

**JIMT:**
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh *Employee Retention*, *Work Load* terhadap *Labour Turnover Intention* Melalui Kepuasan Kerja

Roneni Sisilia¹, Khuzaini², Nur Laily³

¹Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, Indonesia, ronenisisilia@mail.com

²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, Indonesia, khuzaini@stiesia.ac.id

³Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, Indonesia, nurlaily@stiesia.ac.id

Corresponding Author: ronenisisilia@mail.com¹

Abstract: *The purpose of this study is to examine and analyze the influence of Employee Retention and Work Load on Labour Turnover Intention with job satisfaction as a mediating variable among employees of KSP Kopdit Obor Mas. This research employed a quantitative approach with a correlational design. The study population consisted of 210 permanent employees of KSP Kopdit Obor Mas, with a sample of 138 respondents. Primary data were collected through questionnaires, and the research instrument was tested using validity testing with Pearson correlation and reliability testing with Cronbach Alpha. Data were analyzed using the Partial Least Square (PLS) approach with SmartPLS, covering outer model testing (convergent validity, discriminant validity, and reliability), inner model testing (R-square, Q², and Goodness of Fit), as well as hypothesis testing to examine direct and indirect effects among variables. The results showed that Employee Retention and Work Load have no direct effect on Labour Turnover Intention. Job satisfaction significantly affects Labour Turnover Intention and serves as a full mediating variable in the relationship between Employee Retention and Work Load on Labour Turnover Intention. In addition, Employee Retention has a positive effect on job satisfaction, while Work Load has a negative effect on job satisfaction.*

Keyword: *Labour Turnover Intention, Employee Retention, Work Load, job satisfaction*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Employee Retention* dan *Work Load* terhadap *Labour Turnover Intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan KSP Kopdit Obor Mas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Populasi penelitian adalah 210 karyawan tetap KSP Kopdit Obor Mas, dengan sampel sebanyak 138. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan instrumen penelitian diuji melalui uji validitas menggunakan korelasi *Pearson* dan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Analisis data dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan Smart PLS, yang meliputi pengujian *outer model* (validitas konvergen, diskriminan, dan reliabilitas), *inner model* (*R-square*, *Q²*, dan *Goodness of Fit*), serta pengujian hipotesis untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Retention* dan *Work Load* tidak berpengaruh langsung terhadap *Labour Turnover Intention*. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Labour Turnover Intention* dan berperan sebagai mediator penuh dalam

hubungan antara *Employee Retention* dan *Work Load* terhadap *Labour Turnover Intention*. Selain itu, *Employee Retention* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan *Work Load* berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja.

Kata Kunci: *Labour Turnover Intention, Employee Retention, Work Load*, kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan dunia industri yang semakin pesat di era globalisasi saat ini, persaingan dalam dunia usaha baik dalam organisasi maupun antar perusahaan semakin meningkat. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas agar tetap mampu bersaing dan mempertahankan usahanya. Sumber daya manusia merupakan suatu langkah untuk mengelola segala urusan atau permasalahan di tempat kerja agar mampu memotivasi karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai visi atau misi yang telah ditentukan. Individu merupakan faktor terpenting bagi setiap asosiasi karena individu merupakan makhluk yang dapat bergerak dan menentukan suatu hal bagi perusahaan (Dunan dan Novita, 2024).

Organisasi yang sehat dapat dilihat dari seberapa banyak masalah yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Terdapat empat masalah dalam sebuah organisasi yang paling penting dan paling susah untuk diatasi yaitu produktivitas kerja (*productivity*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), perputaran karyawan (*turnover*) dan ketidakhadiran (*absensi*) (Proudfoot et. al, 2009). Tingkat perputaran karyawan adalah indikasi yang mendasar adanya sebuah masalah dalam sebuah organisasi (Flippo, 2011)

Menurut Carmeli dan Weisberg (2006), *turnover* merupakan istilah yang merujuk pada tiga unsur tertentu yaitu; pikiran berhenti pekerjaan (*thoughts of quitting the job*), niat untuk mencari pekerjaan yang berbeda (*the intention to search for a different job*), dan kemudian niat untuk berhenti (*intention to quit*). *Turnove Intention* merupakan salah satu bentuk keluarnya karyawan dari dunia kerja, dan karyawan mempunyai hak untuk memutuskan apakah akan terus bekerja atau mengundurkan diri dari perusahaan (Rezeki et al. 2023). Hayes et al (2012), menyebutkan dua jenis turnover, yaitu *external turnover* yang terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi, dan *internal turnover* yang mengacu pada pergantian pekerjaan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan *Theory of Planned Behavior* (TPB) (Ajzen, 2020) yang menggambarkan bahwa, dalam hal pergantian karyawan, penilaian pribadi seorang karyawan tentang pekerjaannya serta tekanan sosial yang terjadi di tempat kerja serta pendapat tentang seberapa mudah atau sulit untuk berpindah. Misalnya, Al Halbusi et al. (2023) menemukan bahwa sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol secara signifikan memengaruhi keinginan seorang karyawan untuk tetap di tempat kerja atau pindah. Oleh karena itu, TPB menawarkan basis teoritis yang kuat untuk memahami pergeseran karyawan karena mempertimbangkan faktor rasional, sosial, dan persepsi kontrol individu dalam proses pengambilan keputusan.

KSP Kopdit Obor Mas merupakan koperasi yang bergerak dalam bidang jasa yaitu memberikan jasa keuangan dalam bentuk simpan dan pinjaman kepada para anggotanya. Berdasarkan jenis usahanya KSP Kopdit Obor Mas bergerak pada bidang koperasi simpan pinjam (KSP) yaitu koperasi yang memiliki usaha tunggal yaitu menampung simpanan anggota dan melayani pinjaman.

Terlepas dari pencapaian KSP Kopdit Obor Mas bukan tanpa halangan dalam proses mencapai titik ini terdapat banyak sekali hambatan dalam pencapai tujuan koperasi antara lain tingkat turnover karyawan yang tinggi. Tingginya turnover intention KSP Kopdit Obor Mas ditunjukkan dari data jumlah karyawan keluar. Data karyawan KSP Kopdit Obor Mas tahun 2019 – 2023 sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Data Karyawan KSP Kopdit Obor Mas Tahun 2019 - 2023

Keterangan	2019	2020	2021	2022	2023
Periode Awal	326	307	279	383	559
Masuk	29	17	138	192	1
Keluar	48	45	34	16	88
Periode akhir	307	279	383	559	472
% Karyawan yang masuk	9 %	6 %	49 %	50 %	0 %
% karyawan yang keluar	16 %	16 %	9 %	3 %	19 %

Sumber: Data KSP Kopdit Obor Mas (2024)

Berdasarkan Tabel 1 tersebut menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan dari bulan Tahun 2019 - 2023 mengalami peningkatan, dimana peningkatan tertinggi terjadi pada Tahun 2023 mencapai 88 orang. Tingginya tingkat perputaran karyawan tersebut sebagai bukti tingginya karyawan untuk pindah kerja. Berpindahnya kerja karyawan disebabkan karena pihak manajemen kurang mampu mengelola karyawan bagian dengan baik, sehingga menyebabkan karyawan berkeinginan berpindah kerja di tempat lain yang lebih baik. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada *Turnover Intention* sehingga kecenderungan terjadinya pengunduran diri karyawan dapat ditekan.

Faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* antara lain disebabkan oleh retensi karyawan, beban kerja dan tingkat kepuasan karyawan (Rezeki *et al.* 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengutamakan upaya motivasi, pelatihan, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan mencegah intensi turnover. Ketika suatu perusahaan memiliki tingkat turnover yang tinggi, maka perusahaan tersebut akan kehilangan karyawan yang berkompeten dan berkualitas tinggi.

Retensi karyawan atau pemeliharaan karyawan (*employee retention*) merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Namun secara umum, hubungan antara *employee retention* terhadap kinerja bisa kompleks. Terbukti bahwa kinerja dapat menurun jika *employee retention* karyawan menurun dan ada kemungkinan akan terdapat stagnasi karyawan jika turnover terlalu rendah (Mathis dan Jackson, 2006). Penelitian sebelumnya (Andini, 2006; Budun *et al.*, 2021) menunjukkan bahwa retensi karyawan berpengaruh negative terhadap *Labour Turnover Intention*. Penelitian (Purnama dan Mailiza, 2015; Pratiwi *et al.*, 2020) menunjukkan pengaruh positif antara *employee retention* terhadap *turnover intention*, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Murti Sumarni, (2011); dan Sisca (2011) menunjukkan bahwa *employee retention* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*.

Faktor kedua yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *Work Load* (Beban Kerja). Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Firdaus, 2017). Tinggi rendahnya beban kerja tergantung dari tingkat kompleksitas prosedur kerja, tuntutan kerja, dan tanggung jawab pekerjaan yang tidak sama. Akibatnya, kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan produktivitas tiap karyawan tidak sama sesuai dengan beban kerjanya masing-masing (Kurniawan *et al.*, 2016). Penelitian yang mengkaji tentang pengaruh *work load* terhadap *turnover intention* pernah dilakukan sebelumnya. Beberapa penelitian tersebut antara lain penelitian yang dilakukan oleh Xiaoming *et al.*, (2014); Chang, dan Shieh (2015); Pradana dan Salehudin (2015); Irvianti dan Verina (2015); Ulil A *et al.* (2017); Fitriantini dan Nurmayanti (2020) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dengan turnover intention. Disisi lain, penelitian Novel dan Marchyta (2021); Bogar *et al.* (2021) menemukan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah tingkat kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung tidak nyaman sehingga berkeinginan untuk pindah ke tempat kerja lain yang menawarkan pekerjaan lebih baik. Menurut (Robbins dan Coulter, 2012) Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki

sikap positif terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tidak puas memiliki sikap negatif. Ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, mereka biasanya mengacu pada kepuasan kerja. Sedangkan menurut Davis dan Newstrom dalam Suwatno dan Doni (2011) kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi-segi tugas pekerjaannya, serta hubungan antar sesama pekerja. Sebagaimana hasil penelitian Rageb *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak lebih besar terhadap *turnover intentions*. Kepuasan kerja yang rendah dalam individu juga dapat menyebabkan turnover intention atau niat untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi (Fitriantini dan Nurmayanti (2020).

Ada beberapa penelitian terdahulu mengenai *turnover intention*, namun dari hasil penelitian terdahulu, belum dapat diambil kesimpulan yang pasti, karena menghasilkan hasil yang berbeda-beda. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Candra Dewi (2017); Novel dan Marchyta (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap turnover intention. Namun pada penelitian Dwima Nur Shabrina dan Arif Parono Prasetio (2018); menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap turnover intention.

Penelitian terdahulu yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variable mediasi telah dilakukan oleh Rezeki *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja muncul sebagai faktor penting, yang secara signifikan memediasi hubungan antara beban kerja dan *turnover intention*; Sa'diyah *et al.*, (2015) menunjukkan bahwa *employee retention* dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Zaki dan Marzolina (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work load* terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan latar belakang masalah dan penelitian terdahulu yang tidak konsisten maka penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang berfokus membahas pengaruh *Employee Intention*, *work load* terhadap *Labour Turnover Intention* koperasi simpan pinjam yang akan dimoderasi oleh kepuasan kerja, yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh *Employee Retention*, *Work Load* terhadap *Labour Turnover Intention* melalui Kepuasan kerja.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kuantitatif yang korelasional yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan hubungan satu variabel dengan variabel lain dengan cara menyoroti hubungan yang telah dirumuskan sebelumnya. Artinya, apakah perubahan nilai dalam satu variabel akan menyebabkan perubahan nilai dalam variabel lain atau apakah perubahan nilai dalam satu variabel disebabkan oleh perubahan nilai dalam variabel lain.

Sugiyono (2010) menyatakan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Gambaran populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Tetap KSP. Kopdit Obor Mas yang berjumlah 210 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Variabel Labour Turnover Intention (LTI) terdiri atas 7 item pertanyaan, variabel Kepuasan Kerja (KK) terdiri atas 3 item pertanyaan, variabel Employee Retention (ER) terdiri atas 4 item pertanyaan dan variabel Work Load (WL) terdiri atas 3 item pertanyaan. Hasil uji validitas dengan menggunakan program SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	Koefisien Korelasi Sig.	Nilai kritis	Kesimpulan
Labour Turnover Intention (LTI)	LTI ₁	0,775	0,3	Valid
	LTI ₂	0,813	0,3	Valid
	LTI ₃	0,849	0,3	Valid
	LTI ₄	0,828	0,3	Valid
	LTI ₅	0,871	0,3	Valid
	LTI ₆	0,826	0,3	Valid
	LTI ₇	0,871	0,3	Valid
Work Load (WL)	WL ₁	0,866	0,3	Valid
	WL ₂	0,877	0,3	Valid
	WL ₃	0,850	0,3	Valid
Employee Retention (ER)	ER ₁	0,799	0,3	Valid
	ER ₂	0,792	0,3	Valid
	ER ₃	0,868	0,3	Valid
	ER ₄	0,877	0,3	Valid
Kepuasan Kerja (KK)	KK ₁	0,853	0,3	Valid
	KK ₂	0,803	0,3	Valid
	KK ₃	0,873	0,3	Valid

