membandingkan nilai *R-Square* dari model penuh, yaitu yang mencakup variabel independen, dengan nilai *R-Square* dari model yang tidak mencakup variabel tersebut. Untuk menghitung *F-Square*, rumus yang digunakan adalah: $F^2 = (R^2 \text{ inklusif} - R^2 \text{ eksklusif}) / (1 - R^2 \text{ inklusif})$. Dalam rumus ini, R^2 inklusif merupakan nilai *R-Square* saat variabel independen ada dalam model, sedangkan R^2 eksklusif adalah nilai *R-Square* saat variabel tersebut dihilangkan.

Jika kita menginterpretasikan nilai *F-Square*, ada kriteria yang menunjukkan efek kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35). Ini memungkinkan peneliti untuk menilai sebesar mana kontribusi setiap variabel independen terhadap keseluruhan model struktural. Oleh karena itu, uji *F-Square* sangat penting untuk memastikan bahwa setiap variabel independen yang ada dalam model benar-benar memberikan dampak yang signifikan terhadap variabel dependen. Selain itu, uji ini juga membantu menyederhanakan model dengan menghapus variabel yang tidak memberikan kontribusi penting. Uji ini mendukung validitas model dan meningkatkan ketepatan hasil penelitian, terutama dalam analisis jalur serta pemodelan persamaan struktural.

3.6.3.3 Uji Signifikan

Uji signifikansi dilakukan untuk menentukan apakah ada hubungan yang signifikan secara statistik antara variabel laten dalam model struktural (model dalam). Ini membantu peneliti dalam membuat keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis yang diajukan. Dalam proses ini, peneliti membandingkan nilai statistik uji, seperti t-hitung, dengan nilai kritis pada tingkat signifikansi tertentu. Dalam hal ini, hipotesis penelitian akan diterima jika t-hitung mencapai sekurang-kurangnya 1,65 pada tingkat signifikansi 10%, 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, dan 2,58 pada tingkat signifikansi 1%. Dengan cara ini, uji signifikansi menyediakan landasan yang kuat bagi peneliti untuk menarik kesimpulan apakah pengaruh antar variabel di dalam model didukung oleh data dan tidak terjadi secara kebetulan, serta memastikan bahwa temuan penelitian dapat diterapkan ke populasi yang lebih besar.

3.6.3.4 Uji Predictive Relevance (Q²)

Uji Q² untuk Relevansi Prediktif adalah proses penting dalam menilai model struktural *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, yang digunakan untuk mengukur seberapa baik model dapat memprediksi variabel endogen. Teknik yang digunakan untuk menghitung Q² adalah blindfolding, di mana sebagian data dihapus secara sistematis dan kemudian diprediksi dengan model yang telah dibangun. Nilai Q² yang diperoleh menunjukkan

efektivitas model dalam memprediksi data yang dihapus. Apabila nilai Q^2 lebih dari nol, maka dapat diartikan bahwa model mempunyai relevansi prediktif yang baik terhadap konstruk endogen yang terkait. Dalam penelitian mengenai kepercayaan konsumen terhadap kosmetik organik, hasil Q^2 untuk variabel kemampuan, kebaikan, integritas, dan kepercayaan menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang cukup untuk konstruk tersebut. Ini berarti model tidak hanya sesuai secara statistik, tetapi juga dapat memprediksi fenomena yang sedang diteliti dengan akurat. Uji Q^2 sangat krusial karena memberikan bukti tambahan bahwa model yang dibuat tidak hanya menjelaskan hubungan antar variabel dari sisi teori, tetapi juga memiliki kapabilitas prediksi yang kuat dalam aplikasi di dunia nyata, sehingga meningkatkan keandalan dan validitas dari hasil penelitian.

3.6.4 Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)

Uji hipotesis dalam PLS-SEM dengan *SmartPLS* 4.0 bertujuan untuk menilai apakah terdapat pengaruh signifikan di antara 30 variabel laten dalam model struktural atau inner model. Proses ini melibatkan analisis *Path Coefficients* yang menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel terhadap yang lainnya, serta mengevaluasi nilai *t-statistics* dan *p-value* yang diperoleh dari bootstrapping. Kriteria untuk mengambil keputusan bergantung pada nilai *t-statistik* dan *p-value*; hipotesis alternatif (H_1) diterima jika *t-statistik* lebih dari 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05 ($\alpha = 5\%$). Sebaliknya, hipotesis ditolak jika *t-statistik* kurang dari 1,96 dan *p-value* di atas 0,05. Metode ini sesuai dengan praktik umum pada analisis model jalur menggunakan PLS-SEM, di mana pengujian signifikansi bertujuan untuk memastikan bahwa hubungan antara variabel laten yang ditemukan benar-benar didukung oleh data dan bukan hanya kebetulan. Jadi, pengujian hipotesis melalui analisis *Path Coefficients*, *t-statistics*, dan *p-value* memberikan landasan yang kuat untuk mengevaluasi validitas hubungan antara variabel dalam penelitian ini.

3.6.5 Analisis Pengujian Mediasi (*Path Analysis*)

Uji mediasi bertujuan untuk menemukan apakah dampak dari variabel independen terhadap variabel dependen berlangsung secara langsung atau melalui variabel mediasi (mediator). Dalam analisis mediasi, pengaruh total dari variabel independen pada variabel dependen dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang melewati mediator. Kriteria untuk mengevaluasi peran mediasi biasanya berkaitan dengan pengujian signifikansi dari pengaruh langsung dan tidak langsung, di mana mediasi dikatakan penuh jika pengaruh langsung menjadi tidak signifikan setelah mediator dimasukkan dalam model, sedangkan jika pengaruh langsung tetap signifikan, maka itu dianggap mediasi parsial. Dengan kata lain, analisis mediasi tidak hanya membantu dalam memahami cara hubungan antar variabel, tetapi juga memberikan pemahaman tentang seberapa besar peran variabel mediator dalam menghubungkan pengaruh variabel independen pada variabel dependen.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Populasi yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari PT Intidaya Rajawali Mulia. Untuk mengumpulkan dan menyebarkan data, kuesioner dibagikan kepada karyawan, baik secara tatap muka maupun secara daring dengan menggunakan formulir digital (Google Form) yang disebarkan melalui saluran komunikasi internal perusahaan seperti grup WhatsApp. Informasi mengenai karakteristik responden dapat dilihat melalui deskripsi identitas mereka dan hasil kuesioner yang sudah diisi dalam penelitian ini. Identitas responden dalam penelitian ini meliputi elemen-elemen seperti jenis kelamin, usia, dan lama kerja.