Sumber: Lampiran 7 Halaman 203

Pada Tabel 2 terlihat bahwa hasil analisis uji validitas menunjukkan seluruh item pertanyaan untuk variabel Labour Turnover Intention (LTI), Kepuasan Kerja (KK), Employee Retention (ER) dan Work Load (WL), mempunyai nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0.3 sehingga dinyatakan valid. Dengan demikian, pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian ini dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid. Suatu variabel dikatakan reliabel atau handal jika jawaban terhadap pertanyaan selalu konsisten. Hasil uji Reliabilitas dengan menggunakan program SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini :

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Kesimpulan
1	Labour Turnover Intention (LTI)	0,925	Reliabel
2	Work Load (WL)	0,826	Reliabel
3	Employee Retention (ER)	0,882	Reliabel
4	Kepuasan Kerja (KK)	0,893	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Hasil uji reliabilitas variabel Labour Turnover Intention (LTI), Kepuasan Kerja (KK), Employee Retention (ER) dan Work Load (WL) pada Tabel 4.6 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* melebihi persyaratan minimal 0,7. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua pernyataan kuesioner dari ketujuh variabel ini adalah reliabel sehingga dapat digunakan untuk analisis data selanjutnya.

Analisis Statistik Deskriptif

Variabel *Labour Turnover Intention* (LTI)

Tanggapan responden terhadap variabel *Labour Turnover Intention* (LTI) dapat dirangkum dalam Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4. Deskripsi Variabel *Labour Turnover Intention* (LTI)

No	Indikator	Item Pernyataan	Skor Persepsi	Kriteria
LTI1	Hubungan antar manusia	Saya merasa hubungan antara karyawan sangat harmonis	80,87	Baik
LTI2	Imbalan	Saya merasa imbalan kerja yang diberikan sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan	74,78	Baik
LTI3	Kondisi lingkungan pekerjaan	Saya merasa sangat nyaman dengan kondisi lingkungan tempat saya berkerja	78,84	Baik
LTI4	Niat untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.	Saya tidak memiliki niat untuk mengundurkan diri	76,96	Baik
LTI5	Mencari pekerjaan,	Saya akan tetap bekerja dan tidak akan mencari pekerjaan lain	77,68	Baik
LTI6	Karyawan membandingkan tugasnya,	Saya tidak membandingkan pekerjaan saya dengan karyawan lainnya	81,88	Baik
LTI7	Pikiran untuk segera keluar	Saya tidak berpikir untuk segera keluar dari pekerjaan saya	78,70	Baik
Persentase Skor Persepsi Variabel			78,53	Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa variabel *Labour Turnover Intention* (LTI) secara keseluruhan memperoleh skor rata-rata 78,53 dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan KSP Kopdit Obor Mas Maumere cenderung memiliki loyalitas yang cukup tinggi dan tidak menunjukkan indikasi kuat untuk segera meninggalkan pekerjaannya. Indikator dengan skor tertinggi terdapat pada aspek karyawan tidak membandingkan tugasnya dengan karyawan lain yaitu sebesar 81,88, yang berarti sebagian besar karyawan merasa adil dalam pembagian tugas sehingga tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Variabel Kepuasan Kerja (KK)

Tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja (KK) dapat dirangkum dalam Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 5 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (KK)

No	Indikator	Item Pernyataan	Skor Persepsi	Kriteria
KK1	Kepuasan terhadap gaji/sistem pembayaran	Saya puas dengan keadilan dan kecukupan kompensasi yang di terima dengan gaji yang kompetitif	74,64	Baik
KK2	Kepuasan terhadap penyeliaan	Saya puas terhadap hubungan dan interaksi dengan atasan yang memberikan dukungan, komunikasi yang baik, serta bimbingan yang efektif	79,13	Baik
KK3	Kepuasan terhadap bobot pekerjaan	Saya puas dengan beban pekerjaan yang diberikan sesuai dengan bidang kerja dan kemampuan serta tidak memberatkan	74,64	Baik
KK4	Kepuasan terhadap promosi jabatan	Saya puas dengan peluang yang diberikan kepada karyawan untuk berkembang dan naik jabatan dalam organisasi	76,67	Baik

No	Indikator	Item Pernyataan	Skor Persepsi	Kriteria
KK5	Kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan	Saya puas dengan dengan kondisi kerja yang meliputi lingkungan fisik, ketersediaan fasilitas, keselamatan, dan kenyamanan	76,96	Baik
Persentase Skor Persepsi Variabel Kepuasan Kerja (KK)			76,41	Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan Tabel 5 variabel Kepuasan Kerja (KK) secara keseluruhan memperoleh skor rata-rata 76,41 yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan KSP Kopdit Obor Mas Maumere merasa cukup puas dengan berbagai aspek pekerjaannya, meskipun masih ada beberapa indikator yang perlu ditingkatkan. Indikator dengan skor tertinggi adalah kepuasan terhadap penyeliaan sebesar 79,13, yang menandakan bahwa hubungan antara karyawan dan atasan sudah berjalan cukup baik, di mana atasan dinilai mampu memberikan komunikasi, bimbingan, dan dukungan yang efektif.

Variabel *Employee Retention* (ER)

Tanggapan responden terhadap variabel *Employee Retention* (ER) dapat dirangkum dalam Tabel 4.5 berikut:

Tabel 6 Deskripsi Variabel *Employee Retention* (ER)

No	Indikator	Item Pernyataan	Skor Persepsi	Kriteria
ER1	Komponen Organisasional	Saya merasa bahwa nilai dan budaya organisasi sangat baik	78,99	Baik
ER2	Peluang Karier Organisasional	Saya merasa adanya Kontinuitas pelatihan bagi pengembangan kompetensi karyawan	79,86	Baik
ER3	Penghargaan	Gaji dan tunjangan yang diberikan oleh lembaga sudah kompetitif	73,04	Baik
ER4	Rancangan Tugas dan Pekerjaan	Kondisi kerja pada lembaga ini mendukung kondisi kerja saya	74,93	Baik
ER5	Hubungan Karyawan	Saya merasakan Perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif dalam perkerjaan saya	74,06	Baik
Persentase Skor Persepsi Variabel			76,17	Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan Tabel 6 variabel *Employee Retention* (ER) memperoleh skor rata-rata 76,17 yang termasuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan KSP Kopdit Obor Mas Maumere secara umum merasa cukup puas dengan faktor-faktor yang dapat mendorong mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi. Indikator dengan skor tertinggi adalah peluang karier organisasional sebesar 79,86, yang mengindikasikan bahwa keberadaan pelatihan berkesinambungan dianggap penting oleh karyawan karena dapat meningkatkan kompetensi dan mendukung pengembangan karier mereka di masa depan.

Variabel *Work Load* (WL)

Tanggapan responden terhadap variabel *Work Load* (WL) dapat dirangkum dalam Tabel 4.6 berikut:

Tabel 7 Deskripsi Variabel *Work Load* (WL)

No	Indikator	Item Pernyataan	Skor Persepsi	Kriteria
WL1	Situasi kerja/kondisi kerja	Kehidupan social, psikologi dan fisik dalam tempat saya berkerja sangat nyaman dan berpengaruh terhadap efektivitas pekerjaan	75,36	Baik

No	Indikator	Item Pernyataan	Skor Persepsi	Kriteria
WL2	Pemanfaatan jam kerja	Saya memanfaatkan jam kerja saya dengan sangat baik untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu	80,43	Baik
WL3	Pencapaian yang ditargetkan	Saya mampu mencapai target kinerja yang ditetapkan lembaga ini kepada saya	76,67	Baik
Persentase Skor Persepsi Variabel			77,49	Baik

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan Tabel 7 variabel *Work Load* (WL) memperoleh skor rata-rata 77,49 yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja karyawan KSP Kopdit Obor Mas Maumere secara umum dirasakan cukup sesuai dengan kapasitas dan kemampuan mereka. Indikator dengan skor tertinggi adalah pemanfaatan jam kerja sebesar 80,43, yang berarti sebagian besar karyawan mampu mengelola waktu kerjanya secara efektif untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

Analisis Statistik Inferensial

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Validitas Konvergen (*Convergent validity*) berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel/butir pernyataan) dari suatu konstruk harusnya berkorelasi tinggi. Butir pernyataan dianggap valid secara konvergen jika nilai *loading factor*-nya lebih besar dari 0.7 (Latan dan Ghazali,2012:38)

Tabel 8 Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan Nilai *loading factor*nya

Indikator	Variabel			Keterangan
	Employee Retention (ER)	Kepuasan Kerja	Labour Turnover Intention (LTI)	
ER1	0,794			Valid
ER2	0,772			Valid
ER3	0,871			Valid
ER4	0,890			Valid
ER5	0,794			Valid
KK1		0,862		Valid
KK2		0,796		Valid
KK3		0,881		Valid
KK4		0,867		Valid
KK5		0,786		Valid
LTI1			0,776	Valid
LTI2			0,810	Valid
LTI3			0,852	Valid
LTI4			0,820	Valid
LTI5			0,871	Valid
LTI6			0,830	Valid
LTI7			0,873	Valid
WL1				0,754 Valid
WL2				0,955 Valid
WL3				0,832 Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada tabel 4.7 Nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi convergen validity karena

memiliki nilai loading factor > 0,70, kesimpulannya konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

Berdasarkan Tabel 8 mengenai hasil uji validitas konvergen dengan menggunakan SmartPLS, menunjukan seluruh indikator dari masing-masing variabel (Work Load, Kepuasan Kerja, Labour Turnover Intention, dan Employee Retention) memiliki nilai loading factor di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki korelasi yang kuat dengan variabel yang diukur. Nilai loading factor yang tinggi ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten merepresentasikan konstruk laten dari variabel masing-masing, dan dengan demikian memenuhi kriteria validitas konvergen. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selain dengan melihat *loading factor* setiap indikator, validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dimana instrumen dianggap valid secara konvergen jika nilai AVE > 0,50. Hasil uji validitas konvergen berdasarkan nilai AVE dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9 Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Kesimpulan
Employee Retention	0,681	Valid
Kepuasan Kerja	0,704	Valid
Labour Turnover Intention	0,695	Valid
Work Load	0,724	Valid

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan Tabel 9 hasil uji validitas konvergen yang diukur melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang berarti valid. Variabel Work Load memiliki nilai AVE tertinggi sebesar 0,809, diikuti oleh Kepuasan Kerja sebesar 0,704, Labour Turnover Intention sebesar 0,695, dan Employee Retention sebesar 0,681. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator dari masing-masing variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians yang terkandung dalam konstruknya, sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat variabel memiliki validitas konvergen yang baik dan layak digunakan dalam model pengukuran.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur- pengukur (manifest variabel/butir pertanyaan) konstruk yang berbeda harusnya tidak berkorelasi tinggi. Menurut Latan dan Ghozali (2012:37) Validitas diskriminan dapat diuji dengan melihat nilai *cross loading*-nya untuk setiap variabel harus mempunyai nilai > 0,7 dan lebih besar dengan seluruh konstruk lainnya. Setelah menghilangkan butir pernyataan yang tidak memenuhi kriteria validitas konstruk, selanjutnya dilakukan uji validitas diskriminan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 10 Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Nilai Cross Loading-nya

Indikator	Variabel			
	Employee Retention	Kepuasan Kerja	Labour Turnover Intention	Work Load
ER1	0,794	0,434	0,328	-0,012
ER2	0,772	0,315	0,286	-0,010
ER3	0,871	0,550	0,316	-0,145
ER4	0,890	0,539	0,343	-0,085
ER5	0,794	0,503	0,252	-0,188
KK1	0,548	0,862	0,628	-0,271
KK2	0,383	0,796	0,519	-0,330
KK3	0,485	0,881	0,649	-0,323

KK4	0,532	0,867	0,570	-0,314
KK5	0,469	0,786	0,506	-0,24
LT11	0,343	0,549	0,776	-0,254
LT12	0,351	0,637	0,810	-0,210
LT13	0,401	0,622	0,852	-0,179
LT14	0,219	0,502	0,820	-0,085
LT15	0,275	0,595	0,871	-0,170
LT16	0,250	0,501	0,830	-0,095
LT17	0,298	0,583	0,873	-0,198
WL1	0,040	-0,112	-0,031	0,754
WL2	-0,146	-0,412	-0,251	0,955
WL3	-0,078	-0,214	-0,125	0,832

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan Tabel 10 hasil uji validitas diskriminan melalui nilai *cross loading*, terlihat bahwa setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada variabel yang diukur dibandingkan dengan variabel lainnya. Misalnya, indikator ER4 memiliki loading tertinggi 0,890 pada variabel *Employee Retention* dibandingkan dengan nilai loading pada variabel lain yang jauh lebih rendah, begitu juga indikator KK3 dengan loading 0,881 pada *Kepuasan Kerja*, indikator LT17 dengan loading 0,873 pada *Labour Turnover Intention*, dan indikator WL2 dengan loading 0,955 pada *Work Load*. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan konstraknya masing-masing secara lebih dominan dibandingkan konstruk lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Dalam analisis PLS, untuk menguji reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability*. Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *Cronbach Alpha* dan *composite reliability* ≥ 0.7 .