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun jumlah sampel penelitian ini sebanyak 100 responden, berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

Keterangan	Jumlah	Presentase
Laki-laki	96	96%
Perempuan	4	4%
Total	100	100%

Sumber: Data primer diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4. 1 mengenai pembagian jenis kelamin, mayoritas dari para responden adalah pria, jumlahnya mencapai 96 orang, yang setara dengan 96 persen. Di sisi lain, responden wanita hanya berjumlah 4 orang, atau 4 persen. Kondisi ini menunjukkan bahwa komposisi karyawan di PT Intidaya Rajawali Mulia sebagian besar terdiri dari pria. Ketidakseimbangan ini bisa mencerminkan pola perusahaan yang lebih memilih merekrut tenaga kerja pria, atau ada faktor tertentu yang membuat pekerjaan ini lebih cocok untuk pria.

Meskipun jumlah responden wanita terbilang sedikit, kehadiran mereka tetap memberikan nilai tambah dalam menggambarkan kondisi karyawan yang diteliti.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berikut ini hasil data yang diperoleh mengenai usia dari 100 responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.2 Usia

Keterangan	Jumlah	Presentase
17-25 Tahun	45	45%
26-35 Tahun	35	35%
36-45 Tahun	13	13%
>45 Tahun	7	7%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer diolah 2025

Berdasarkan analisis distribusi usia, sebagian besar peserta penelitian berada di rentang usia 17 hingga 25 tahun, yang berjumlah 45 orang (45%). Kelompok ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di PT Intidaya Rajawali Mulia tergolong muda dan berada di awal perjalanan karier mereka. Selain itu, ada 35 responden (35%) yang berusia antara 26 hingga 35 tahun, yang umumnya berada di fase peningkatan karier dan mulai mengumpulkan pengalaman kerja yang lebih luas. Kelompok ini cukup signifikan, sehingga bisa memberikan pandangan yang lebih matang tentang kondisi kerja serta tingkat kepuasan kerja. Ada 13 orang (13%) responden di kelompok usia 36 hingga 45 tahun, sementara mereka yang berusia di atas 45 tahun hanya sebanyak 7 orang (7%). Dua kelompok usia ini lebih kecil jika dibandingkan dengan kelompok yang lebih muda, tetapi tetap penting karena mereka menjadi representasi karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih lama dan mungkin memiliki pandangan yang berbeda mengenai kesejahteraan, lingkungan kerja, serta niat untuk tetap atau meninggalkan perusahaan.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Berikut ini hasil data yang diperoleh mengenai frekuensi pekerjaan dari 100 responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.3 Lama Kerja

Keterangan	Jumlah	Presentase
<1 Tahun	22	22%
1-3 Tahun	38	38%
4-6 Tahun	10	10%
>6 Tahun	31	31%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden telah bekerja selama 1 hingga 3 tahun (38%), yang menunjukkan bahwa banyak karyawan berada pada tahap awal atau menengah dalam karir mereka. Sementara itu, 31% responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 6 tahun, yang mencerminkan posisi karyawan senior dengan pengalaman yang lebih lama. Selain itu, 22% responden baru mulai bekerja kurang dari 1 tahun, sehingga mereka masih beradaptasi, dan 10% lainnya memiliki masa kerja antara 4 hingga 6 tahun.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada variabel adalah langkah untuk mengevaluasi hasil yang diberikan oleh peserta penelitian. Metode ini bertujuan untuk memahami pandangan para responden terhadap setiap pernyataan yang berkaitan dengan variabel, termasuk soft skill, hard skill, motivasi kerja, dan kesiapan kerja. Untuk memberikan gambaran umum mengenai jawaban yang diberikan oleh responden, analisis deskriptif pada variabel dibagi ke dalam tiga kategori, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \text{Skala nilai tertinggi} - \text{Skala nilai terendah}$$

$$\text{Jumlah kategori}$$

$$\text{Interval} = 5 - 1 = 1,33$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, kategori kelas yang digunakan dalam analisis deskriptif variabel dapat dilihat dari rentang nilai:

- Rendah = 1 – 2,33
- Sedang = 2,34 – 3,67
- Tinggi = 3,68 – 5,00

4.2.1 Variabel *Employee Well-being*

Employee Well-Being dalam studi ini berperan sebagai variabel independen (X1) dan mencakup empat indikator. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan penjelasan mengenai reaksi responden terhadap setiap pernyataan yang berkaitan dengan variabel *Employee Well-Being* sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel *Employee Well-Being*

Indikator <i>Employee Well Being</i>	Jawaban responden					kategori	
	1	2	3	4	5	Rata-rata	kategori
Kesejahteraan fisik yang baik dan stamina kerja	0	0	5	36	59	4,54	Tinggi
Kesejahteraan mental dan emosional yang stabil	0	0	6	42	52	4,46	Tinggi
Tingkat stress yang terkendali	0	0	15	47	38	4,23	Tinggi
Kesempatan pengembangan diri dan keseimbangan hidup kerja	0	1	14	47	38	4,22	Tinggi
Rata-rata						4,36	Tinggi

Sumber: Data yang diolah 2025

Menurut Tabel 4.4, rata-rata untuk variabel *employee well-being* adalah 4,36. Nilai ini berada dalam kategori tinggi (3,41 – 4,20 = tinggi; 4,21 – 5,00 = sangat tinggi). Ini menunjukkan bahwa, secara keseluruhan, karyawan di PT Intidaya Rajawali Mulia memiliki kesejahteraan yang baik dalam melaksanakan pekerjaan mereka, baik dari segi fisik, mental, maupun keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan.

Indikator yang meraih rata-rata tertinggi adalah "Kesejahteraan fisik yang baik dan stamina kerja," yang mencatat skor 4,54, sehingga termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa memiliki kondisi fisik yang sehat serta stamina kerja yang memadai, memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas dengan baik. Kondisi fisik yang optimal sangat penting untuk mendukung efektivitas dan produktivitas sehari-hari.

Selanjutnya, indikator "Kesejahteraan mental dan emosional yang stabil" mendapatkan skor 4,46, yang juga masuk dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa para karyawan mempunyai kestabilan mental dan emosional yang baik, sehingga mereka dapat menghadapi tekanan dalam pekerjaan tanpa mengalami masalah psikologis yang berarti. Kestabilan ini sangat penting untuk mempertahankan hubungan kerja yang baik dan meningkatkan semangat kerja.

Indikator "Tingkat stres yang terkendali" memperoleh skor 4,23, yang juga termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini membuktikan bahwa meskipun ada tekanan dalam pekerjaan, para karyawan mampu mengatasi stres dengan baik, tanpa mempengaruhi kinerja atau kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Kemampuan untuk mengendalikan stres merupakan salah satu elemen penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan efektif.

Indikator dengan rata-rata terendah adalah "Kesempatan pengembangan diri dan keseimbangan hidup kerja," yang mendapat skor 4,22, dan juga dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki cukup kesempatan untuk mengembangkan diri serta menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Walau nilainya sedikit lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, hasil ini tetap mencerminkan dukungan perusahaan terhadap kemajuan karier dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

4.2.2 Variabel *Work Environment*

Work environment dipakai dalam studi ini sebagai variabel independen (X2) yang terdiri dari empat indikator. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut adalah penjelasan mengenai respons dari peserta ketika menjawab setiap pernyataan terkait variabel *work environment* pada tabel 4.5

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel *Work Environment*

Indikator <i>work environment</i>	Jawaban responden					Kategori	
	1	2	3	4	5	Rata- rata	kategori
Ketersediaan fasilitas kerja yang memadai	0	0	9	55	36	4,27	Tinggi
Kebersihan dan kenyamanan lingkungan	0	0	5	39	56	4,51	Tinggi
Hubungan kerja positif antara karyawan dan atasan	0	1	21	44	31	3,96	Tinggi
Suasana transparan dan komunikasi buruk	0	2	20	43	35	4,11	Tinggi
Rata-rata						4,21	Tinggi

Sumber : Data yang diolah,2025

Berdasarkan Table 4.5 rata-rata nilai untuk variabel *work environment* adalah 4,21, yang masuk dalam kategori tinggi ($3,41 - 4,20 =$ tinggi; $4,21 - 5,00 =$ sangat tinggi). Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, PT Intidaya Rajawali Mulia telah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dengan baik, baik dari segi fasilitas, kenyamanan, dan interaksi antarpribadi.

Indikator dengan nilai rata-rata paling tinggi adalah “Kebersihan dan kenyamanan lingkungan” yang mendapat skor 4,51, termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan percaya bahwa lingkungan kerja yang bersih dan nyaman meningkatkan kenyamanan mereka saat bekerja. Lingkungan fisik yang terawat baik berkontribusi pada suasana kerja yang positif, sehingga dapat memperbaiki fokus, produktivitas, dan mengurangi kemungkinan stres dalam pekerjaan.

Kemudian, indikator “Ketersediaan fasilitas kerja yang memadai” memiliki skor 4,27, juga dalam kategori tinggi. Hal ini menandakan bahwa perusahaan telah menyediakan sarana dan prasarana yang cukup mendukung karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Ketersediaan fasilitas yang baik sangat berpengaruh dalam memperlancar proses kerja, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi kendala teknis yang mungkin mengganggu kinerja.

Selanjutnya, indikator “Suasana transparan dan komunikasi terbuka” mendapatkan skor 4,11, yang juga berada dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik, meskipun belum sepenuhnya maksimal. Keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi antara manajemen dan karyawan adalah aspek penting untuk membangun kepercayaan, mengurangi konflik, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Indikator dengan rata-rata terendah adalah “Hubungan kerja positif antara karyawan dan atasan” yang mendapat skor 3,96, juga termasuk dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa hubungan antara karyawan dan atasan cukup baik, tetapi masih ada potensi perbaikan untuk menciptakan interaksi yang lebih harmonis, saling menghargai, dan mendukung. Hubungan kerja yang positif sangat krusial karena dapat meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

4.2.3 Variabel *Job Satisfaction*

Variabel *Job Satisfaction* diimplementasikan dalam studi ini sebagai variabel perantara (Y1) yang terdiri dari 4 indikator. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut adalah penjelasan tentang tanggapan peserta dalam menanggapi setiap pernyataan mengenai variabel *Job Satisfaction* yang terdapat dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6 Deskripsi Variabel *Job Satisfaction*

Indikator <i>Job Satisfaction</i>	Jawaban responden					kategori	
	1	2	3	4	5	Rata-rata	Kategori
Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri	1	1	22	49	27	4,00	Tinggi
Kepuasan atas kompensasi dan imbalan	0	3	48	48	28	4,82	Tinggi
Pengakuan dan penghargaan atas prestasi	0	3	21	47	29	4,02	Tinggi
Peluang peningkatan kerja	0	3	17	51	29	4,06	Tinggi
Rata- rata						4,22	Tinggi

Sumber: Data yang diolah, 2025

Berdasarkan informasi di Tabel 4.6 , nilai rata-rata untuk variabel *Job Satisfaction* adalah 4,22, yang berada dalam kategori tinggi (3,41 – 4,20 = tinggi; 4,21 – 5,00 = sangat tinggi). Hal ini menandakan bahwa secara keseluruhan, karyawan di PT Intidaya Rajawali Mulia merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka, termasuk dalam aspek tugas, kompensasi, penghargaan, dan peluang untuk mengembangkan karier.

Indikator yang menunjukkan nilai rata-rata tertinggi adalah “Kepuasan terhadap imbalan dan kompensasi” dengan skor 4,82, yang berada di kategori tinggi dan hampir mencapai kategori sangat tinggi. Temuan ini mengisyaratkan bahwa karyawan merasa sangat senang dengan kompensasi dan imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Kompensasi yang sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab menjadi elemen penting untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, serta retensi karyawan.

Selanjutnya, indikator yang mencakup “Peluang untuk meningkatkan karier” meraih skor 4,06, yang juga tergolong dalam kategori tinggi. Ini berarti karyawan merasa terdapat kesempatan untuk bertumbuh dan meningkatkan karier di perusahaan, meskipun peluang tersebut belum sepenuhnya optimal. Penyediaan kesempatan pengembangan karier yang lebih terang dan terstruktur diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja lebih jauh dan mendorong karyawan untuk berkontribusi dengan lebih baik.

Indikator “Pengakuan dan penghargaan atas pencapaian” mendapatkan skor 4,02, yang termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup diapresiasi atas pencapaian mereka. Namun, nilai yang mendekati batas bawah kategori tinggi menunjukkan perlunya perbaikan dalam sistem penghargaan agar karyawan merasa lebih diakui dan termotivasi untuk terus mencapai prestasi.

Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah “Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri” yang mendapatkan skor 4,00, juga dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa walaupun karyawan merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka, masih ada sebagian yang belum sepenuhnya merasakan kepuasan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban. Faktor-faktor seperti beban kerja, variasi tugas, dan keselarasan pekerjaan dengan minat pribadi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan terhadap pekerjaan tersebut.

4.2.4 Variabel *Employee Turnover*

Dalam studi ini, *Employee Turnover* berfungsi sebagai variabel dependen (Y2) yang terdiri dari tiga indikator. Dari penelitian yang telah dilakukan, berikut adalah penjelasan mengenai jawaban para responden terhadap setiap pernyataan yang ada pada variabel *Employee Turnover* yang tercantum dalam tabel 4.7.