Tabel 11 Hasil Uji Reliabilitas Berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

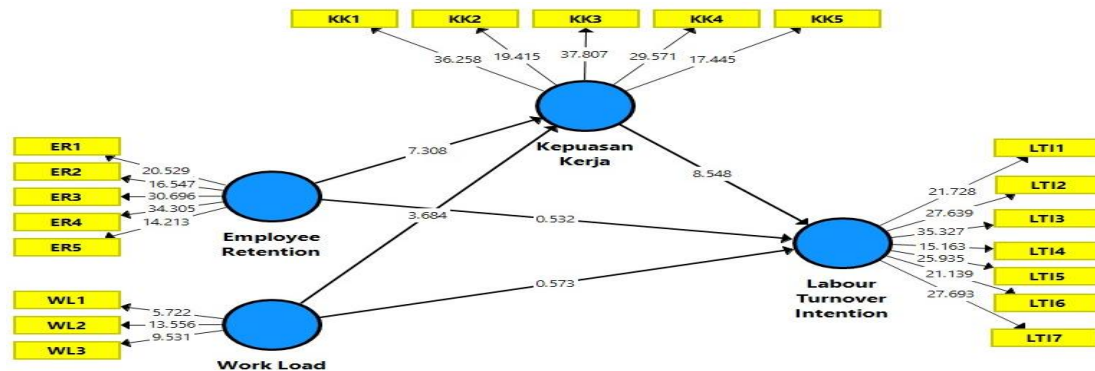
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Employee Retention	0,883	0,914	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,895	0,922	Reliabel
Labour Turnover Intention	0,927	0,941	Reliabel
Work Load	0,832	0,886	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan Tabel 11 mengenai hasil uji reliabilitas, seluruh variabel yang diteliti, yaitu Work Load, Kepuasan Kerja, Labour Turnover Intention, dan Employee Retention, memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, yang merupakan batas minimum yang disarankan untuk menyatakan bahwa suatu konstruk bersifat reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen pengukuran untuk keempat variabel tersebut memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Uji Model Struktural atau Evaluasi Inner Model

Setelah melakukan uji *outer model*, maka langkah selanjutnya yaitu melakukan uji *inner model*.



Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Gambar 1. Model Struktural

Evaluasi model struktural PLS diawali dengan melihat *R-square* setiap variabel laten dependen. Tabel di bawah ini merupakan hasil perkiraan *R-square* dengan menggunakan PLS.

Tabel 12 Hasil Pengujian Goodness of Fit

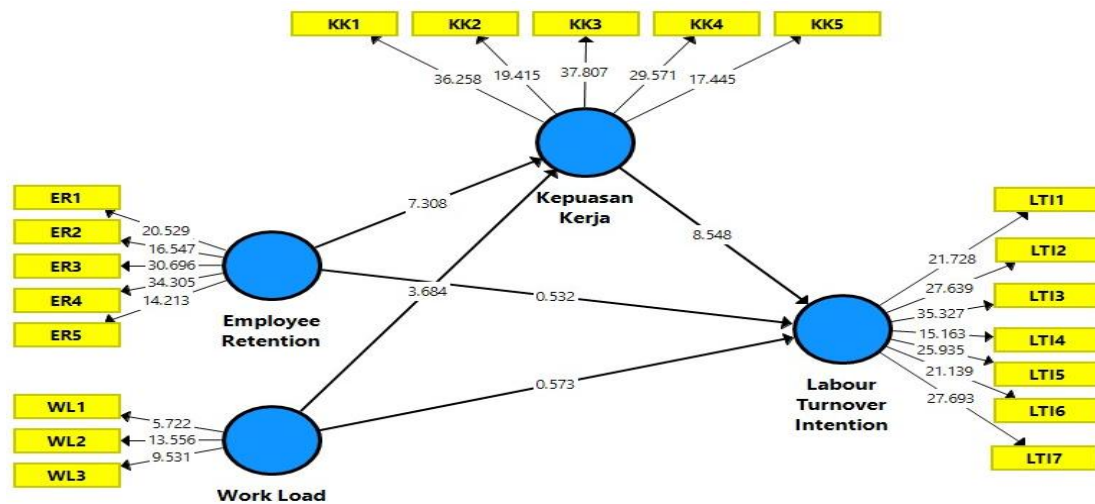
Variabel	<i>R Square</i>
Kepuasan Kerja	0,418
Labour Turnover Intention	0,476

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan Tabel 12 nilai R^2 (*R-square*) untuk variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,418 atau 41,8%. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Employee Retention dan Work Load sebesar 41,8%, sedangkan sisanya sebesar 58,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Selanjutnya, nilai R^2 untuk variabel Labour Turnover Intention adalah sebesar 0,476 atau 47,6%, yang berarti bahwa variabel Labour Turnover Intention dapat dijelaskan oleh variabel Employee Retention, Work Load, dan Kepuasan Kerja sebesar 47,6%, dan sisanya 52,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian, kedua nilai *R Square* ini mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, meskipun masih terdapat ruang bagi faktor lain di luar model yang turut memengaruhi.

Pengujian Hipotesis

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis dari pengujian *Bootstapping* disajikan pada gambar dibawah ini:



Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Gambar 2 Hasil Pengujian Bootstrapping

Pengaruh langsung (*Direct Effect*) adalah pengaruh yang dapat dilihat dari koefisien jalur dari satu variabel ke variabel lainnya. Hasil pengujian hiotesis pengaruh langsung dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 13 Path Coefficients

Hubungan Variabel	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Employee Retention -> Labour Turnover Intention	H1	-0,048	0,532	0,595	Negatif Tidak Signifikan
Work Load -> Labour Turnover Intention	H2	0,045	0,573	0,567	Positif Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja -> Labour Turnover Intention	H3	0,731	8,548	0,000	Positif Signifikan
Employee Retention -> Kepuasan Kerja	H4	0,546	7,308	0,000	Positif Signifikan
Work Load -> Kepuasan Kerja	H5	-0,290	3,684	0,000	Negatif Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel 13 di atas, persamaan regresi model jalur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Path Analysis Persamaan 1:

$$KK = b_1. ER + b_2. WL + e_1$$

$$KK = 0,546 ER - 0,290WL$$

2. Path Analysis Persamaan 2:

$$LTI = b_1. ER + b_2. WL + b_3 KK + e_2$$

$$LTI = -0,048ER + 0,045WL + 0,731KK$$

Selanjutnya berdasarkan tabel di atas, uraian pengujian hipotesis *Direct Effect* dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 Ditolak: Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif tetapi tidak signifikan antara variabel *Employee Retention* dengan variabel *Labour Turnover Intention*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar -0,048, nilai t-statistics sebesar 0,532 lebih kecil dari t-tabel (1,96), serta nilai p-value sebesar 0,595 > 0,05, sehingga hubungan tersebut tidak signifikan. Interpretasi dari hasil ini adalah: strategi retensi karyawan tidak berpengaruh langsung terhadap penurunan niat karyawan untuk keluar, melainkan lebih banyak dipengaruhi melalui kepuasan kerja.