Tabel 4.7 Deskripsi Variabel *Employee Turnover*

Indikator <i>Employee Turnover</i>	Jawaban responden					kategori	
	1	2	3	4	5	Rata-rata	kategori
Niat karyawan untuk berhenti	0	0	27	52	21	3,94	Tinggi
Jumlah karyawan yang keluar dalam periode tertentu	0	0	19	52	29	4,1	Tinggi
Rasia pemutusan hubungan kerja	0	1	25	49	25	3,98	Tinggi
Rata-rata						4,00	Tinggi

Sumber: Data yang diolah 2025

Merujuk pada Tabel 4.7, variabel *Employee Turnover* menunjukkan rata-rata sebesar 4,00, masuk dalam kategori tinggi (3,41 – 4,20). Ini menandakan bahwa tingkat pergantian

karyawan di PT Intidaya Rajawali Mulia cukup signifikan, sehingga perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen perusahaan.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah “Jumlah karyawan yang resign dalam periode tertentu” yang mendapatkan skor 4,10, yang juga termasuk kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan adanya banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan dalam waktu tertentu. Tingginya angka ini dapat dipicu oleh faktor luar seperti adanya tawaran pekerjaan yang lebih baik di luar, atau faktor dalam seperti kebijakan manajemen, kepuasan karyawan, dan kondisi tempat kerja yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk pergi.

Selanjutnya, indikator “Rasio PHK” memperoleh skor 3,98 yang juga dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan banyaknya kejadian pemutusan hubungan kerja di dalam perusahaan. Keadaan ini menunjukkan adanya dinamika di dalam organisasi yang perlu diperhatikan, baik dari segi kebijakan manajemen maupun faktor kinerja karyawan. Tingginya rasio PHK dapat memengaruhi stabilitas organisasi dan berpotensi menambah biaya untuk perusahaan, baik untuk rekrutmen maupun pelatihan karyawan baru.

Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah “Niat karyawan untuk resign” di mana skornya adalah 3,94, yang juga termasuk kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa meski niat untuk berhenti tidak setinggi jumlah karyawan yang benar-benar keluar, tetap ada keinginan dari sebagian karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Ini dapat menjadi tanda awal bagi manajemen untuk meningkatkan strategi retensi karyawan, terutama dengan meningkatkan kepuasan kerja, memfasilitasi komunikasi yang lebih baik, dan menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas.

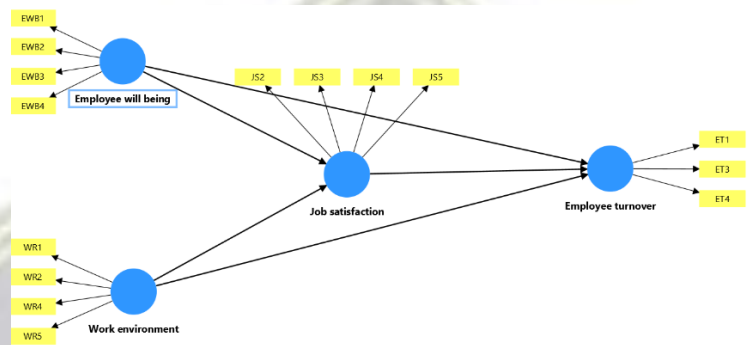
4.3 Analisis Uji Outer Model

Metode analisis data yang akan dilakukan selanjutnya adalah pengujian model pengukuran atau model luar untuk menilai hubungan antara setiap indikator dan variabel laten

mereka. Proses ini melibatkan pemeriksaan validitas dan reliabilitas indikator sehubungan dengan variabelnya, dengan cara mengamati nilai *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

Saat melaksanakan analisis pengujian model luar, diperlukan gambaran estimasi dari penelitian yang dilakukan:

Gambar 4.1 Model Penelitian

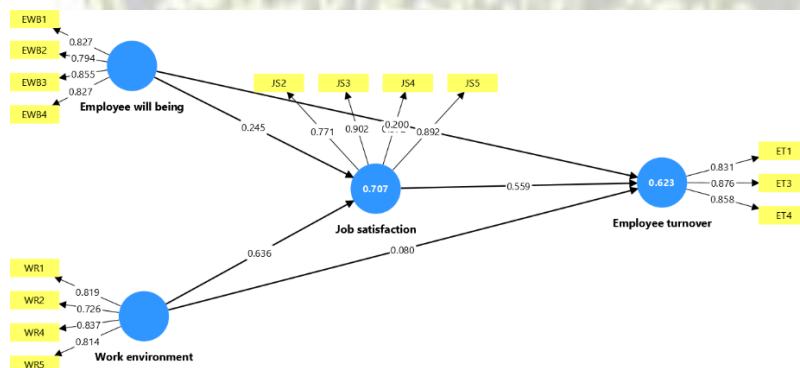


Sumber : *Output SmartPls, 2025*

4.3.1 Convergent Validity

Convergent validity berfungsi untuk menilai seberapa erat keterkaitan antara sebuah konstruk dengan indikator-indikator yang membentuknya. Berikut adalah hasil yang diperoleh dari pengujian outer model menggunakan SmartPLS:

Gambar 4.2 Outer Model



Sumber : *Output SmartPls, 2025*

Tabel 4.8 Nilai Outer Loading

	<i>Employee Well-being</i>	<i>Work Environment</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Employee Turnover</i>
Ewb 1	0,827			
Ewb 2	0,794			
Ewb 3	0,855			
Ewb 5	0,827			
Wr 1		0,819		
Wr 2		0,726		
Wr 4		0,837		
Wr 5		0,814		
Js 2			0,771	
Js 3			0,902	
Js 4			0,872	
Js 5			0,892	
Et 1				0,831
Et 3				0,876
Et4				0,858

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan nilai outer loading pada Tabel 4.8, dapat dikatakan bahwa seluruh indikator mempunyai tingkat convergent validity yang baik dalam mengukur masing-masing konstruksinya. Adapun pengujian convergent validity dilakukan dengan cara melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang dijabarkan pada tabel 4.9

Tabel 4.9 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Keterangan
<i>Employee Well-being</i>	0.682	Valid
<i>Work Environment</i>	0.64	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	0.741	Valid
<i>Employee Turnover</i>	0.732	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.9 mengenai nilai *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh variabel penelitian mencapai kriteria nilai AVE > 0.5 yang berarti memenuhi syarat validitas. Dengan demikian, variabel penelitian dinyatakan valid dan memiliki convergent validity yang baik.

4.3.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah tahapan yang dilakukan untuk menguji validitas dari masing-masing instrument penelitian dalam mempresentasikan konstruksya dengan menunjukkan bahwa setiap konstruk tidak memiliki korelasi dengan konstruk lainnya. Menguji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan melihat nilai loading pada tabel *cross loading*. Indikator dinyatakan valid terhadap variabelnya jika loading indikator terhadap variabelnya memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya. Hasil pengolahan *discriminant validity* berdasarkan tabel cross-loading dapat dilihat pada Tabel 4.10:

Tabel 4.10 Nilai Cross Loading

	<i>Employee being</i>	<i>well-Work Environment</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Employee Turnover</i>
Ewb 1	0,827	0,587	0,517	0,421
Ewb 2	0,794	0,572	0,476	0,390
Ewb 3	0,855	0,684	0,654	0,646
Ewb 4	0,827	0,696	0,726	0,679
Wr 1	0,654	0,819	0,612	0,554
Wr 2	0,596	0,726	0,507	0,489
Wr 4	0,686	0,837	0,749	0,630
Wr 5	0,562	0,814	0,742	0,547
Js 2	0,570	0,624	0,771	0,601
Js 3	0,636	0,739	0,902	0,706
Js 4	0,627	0,704	0,872	0,679
Js 5	0,710	0,771	0,892	0,672
Et 1	0,543	0,515	0,593	0,831
Et 3	0,565	0,657	0,719	0,876
Et 4	0,625	0,608	0,663	0,858

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.10, nilai loading indikator terhadap variabel latennya masing-masing menunjukkan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilainya pada tabel variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian dapat dinyatakan valid karena memiliki *discriminant validity* yang baik.

Discriminant validity juga dapat diuji dengan melihat nilai *Fornell-Larcker criterion* yang hasil olah datanya dapat dilihat pada Tabel 4.11:

Tabel 4.11 Nilai Korelasi Fornell-Larcker

	<i>Employee Well-being</i>	<i>Work Environment</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Employee Turnover</i>
Employee well-being	0,826	0,780	0,740	0,676
Work Environment	0,780	0,800	0,827	0,698
Job Satisfaction	0,740	0,827	0,861	0,773
Employee Turnover	0,676	0,698	0,773	0,855

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hasil yang ditunjukkan pada Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa nilai korelasi yang tertera, yakni *Employee Well-being* sebesar 0,826, *Work Environment* sebesar 0,800, *Job Satisfaction* sebesar 0,861, dan *Employee Turnover* sebesar 0,855. Nilai Fornell-Larcker dari masing-masing variabel latennya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel lainnya. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian dapat dinyatakan valid karena memiliki *discriminant validity* yang baik.

4.4 Consistency Reliability

Consistency reliability adalah tahapan yang dilakukan dalam penelitian untuk melakukan uji reliabilitas dari variabel berdasarkan indikatornya. Pengujian ini dilakukan untuk melihat ketetapan dan konsistensi dari jawaban responden berdasarkan pernyataan yang diberikan. Menganalisis *consistency reliability* dapat dilihat dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang ditunjukkan pada Tabel 4.12:

Tabel 4.12 Analisis Nilai Consistency Reliability

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
<i>Employee Will-being</i>	0,85	0,872	Reliabel
<i>Work Environment</i>	0,813	0,825	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,882	0,888	Reliabel
<i>Employee Turnover</i>	0,817	0,822	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.12, nilai *Composite Reliability* pada masing-masing variabel, yaitu *Employee Well-being* sebesar 0,872, *Work Environment* sebesar 0,825, *Job Satisfaction*

sebesar 0,888, dan *Employee Turnover* sebesar 0,822, seluruhnya menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70. Selain itu, keempat variabel juga memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60, yaitu berturut-turut sebesar 0,850, 0,813, 0,882, dan 0,817. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan konsisten dalam mengukur konstruk yang diteliti.

4.4 Analisis Uji Inner Model

Pengujian inner model dilakukan untuk mengukur bagaimana hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam melihat kelayakan model dalam memprediksi hasil penelitiannya, uji inner model dapat dilihat dengan melihat nilai *R-square*, *F-square*, dan *Q-square*.

4.4.1 Coefficient of Determination (R-square)

Pengujian nilai koefisien determinasi atau *r-square* digunakan untuk menganalisis besar proporsi atas pengaruh variabel laten independen terhadap variabel dependennya berdasarkan model strukturalnya sehingga dapat diketahui kekuatan dan efek signifikan dari model yang diteliti.

Tabel 4.13 Nilai Coefficient of Determination

Variabel	R-square	R-square adjusted
<i>Job Satisfaction</i>	0,707	0,701
<i>Employee Turnover</i>	0,623	0,611

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

- A. Nilai *R-square adjusted* pada variabel *Job Satisfaction* (Y1) adalah sebesar 0,701. Hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel *Job Satisfaction* adalah sebesar 70,1%, sedangkan sisanya sebesar 29,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

B. Nilai *R-square adjusted* pada variabel *Employee Turnover* (Y2) adalah sebesar 0,611.

Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam penelitian mampu menjelaskan variabel *Employee Turnover* sebesar 61,1%, sedangkan sisanya sebesar 38,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

4.4.2 Effect Size (F-square)

Pengujian ukuran efek atau *F-square* digunakan pada penelitian untuk menganalisis seberapa baik model yang digunakan dengan melihat besaran efek dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besaran ukuran efek dari nilai *f-square* dibagi menjadi 3 kategori, yaitu kuat (0.35), sedang (0.15), dan lemah (0.02).

Tabel 4.14 Nilai F-square

	F-square
Employee Well-being-> Employee Turnover	0,039
Employee Well-being-> Job Satisfaction	0,08
Job Satisfaction -> Employee Turnover	0,242
Work Environment-> Employee Turnover	0,004
Work Environment-> Job Satisfaction	0,541

Sumber : Data yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.14, diketahui bahwa efek variabel *Work Environment* terhadap *Employee Turnover* sebesar 0.004 termasuk kategori lemah, karena berada di bawah batas minimal 0,02. Sementara itu, pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction* sebesar 0.541 berada pada kategori kuat. Selanjutnya, *Job Satisfaction* memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap *Employee Turnover* dengan nilai 0.242, sehingga termasuk kategori sedang hingga kuat.

Untuk pengaruh *Employee Well-being* terhadap *Employee Turnover* diperoleh nilai 0.039, yang menunjukkan kategori lemah, sedangkan pengaruh *Employee Well-being* terhadap *Job Satisfaction* sebesar 0.080 masih tergolong sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Work Environment* memiliki peran paling dominan dibandingkan dengan *Employee Well-being*

dalam meningkatkan *Job Satisfaction*, sementara *Job Satisfaction* berperan penting dalam menekan *Employee Turnover*.

Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja karyawan menjadi faktor strategis dalam upaya menurunkan tingkat *employee turnover*. Hal ini dapat dilakukan melalui penguatan lingkungan kerja yang kondusif serta peningkatan kesejahteraan karyawan, sehingga kepuasan kerja meningkat dan pada akhirnya mampu menekan niat maupun angka turnover karyawan.