2. H2 Ditolak: Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif tetapi tidak signifikan antara variabel *Work Load* dengan variabel *Labour Turnover Intention*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar 0,045, nilai t-statistics sebesar 0,573 lebih kecil dari t-tabel (1,96), serta nilai p-value sebesar 0,567 > 0,05, sehingga hubungan tersebut tidak signifikan.
3. H3 Diterima: Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja dengan variabel Labour Turnover Intention. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar 0,731, nilai t-statistics sebesar 8,548 lebih besar dari t-tabel (1,96), serta nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05, sehingga hubungan tersebut signifikan.
4. H4 Diterima: Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel *Employee Retention* dengan variabel *Kepuasan Kerja*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar 0,546, nilai t-statistics sebesar 7,308 lebih besar dari t-tabel (1,96), serta nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05, sehingga hubungan tersebut signifikan.
5. H5 Diterima: Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara variabel *Work Load* dengan variabel *Kepuasan Kerja*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar -0,290, nilai t-statistics sebesar 3,684 lebih besar dari t-tabel (1,96), serta nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05, sehingga hubungan tersebut signifikan.

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen menjadi hubungan yang tidak langsung. Hasil pengujian hiotesis pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 14 Specific Indirect Effects

Hubungan Variabel	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Employee Retention -> Kepuasan Kerja -> Labour Turnover Intention	H6	0,399	6,190	0,000	Positif Signifikan
Work Load -> Kepuasan Kerja -> Labour Turnover Intention	H7	-0,212	3,262	0,001	Positif Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data, 2025

Berdasarkan tabel 14 di atas, uraian pengujian hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H6 Diterima: Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel *Employee Retention* terhadap variabel *Labour Turnover Intention* melalui *Kepuasan Kerja*. Arah hubungan ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar 0,399. Signifikansi ditunjukkan oleh nilai t-statistics sebesar 6,190, yang lebih besar dari t-tabel (1,96), serta p-value sebesar 0,000, yang memenuhi kriteria signifikan (< 0,05). Interpretasi hasil ini adalah: terdapat pengaruh yang signifikan antara *Employee Retention* terhadap *Labour Turnover Intention* KSP Kopdit Obor Mas melalui *Kepuasan Kerja*. Untuk menilai efek mediasi variabel *Kepuasan Kerja*, dapat dilihat bahwa nilai path coefficient direct effect *Employee Retention* terhadap *Labour Turnover Intention* adalah -0,048 (tidak signifikan), sedangkan specific indirect effect sebesar 0,399 (signifikan). Karena direct effect tidak signifikan tetapi indirect effect signifikan, maka efek mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh (full mediation).
2. H7 Diterima: Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara variabel *Work Load* terhadap variabel *Labour Turnover Intention* melalui *Kepuasan Kerja*. Arah hubungan ditunjukkan oleh nilai Original Sample sebesar -0,212. Signifikansi dibuktikan dengan nilai t-statistics sebesar 3,262, yang lebih besar dari t-tabel (1,96), serta p-value sebesar 0,001, yang lebih kecil dari 0,05. Interpretasi hasil ini adalah: terdapat pengaruh signifikan antara *Work Load* terhadap *Labour Turnover Intention* KSP Kopdit

Obor Mas melalui *Kepuasan Kerja*. Untuk menilai efek mediasi variabel *Kepuasan Kerja*, dapat dilihat bahwa nilai path coefficient direct effect *Work Load* terhadap *Labour Turnover Intention* adalah 0,045 (tidak signifikan), sedangkan nilai *specific indirect effect* sebesar -0,212 (signifikan). Karena nilai direct effect rendah dan tidak signifikan, sementara *indirect effect* signifikan, maka mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh (*full mediation*).

Pembahasan

Pengaruh *Employee Retention* Terhadap *Labour Turnover Intention* KSP Kopdit Obor Mas

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa *Employee Retention* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Labour Turnover Intention* pada KSP Kopdit Obor Mas. Maka Hipotesis 1 ditolak. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa upaya mempertahankan karyawan melalui strategi *Employee Retention* pada KSP Kopdit Obor Mas belum cukup kuat untuk mempengaruhi niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Artinya, meskipun perusahaan telah menerapkan kebijakan retensi dengan baik, hal tersebut tidak secara langsung menekan *Labour Turnover Intention*. Kondisi ini bisa jadi disebabkan oleh adanya faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi niat keluar karyawan, oleh karena itu, manajemen perlu mengevaluasi strategi retensi yang sudah ada agar benar-benar efektif dalam menurunkan *Labour Turnover Intention*.

Meskipun retensi karyawan di lembaga ini dinilai cukup baik dengan rata-rata skor persepsi responden sebesar 76.17, pengaruhnya belum cukup kuat dalam menurunkan niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Salah satu penyebabnya adalah masih adanya kelemahan pada aspek penghargaan dikarenakan berada pada skor terendah yaitu 73.04 yang menggambarkan bahwa gaji dan tunjangan yang diberikan lembaga belum kompetitif. Selain itu, hubungan karyawan juga berada pada skor terendah yaitu 74.06, yang menggambarkan bahwa perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif belum berjalan dengan baik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan harapan dan masih ada pandangan bahwa perlakuan dalam pekerjaan belum sepenuhnya adil, sehingga mengurangi efektivitas program retensi.

Pengaruh *Work Load* Terhadap *Labour Turnover Intention* KSP Kopdit Obor Mas

Hasil penelitian menunjukkan workload tidak signifikan terhadap *labour turnover intention* pada karyawan KSP Kopdit Obor Mas. Hal ini menunjukkan peningkatan beban kerja tidak secara langsung mendorong karyawan untuk memiliki niat keluar dari organisasi. Kondisi ini mencerminkan bahwa meskipun karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang beragam, hal tersebut belum cukup kuat menjadi alasan utama mereka untuk mencari pekerjaan baru. Jika dikaitkan dengan indikator *labour turnover intention*, terlihat bahwa hubungan antar manusia memperoleh nilai di atas rata-rata dengan kategori baik, yang menunjukkan bahwa harmonisasi dalam lingkungan kerja sudah cukup terjaga. Hal ini bisa menjadi salah satu faktor mengapa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap niat keluar, karena meskipun tuntutan pekerjaan ada, hubungan sosial yang baik membuat karyawan tetap merasa nyaman bekerja di organisasi.

Hasil studi ini tidak mendukung temuan Xiaoming et al., 2014; Chang & Shieh, 2015; Pradana & Salehudin, 2015; Irvianti & Verina, 2015; Andriana, 2016; Ulil A et al., 2017; Fitriantini & Nurmayanti, 2020) yang menunjukkan workload berpengaruh terhadap turnover intention. Hasil temuan ini mendukung.