4.4.3 Predictive Relevance (Q-square)

Uji relevansi prediktif (*Q-square*) dilakukan untuk menilai sejauh mana model penelitian yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik dan akurat. Jika nilai *Q-square* lebih besar dari 0, maka model tersebut dinyatakan memiliki *predictive relevance* yang baik dan layak digunakan. Sebaliknya, apabila nilai *Q-square* kurang dari 0, berarti model penelitian tidak memiliki kemampuan prediktif yang memadai. Adapun tingkat relevansi prediktif dalam penelitian ini dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q\text{-square} &= 1 - [(1 - R^2_{JS}) (1 - R^2_{ET})] \\ &= 1 - [(1 - 0.707) (1 - 0.623)] \\ &= 1 - [(0.293) (0.377)] \\ &= 0.890 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-square* sebesar 0,890. Nilai ini lebih besar dari 0, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik dan akurat. Dengan kata lain, variabel independen dalam model mampu menjelaskan variabel dependen secara memadai, sehingga model layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.5 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

4.5.1 Uji Direct Effect (*Path Coefficient*)

Uji hipotesis penelitian merupakan proses untuk membuktikan asumsi mengenai hubungan antar variabel yang telah dirumuskan menjadi hipotesis berdasarkan hasil pengolahan data sampel. Tahap ini berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan atau penarikan kesimpulan terkait apakah asumsi penelitian diterima atau ditolak. Pada penelitian ini, uji hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* melalui metode SEM-PLS dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Pengujian direct effect (*path coefficient*) merupakan tahap uji hipotesis dengan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung. Hasil uji direct effect penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.15:

Tabel 4.15 Hasil Uji Direct Effect (*Path Coefficient*)

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviatio</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>	<i>Result</i>
EWB-> JS	0,245	0,242	0,085	2,868	0,004	Signifikan
WR-> JS	0,636	0,642	0,089	7,412	0	Signifikan
EWB-> ET	0,2	0,203	0,104	1,917	0,055	Tidak Signifikan
WR-> ET	0,08	0,063	0,145	0,55	0,582	Tidak signifikan
JS-> ET	0,559	0,575	0,124	4,49	0	signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

1. Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan nilai koefisien sebesar 0,245, nilai t-statistic sebesar 2,868, dan p-value sebesar 0,004. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik tingkat kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Dengan demikian, *employee well-being* menjadi faktor penting dalam membentuk *job satisfaction*.

2. Pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dengan nilai koefisien sebesar 0,636, nilai t-statistic sebesar 7,412, dan p-value sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung aktivitas kerja memiliki pengaruh yang kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dibandingkan variabel lainnya, *work environment* merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi *job satisfaction*.

3. Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap *Employee Turnover*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *employee well-being* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee turnover* dengan nilai koefisien sebesar 0,200, nilai t-statistic sebesar 1,917, dan p-value sebesar 0,055. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan karyawan belum secara langsung memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar dari organisasi. Dengan demikian, *employee well-being* tidak menjadi faktor penentu langsung terhadap *employee turnover*.

4. Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Turnover*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *work environment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee turnover* dengan nilai koefisien sebesar 0,080, nilai t-statistic sebesar 0,550, dan p-value sebesar 0,582. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja belum secara langsung memengaruhi tingkat *employee turnover*. Keputusan karyawan untuk keluar dari organisasi kemungkinan dipengaruhi oleh faktor lain di luar lingkungan kerja secara langsung.

5. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Turnover*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee turnover* dengan nilai koefisien sebesar 0,559, nilai t-statistic sebesar 4,490, dan p-

value sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki peran penting dalam menjelaskan perubahan *employee turnover*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *job satisfaction* diikuti oleh peningkatan *employee turnover*. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja tidak sepenuhnya berfungsi sebagai faktor penahan karyawan, melainkan dapat berperan sebagai faktor yang mendorong mobilitas karir karyawan.

4.5.2 Uji *Indirect Effect* (*Specific*)

Pengujian *indirect effect* merupakan tahap uji hipotesis dengan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi dimana pada penelitian ini adalah *job satisfaction*. Hasil uji *indirect effect* penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.16:

Tabel 4.16 Hasil Uji *Specific Indirect Effect*

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviatio</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>	<i>Result</i>
WR-> JS-> ET	0,355	0,372	0,107	3,329	0,001	Signifikan
EWB-> JS-> ET	0,137	0,136	0,051	2,653	0,008	signifikan

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

1. Pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Turnover* melalui *Job Satisfaction*

Hasil uji hubungan tidak langsung variabel *Work Environment* terhadap *Employee Turnover* melalui *Job Satisfaction* menunjukkan nilai original sample sebesar 0,355, dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,329 dan *p-values* sebesar 0,001. Karena nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-values* < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam pengaruh antara *Work Environment* dan *Employee Turnover*.

2. Pengaruh *Employee Well-being* terhadap *Employee Turnover* melalui *Job Satisfaction*

Hasil uji hubungan tidak langsung variabel *Employee Well-being* terhadap *Employee Turnover* melalui *Job Satisfaction* menunjukkan nilai original sample sebesar 0,137, dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,653 dan *p-values* sebesar 0,008. Karena nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-values* < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki peran mediasi yang signifikan dalam pengaruh antara *Employee Well-being* dan *Employee Turnover*.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 Pengaruh *Employee Well-being* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel *employee well-being* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, dengan nilai *original sample* sebesar 0,245, nilai *t-statistic* sebesar 2,868, serta nilai *p-values* sebesar 0,004. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-values* lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kesejahteraan karyawan yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Zheng et al., 2015) yang menyatakan bahwa *employee well-being* merupakan faktor penting dalam meningkatkan *job satisfaction* karena kesejahteraan karyawan mampu menciptakan kondisi psikologis positif dan pengalaman kerja yang lebih bermakna. Selanjutnya, (Wright & Cropanzano, 2000) juga menegaskan bahwa kesejahteraan psikologis karyawan memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu. Selain itu, (Haar et al., 2014) menemukan bahwa keseimbangan kehidupan kerja yang baik berkontribusi terhadap peningkatan *job satisfaction* dan kesejahteraan karyawan, serta berperan dalam menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

4.6.2 Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel *Work Environment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, dengan nilai original sample sebesar 0,636, *t-statistic* sebesar 7,142, dan *p-values* sebesar 0,000. Karena nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-values* < 0,05, maka hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang terbentuk.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif, meliputi aspek fisik (kenyamanan ruang kerja, fasilitas, dan keamanan), aspek sosial (hubungan antar rekan kerja, dukungan dari atasan), serta aspek psikologis (rasa dihargai dan adanya kesempatan berkembang), berkontribusi besar dalam meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang positif mampu menciptakan suasana yang mendukung produktivitas, mengurangi stres, serta meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih optimal terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Al-Omari & Okasheh, 2017) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, baik dari aspek fisik maupun sosial, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, khususnya pada sektor jasa. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung mampu menciptakan suasana kerja yang positif sehingga meningkatkan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga didukung oleh (Jain & Kaur, 2014) yang menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Selain itu, (Rahman et al., 2021) menemukan bahwa lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berperan dalam menekan *turnover intention*. Temuan tersebut diperkuat oleh (Mao et al., 2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

4.6.3 Pengaruh *Employee Well-being* Terhadap *Employee Turnover*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel *Employee Well-being* memiliki pengaruh negatif tidak signifikan terhadap *Employee Turnover*, dengan nilai original sample sebesar 0,2, t-statistic sebesar 1,917, dan p-values sebesar 0,055. Karena nilai t-statistic < 1,96 dan p-values > 0,05, maka hipotesis ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kesejahteraan karyawan memiliki arah pengaruh negatif terhadap penurunan *turnover*, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan.

Secara praktis, hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kesejahteraan karyawan memang dapat berkontribusi pada pengurangan niat keluar dari organisasi, namun faktor tersebut bukanlah satu-satunya penentu. *Turnover* karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh variabel lain, seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi, maupun peluang pengembangan karier. Dengan demikian, organisasi tidak cukup hanya berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan, tetapi juga perlu memperhatikan faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi *turnover*.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh (Huang et al., 2016) yang menunjukkan bahwa *employee well-being* memiliki hubungan tidak langsung dengan *turnover intention*, di mana pengaruh tersebut dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh (Mao et al., 2023) yang menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan berperan dalam menurunkan *turnover intention*, terutama ketika didukung oleh lingkungan kerja yang positif serta kepemimpinan yang suportif. Selain itu, (Alzyoud, 2021) menemukan bahwa kesejahteraan karyawan berkontribusi terhadap retensi karyawan, namun dampaknya menjadi lebih kuat apabila organisasi memberikan dukungan yang konsisten melalui kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang mendukung kesejahteraan karyawan.

4.6.4 Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Employee Turnover*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, variabel *Work Environment* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Employee Turnover*, dengan nilai original sample sebesar 0,080, *t-statistic* sebesar 0,550, dan *p-values* sebesar 0,582. Karena nilai *t-statistic* $< 1,96$ dan *p-values* $> 0,05$, maka hipotesis ditolak. Artinya, meskipun lingkungan kerja yang baik dapat memberikan kenyamanan dan mendukung aktivitas karyawan, pengaruh langsungnya terhadap penurunan *turnover* tidak cukup kuat secara statistik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja bukanlah faktor utama dalam menekan *turnover* karyawan, melainkan lebih berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang kondusif memang penting, tetapi tidak serta-merta membuat karyawan bertahan dalam organisasi. Faktor lain seperti kepuasan kerja, kompensasi, peluang pengembangan karier, serta hubungan interpersonal yang sehat memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Rahman et al., 2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, namun pengaruhnya terhadap *turnover intention* sering kali tidak signifikan tanpa adanya dukungan organisasi yang kuat. Penelitian lain oleh (Alzyoud, 2021) juga menunjukkan bahwa retensi karyawan lebih dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sementara lingkungan kerja berfungsi sebagai faktor pendukung.

4.5.6 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Employee Turnover*

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, *job satisfaction* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee turnover*. Tingkat signifikansi yang tinggi menunjukkan bahwa

job satisfaction merupakan variabel yang memiliki peran penting dalam menjelaskan variasi *employee turnover* pada objek penelitian ini. Dengan demikian, perubahan pada tingkat kepuasan kerja karyawan secara nyata akan diikuti oleh perubahan pada tingkat *employee turnover*.

Meskipun secara teoretis *job satisfaction* umumnya diasumsikan berpengaruh negatif terhadap *employee turnover*, hasil penelitian ini menunjukkan arah pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja tidak sepenuhnya berfungsi sebagai faktor penahan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Interpretasi dari temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kepercayaan diri, kompetensi, serta pengalaman kerja yang lebih baik. Kondisi tersebut dapat meningkatkan daya saing karyawan di pasar tenaga kerja dan mendorong mobilitas karier, sehingga peluang untuk berpindah ke organisasi lain menjadi lebih besar meskipun tingkat kepuasan kerja tergolong tinggi.

Selain itu, hasil ini mengindikasikan bahwa keputusan karyawan untuk keluar dari organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti peluang kerja yang lebih menjanjikan, prospek karier yang lebih baik, serta kondisi pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja dalam penelitian ini lebih berperan sebagai faktor pendukung kesiapan karyawan untuk berpindah kerja, bukan sebagai faktor pengikat utama terhadap organisasi.

Dengan demikian, interpretasi hasil penelitian ini menegaskan bahwa hubungan antara *job satisfaction* dan *employee turnover* bersifat kontekstual. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa peningkatan kepuasan kerja belum tentu secara langsung menurunkan tingkat *turnover*, sehingga organisasi perlu mengombinasikan strategi peningkatan kepuasan

kerja dengan kebijakan retensi karyawan lainnya agar dapat mengendalikan tingkat *employee turnover* secara lebih efektif.

4.6.5 Pengaruh *Employee Well-being* Terhadap *Employee Turnover* Melalui *Job*

Satisfaction

Pengujian tidak langsung yang menyertakan variabel intervening menunjukkan bahwa hubungan antara *Employee Well-being* dan *Employee Turnover*, yang diperantarai oleh *Job Satisfaction*, memiliki dampak negatif. *Job Satisfaction* dipengaruhi oleh tingkat kesejahteraan karyawan yang dirasakan dalam organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki *Employee Well-being* yang baik dan disertai dengan adanya *Job Satisfaction* yang tinggi, maka pengaruhnya terhadap penurunan *Employee Turnover* akan semakin kuat.

4.6.6 Pengaruh *Work Environment* Terhadap *Employee Turnover* Melalui *Job*

Satisfaction

pengujian pengaruh tidak langsung yang melibatkan variabel *intervening* menunjukkan bahwa *work environment* berpengaruh signifikan terhadap *employee turnover* melalui *job satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Job satisfaction dalam penelitian ini terbentuk sebagai respons terhadap kondisi *work environment* yang dirasakan oleh karyawan, baik dari aspek fisik, sosial, maupun psikologis. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung interaksi kerja yang positif mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja tersebut selanjutnya memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam mempertimbangkan keberlanjutan hubungan kerja dengan organisasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh *work environment* terhadap *employee turnover* tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peningkatan *job satisfaction* sebagai mekanisme perantara. Dengan kata lain, perbaikan lingkungan kerja yang tidak diiringi dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan tidak akan memberikan dampak yang optimal dalam menekan tingkat *employee turnover*.

Lebih lanjut, temuan ini menegaskan bahwa *job satisfaction* memiliki peran strategis dalam menjembatani hubungan antara *work environment* dan *employee turnover*. Ketika karyawan merasakan lingkungan kerja yang baik dan diikuti oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi dapat ditekan secara lebih efektif.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman bahwa upaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif harus diarahkan pada peningkatan *job satisfaction* agar dapat memperkuat pengaruhnya dalam menurunkan *employee turnover*. Temuan ini sekaligus menegaskan pentingnya peran *job satisfaction* sebagai variabel *intervening* dalam model penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS), maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa sejahtera cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif, merasa nyaman di lingkungan kerja, serta menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya.

2. *Work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*.

Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik seperti kenyamanan dan keamanan kerja, maupun aspek sosial seperti hubungan antar rekan kerja dan dukungan atasan, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan.