Pengaruh *Kepuasan Kerja* Terhadap *Labour Turnover Intention* KSP Kopdit Obor Mas.

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *labour turnover intention* pada karyawan KSP Kopdit Obor Mas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample yang positif, t-statistic yang lebih besar dari t-tabel, serta *p-value*

yang lebih kecil dari batas signifikansi, sehingga hubungan tersebut dinyatakan signifikan. Artinya, peningkatan kepuasan kerja justru diikuti dengan meningkatnya niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Kondisi ini mencerminkan bahwa meskipun karyawan merasa puas dengan aspek pekerjaan mereka, hal tersebut tidak otomatis menahan mereka untuk tetap tinggal di organisasi. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *labour turnover intention* KSP Kopdit Obor Mas diterima.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya bisa saja lebih percaya diri untuk mengeksplorasi peluang kerja yang lebih baik di luar organisasi, seperti gaji yang lebih besar, peluang karier yang lebih jelas, atau lingkungan kerja yang lebih mendukung. Dengan kata lain, kepuasan kerja yang dirasakan saat ini berpotensi menjadi modal untuk meningkatkan keberanian mereka dalam mengambil keputusan untuk pindah kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu menyadari bahwa menjaga kepuasan kerja tidak cukup untuk mengurangi turnover intention, melainkan harus diimbangi dengan strategi retensi yang lebih komprehensif, misalnya dengan memberikan prospek karier jangka panjang dan penghargaan yang kompetitif.

Pengaruh *Employee Retention* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan KSP Kopdit Obor Mas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada KSP Kopdit Obor Mas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample yang bernilai positif, nilai t-statistics yang lebih besar dari t-tabel, serta p-value yang lebih kecil dari batas signifikansi. Artinya, semakin baik strategi retensi karyawan yang diterapkan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa *employee retention* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa faktor-faktor dalam *employee retention*, seperti penghargaan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, desain pekerjaan yang mendukung, peluang pengembangan karier, serta budaya organisasi yang positif, mampu meningkatkan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasa kebutuhan mereka terpenuhi melalui retensi yang baik, maka mereka lebih termotivasi, nyaman, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini juga berdampak pada terciptanya suasana kerja yang kondusif sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Sa'diyah (2017) yang sama-sama menunjukkan bahwa *employee retention* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, di mana retensi yang baik membuat karyawan merasa dihargai, memiliki kesempatan berkembang, dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Persamaannya terletak pada temuan bahwa aspek-aspek retensi seperti budaya organisasi, peluang karier, dan dukungan lingkungan kerja berperan penting dalam membangun kepuasan. Perbedaannya, penelitian ini juga menyoroti indikator-indikator dengan skor di bawah rata-rata seperti penghargaan berupa gaji dan tunjangan serta hubungan karyawan, yang memperlihatkan bahwa kepuasan kerja belum merata di semua aspek, sementara penelitian Sa'diyah lebih menekankan pada hubungan positif secara umum tanpa menggali lebih detail indikator yang masih lemah.

Pengaruh *Work Load* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan KSP Kopdit Obor Mas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Load* memiliki pengaruh negatif tetapi signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan KSP Kopdit Obor Mas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Original Sample* yang negatif, nilai t-statistics lebih besar dari t-tabel, serta p-value lebih kecil dari batas signifikansi, sehingga hubungan tersebut dinyatakan signifikan. Artinya, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan oleh karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan

kerja yang mereka rasakan. Kondisi ini mencerminkan bahwa tuntutan pekerjaan yang terlalu berat atau tidak proporsional dapat menimbulkan ketidakpuasan, meskipun pengaruhnya secara statistik signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Load* berpengaruh negatif signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan KSP Kopdit Obor Mas. Hal ini terlihat dari skor persepsi karyawan terhadap *Work Load*, yang sebagian besar berada pada kategori baik, dengan pemanfaatan jam kerja dan pencapaian target kinerja menjadi indikator yang menonjol. Meskipun karyawan mampu mengelola beban kerja dengan baik dan mencapai target yang ditetapkan, tekanan fisik dan psikologis dari situasi kerja tetap dapat menurunkan kepuasan mereka terhadap aspek-aspek tertentu dari pekerjaan.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Employee Retention* Terhadap *Labour Turnover Intention* KSP Kopdit Obor Mas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Employee Retention* terhadap *Labour Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja. Artinya, upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan berdampak pada niat karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi, tetapi pengaruh ini terjadi melalui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Signifikansi pengaruh ini dibuktikan dengan nilai t-statistics yang lebih besar dari t-tabel dan p-value yang lebih kecil dari batas signifikansi, sehingga hubungan tersebut dianggap sah secara statistik. Dengan kata lain, *Employee Retention* akan lebih efektif dalam mengurangi niat karyawan untuk keluar jika diiringi dengan upaya meningkatkan kepuasan kerja. Ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi penuh, yang menjadi penghubung antara retensi karyawan dan turnover intention.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi penuh antara *Employee Retention* dan *Labour Turnover Intention*. Artinya, pengaruh retensi karyawan terhadap niat keluar karyawan tidak bersifat langsung, melainkan melalui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Dengan kata lain, upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan akan efektif dalam menurunkan turnover intention apabila mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka terlebih dahulu.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Work Load* Terhadap *Labour Turnover Intention* KSP Kopdit Obor Mas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja (*Work Load*) memiliki pengaruh signifikan terhadap niat keluar karyawan (*Labour Turnover Intention*) melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi penuh. Meskipun hubungan langsung antara beban kerja dan turnover intention tidak signifikan, pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja terbukti signifikan. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara beban kerja dan niat karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, dampak beban kerja terhadap turnover intention terjadi hanya jika diperantarai oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara *Work Load* terhadap *Labour Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja dapat dipahami lebih jelas jika dikaitkan dengan temuan skor persepsi pada ketiga variabel. Pada variabel *Work Load*, skor menunjukkan kategori baik, yang berarti beban kerja yang dirasakan karyawan relatif seimbang dengan kapasitas mereka. Hal ini berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang juga berada pada kategori baik, khususnya pada aspek supervisi, kondisi kerja, serta peluang pengembangan diri. Kondisi ini membuat pengaruh *Work Load* terhadap *turnover intention* tidak muncul secara langsung, melainkan melalui peningkatan kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas, maka kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel *Employee Retention* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Labour Turnover Intention* KSP Kopdit Obor Mas. Hasil ini menggambarkan bahwa strategi retensi yang diterapkan organisasi belum mampu secara langsung mengurangi niat karyawan untuk keluar, karena pengaruh yang lebih besar muncul melalui kepuasan kerja karyawan.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel *Work Load* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Labour Turnover Intention* KSP Kopdit Obor Mas. Hal ini menandakan bahwa besar kecilnya beban kerja tidak secara langsung mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi, karena faktor lain seperti kepuasan kerja lebih berperan dalam menentukan niat tersebut.
3. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Labour Turnover Intention* KSP Kopdit Obor Mas. Temuan ini memperlihatkan adanya fenomena khusus, dimana meskipun karyawan merasa cukup puas terhadap pekerjaan, kondisi kerja, maupun hubungan dengan atasan, mereka tetap memiliki keinginan untuk mencari peluang yang dianggap lebih baik di luar organisasi.
4. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel *Employee Retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja KSP Kopdit Obor Mas. Hasil ini menegaskan bahwa semakin baik strategi retensi karyawan yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam lingkungan organisasi.
5. Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel *Work Load* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja KSP Kopdit Obor Mas. Artinya, semakin berat beban kerja yang dialami karyawan, semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan, sehingga berdampak pada persepsi terhadap kenyamanan dan keseimbangan kerja.
6. Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa variabel *Employee Retention* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Labour Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja KSP Kopdit Obor Mas. Hal ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi penuh yang menghubungkan strategi retensi karyawan dengan niat mereka untuk keluar atau tetap bertahan dalam organisasi.
7. Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa variabel *Work Load* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Labour Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja KSP Kopdit Obor Mas. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi variabel mediasi penuh atau penghubung utama antara beban kerja yang dirasakan karyawan dengan niat mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.