3. *Employee well-being* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee turnover*.

Temuan ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan belum menjadi faktor utama yang secara langsung memengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Keputusan *turnover* dipengaruhi oleh faktor lain seperti peluang karir, kompensasi eksternal, dan kondisi pasar tenaga kerja.

4. *Work environment* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Employee turnover*.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang baik belum cukup kuat untuk secara langsung menekan tingkat *turnover* karyawan tanpa adanya peran variabel lain yang bersifat perantara.

5. *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Employee turnover*.

yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penting dalam menekan tingkat *turnover*. Perbedaan hasil penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh *job Satisfaction* terhadap *employee turnover* bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik organisasi serta kondisi lingkungan kerja.

6. *Job satisfaction* berperan sebagai variabel intervening.

Employee well-being dan *work environment* terbukti memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *employee turnover* melalui *job satisfaction*. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel strategis yang menjembatani hubungan antara kesejahteraan karyawan, lingkungan kerja, dan keputusan *turnover*.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. *Employee Well-Being*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Bab IV (Tabel 4.4), indikator dengan nilai rata-rata terendah pada variabel *employee well-being* adalah kesempatan pengembangan diri dan keseimbangan hidup kerja, dengan nilai rata-rata sebesar 4,22. Meskipun indikator ini berada dalam kategori tinggi, nilainya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kebijakan yang mendukung pengembangan diri karyawan serta

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti penyediaan pelatihan yang berkelanjutan dan pengaturan beban kerja yang lebih proporsional.

2. *Work Environment*

Berdasarkan deskripsi variabel *work environment* pada Bab IV (Tabel 4.5), indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah hubungan kerja positif antara karyawan dan atasan, dengan nilai sebesar 3,96. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja secara umum sudah tergolong baik, hubungan antara karyawan dan atasan masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperkuat komunikasi dua arah, meningkatkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, serta membangun hubungan kerja yang lebih harmonis dan saling mendukung.

3. *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel *job satisfaction* pada Bab IV (Tabel 4.6), indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, dengan nilai sebesar 4,00. Nilai ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi terhadap pembagian tugas, pemberian variasi pekerjaan, serta pemberian tantangan kerja yang sesuai agar kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat meningkat.

4. *Employee Turnover*

Berdasarkan hasil deskripsi variabel *employee turnover* pada Bab IV (Tabel 4.7), indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah niat karyawan untuk resign, dengan nilai sebesar 3,94. Temuan ini mengindikasikan bahwa masih terdapat kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk menyusun strategi retensi karyawan yang lebih efektif dengan memfokuskan

pada peningkatan kesejahteraan, perbaikan lingkungan kerja, serta peningkatan kepuasan kerja guna menekan tingkat turnover karyawan di masa mendatang.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Penelitian ini hanya menggunakan variabel *employee well-being*, *work environment*, *job satisfaction*, dan *employee turnover*, sehingga belum mencakup faktor lain yang berpotensi memengaruhi *turnover* karyawan.
2. Objek penelitian terbatas pada satu perusahaan, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas.
3. Data diperoleh melalui kuesioner berbasis persepsi responden, sehingga memungkinkan adanya bias subjektivitas.
4. Penelitian menggunakan desain *cross-sectional* sehingga belum mampu menangkap perubahan sikap dan perilaku karyawan dalam jangka panjang.

5.4 Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan penelitian, maka agenda penelitian selanjutnya yang dapat dilakukan adalah:

1. Menambahkan variabel lain seperti komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *employee engagement*, dan *perceived organizational support*.
2. Memperluas objek dan jumlah sampel penelitian agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih tinggi.
3. Menggunakan metode penelitian campuran (*mixed methods*) dengan wawancara atau observasi untuk memperoleh data yang lebih mendalam.

4. Menggunakan desain penelitian longitudinal untuk mengamati perubahan kesejahteraan, kepuasan kerja, dan turnover karyawan dalam jangka panjang.
5. Mengembangkan model penelitian alternatif dengan menjadikan job satisfaction sebagai variabel moderasi atau menggunakan pendekatan analisis yang berbeda.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdolmaleki, G., Naismith, N., Ghodrati, N., Poshdar, M., & Jelodar, B. (2024). An analysis of the literature on construction employee turnover: drivers, consequences, and future direction. *Construction Management and Economics*, 42, 822–846. <https://doi.org/10.1080/01446193.2024.2337084>
- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544–15550.
- Alnehabi, M., & Al-mekhlafi, A. A. (2025). *Exploring the influence of the critical factors on intentions of employee turnover in the banking segment : a comprehensive mediating analysis*.
- Alzyoud, A. A. Y. (2021). Employee engagement and job satisfaction as mediators between employee well-being and employee retention. *Management Science Letters*, 11(3), 981–986.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). *Journal of Occupational Health Psychology Job Demands – Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*.
- Dores, H. (2023). Being a cardiologist can be a risk factor! *Revista Portuguesa de Cardiologia*, xxxx, 4–5. <https://doi.org/10.1016/j.repc.2023.05.004>
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Harari, M. B., Rubenstein, A. L., McCombs, K. M., & Dennett, S. (2025). A meta-analysis of perceived job alternatives and employee turnover: addressing the availability versus quality distinction. *Journal of Managerial Psychology*.
- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y. P., Chen, S.-Y., & Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296–314.
- Id, S. M. M., Oostveen, C. Van, Vermeulen, H., & Weggelaar, M. (2021). *Defining a positive work environment for hospital healthcare professionals : A Delphi study*. 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247530>
- Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 1–8.
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2023). Effects of work environment on employee well-being, job satisfaction and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 560–580.

- Mazzetti, G. (2025). *Alma Mater Studiorum Università di Bologna Archivio istituzionale della ricerca*. July.
- Naveena, C., & Murthy, Y. S. (2025). *A Comprehensive Empirical Framework For Employee Well-Being : Investigating Subjective , workplace , and psychological dimensions*. 2, 48–59. <https://doi.org/10.36713/epra0414>
- Oyedeji, B. A., & Lee, S. (2025). *Physical Work Environments : An Integrative Review and Agenda for Future Research*. 51(6), 2589–2626. <https://doi.org/10.1177/01492063251315703>
- Prameswari, K., & Handayani, E. P. (2020). Pengaturan Pemutusan Hubungan Kerja Antara Karyawan Dengan Perusahaan. *Mizan: Jurnal Ilmu Hukum*, 7(1), 99–112.
- Rahman, M. M., Ali, N. A., & Uddin, M. J. (2021). Work environment and job satisfaction: The mediating role of job stress. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 373–382.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R\&D*. Alfabeta.
- Sulastri, I. A. (2023). Persepsi Karyawan Terhadap Program Keseimbangan Kerja-Hidup. *Journal Research of Management*, 4(2), 249–256.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644.