REFERENSI

- Al Zamel, L. G., Lim Abdullah, K., Chan, C. M., & Piaw, C. Y. (2020). Factors influencing nurses' intention to leave and intention to stay: An integrative review. *Home Health Care Management & Practice*, 32(4), 218–228. <https://doi.org/10.1177/1084822320931367>
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314–32
- Al Halbusi, H., Williams, K., Ramayah, T., & Aldieri, L. (2023). Exploring employee turnover intention using the theory of planned behavior: The moderating role of organizational support. *Current Psychology*, 42, 30113–30127
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice: Michael Armstrong*. Kogan page.

- Arnold, Hugh. J. dan Feldman, Daniel. C. 1982. *Individual In Organization*. New York: McGraw Hill, Series in Management.
- Arnolds, C.A. dan D.J.L, Venter. 2007. The Strategic Importance of Motivational Rewards for Lower-Level Employees in the Manufacturing and Retailing Industries. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 15-23.
- Barron, Reuben M dan Kenny, David A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6): 1173-1182
- Budun, M., Amberi, M., & Rahmawati, E. (2021). Turnover Pada Pt. Jasapower Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 10(2), 38-52.
- Bungin & Burhan. (2008). *Analisa Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Prenada Media Group .
- Bogar, R., Sambul, S. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh beban kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intention pada PT. Batavia Prosperindo Finance Tbk-Manado. *Productivity*, 2(4), 342-347.
- Carmeli, A., Meitar, dan R., Weisberg J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 75-90. <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01437720610652853>
- Carsen, Jenifer. 2005. *Hr.How To: Employee Retention CCH*.
- Chang, C.-C., & Shieh, H.-C. (2015). The impact of workload on turnover intention: The mediating role of job stress. *Journal of Business and Management*, 21(3), 45-58.
- Chen, M. L., Su, Z. Y., Lo, C. L., Chiu, C. H., Hu, Y. H., & Shieh, T. Y. (2014). An empirical study on the factors influencing the turnover intention of dentists in hospitals in Taiwan. *Journal of Dental Sciences*, 9, (4): 332-344.
- Colquitt, J., et al. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Irwin.
- De Meulenaere, K., Allen, D. G., & Kunze, F. (2022). Age separation and voluntary turnover: Asymmetric effects for collective turnover rates and individual turnover intentions depending on age. *Personnel Psychology*, 75(4), 865–894. <https://doi.org/10.1111/peps.12505>
- Dewi, N. K. C. P. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention yang dimediasi dengan komitmen organisasi pada karyawan nusa penida beach inn. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 9(2), 527-537.
- Duda, Jiří & Žůrková, Lenka. 2013. “Costs of employee turnover” *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 61, No. 7.
- Dunan, H., & Novita, F. R. (2024). The influence of organizational culture, work environment, and workload on turnover intention of employees pt. Bumi jaya transindo sejahtera. *Journal of management, accounting, general finance and international economic issues*, 3(2), 493-503.
- Eni Mahawati, I. Y. (2021). Ebook. In *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja* (p. 148). Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Firdaus, A., Nuryanti, N., & Rama, R. (2017). *Pengaruh Pemberian Insentif, Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional (Bptn) Cabang Pekanbaru* (Doctoral dissertation, Riau University).
- Fitriantini, R., Agusdin, A., & Nurmayanti, S. (2019). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak Di Rsud Kota Mataram. *Jurnal Distribusi*, 8(1), 23-38.
- Flippo, E. B. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (6th ed.). Erlangga
- Ghozali, Imam. 2011. “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., North, N. (2012). Nurse Turnover: A Literature Review - An Update. *International Journal Of Nursing Studies*, 49(7), 887–905. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi kedua). Jakarta: PT. Prehallindo.
- Hasibuan, M. S. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Herzberg, F (1966). *Work and The Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel psychology*, 18(4).
- Horn, P.W. & Griffeth, R.W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76: 350-366.
- Gilmer, V. H. (1966). *Industrial Psychology*. McGraw Hill Book Company Inc
- Grant, J.P., et.al. 2001. A Meta-Analysis of The Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance. *Journal of Business Research*, (58) : 705-714
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Irvianti, L. S. D., & Verina, R. E. (2015). Analisis pengaruh stres kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention karyawan pada PT XL Axiata Tbk Jakarta. *Binus Business Review*, 6(1), 117-126.
- Wulansari, P., Meilita, B., & Ganesan, Y. (2020). The effect of employee retention company to turnover intention employee—Case study on head office Lampung bank. 3rd Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018), 236–239.
- Xiaoming, Y., Ma, B. J., Chang, C. L., & Shieh, C. J. (2014). Effects of workload on burnout and turnover intention of medical staff: A study. *Studies on ethno-medicine*, 8(3), 229-237.
- Yang, Y., He, C., & Li, M. (2022). The influence of job satisfaction on turnover intention: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 839445. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.839445>
- Yuda, IB, & Ardana, IK (2017). Effect of Job Satisfaction and Job Stress on. *E-Journal of Unud Management*, 5319-5347.
- Zaki, H., & Marzolina, M. (2016). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Adira Quantum Multifinance Cabang Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 8(3).