



Pengaruh Keterlekatan Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Turnover Intention* sebagai Variabel Intervening di Industri Garmen

Didin Sjarifudin¹, Zahara Tussoleha Rony², Tyna Yunita³, Hadita Hadita⁴, Achmad Fauzi⁵

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, didin.sjarifudin@dsn.ubharajaya.ac.id

²Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, zahara.tussoleha@dsn.ubharajaya.ac.id

³Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, tyna.ubj@gmail.com

⁴Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, hadita@dsn.ubharajaya.ac.id

⁵Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.ac.id

Corresponding Author: didin.sjarifudin@dsn.ubharajaya.ac.id¹

Abstract: *This study uses a descriptive quantitative approach, with primary data obtained from a questionnaire designed using a Likert scale of 1–5 (from strongly disagree to strongly agree), which was completed by garment industry employees in Bogor Regency. The population in this study was employees of PT Yuri Indo Apparel in Bogor Regency, with a total of 650 employees in the cutting, sewing, finishing, and warehouse divisions. The sample size in this study was 227 respondents using a purposive sampling method. The analysis tool used was SmartPLS 4.1.0.0. The data collected were primary data obtained directly from the research objects in the form of questionnaires and interviews with employees of PT Yuri Indo Apparel. The analysis conducted includes the measurement model/outer model (convergent validity, discriminant validity, and composite reliability), the structural model/inner model (r-square), and hypothesis testing (path analysis). The results of the study conducted on a sea cargo shipping company are as follows: 1) Employee job commitment does not have a significant effect on turnover intention; 2) Job satisfaction has a positive and significant effect on turnover intention; 3) Employee job commitment has a positive and significant effect on employee performance; 4) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance; 5) Turnover intention has no effect and is not significant on employee performance; 6) Employee job commitment has no effect and is not significant on employee performance through turnover intention; 7) Job satisfaction has no effect and is not significant on employee performance through turnover intention.*

Keywords: *Employee Performance, Turnover Intention, Employee Retention, Job Satisfaction*

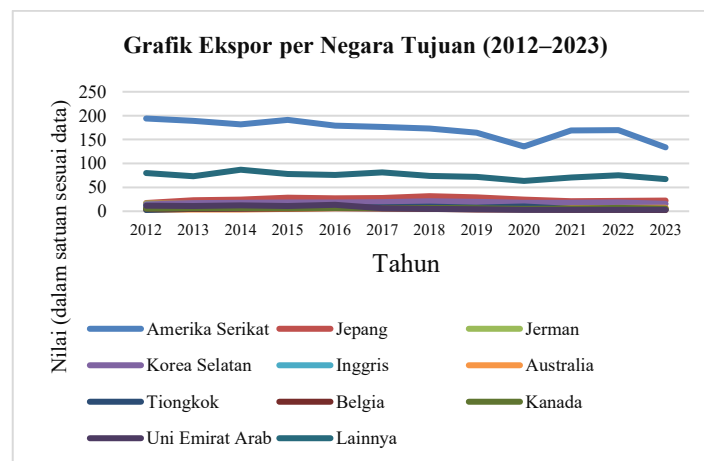
Abstrak: Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif deskriptif, dengan data utama berasal dari kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert 1–5 (dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju), yang diisi oleh karyawan industri garmen di kabupaten Bogor. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Yuri Indo Apparel di Kab. Bogor dengan jumlah

karyawan sebanyak 650 orang untuk divisi *cutting*, *sewing*, *finishing* dan *warehouse*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 227 responden menggunakan metode *sampling purposive*. Alat analisis yang digunakan adalah SmartPLS 4.1.0.0. Data yang dikumpulkan merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian berupa kuesioner dan wawancara kepada para karyawan PT Yuri Indo Apparel. Analisis yang dilakukan yaitu model pengukuran/outer model (validitas konvergen, diskriminan dan reliabilitas komposit), model struktural/ inner model (r-square), uji hipotesis (path analysis). Hasil penelitian yang dilakukan pada perusahaan ekspedisi kargo laut adalah sebagai berikut: 1) Keterlekatan kerja karyawan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap turnover intention; 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention; 3) Keterlekatan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 5) Turnover intention tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; 6) Keterlekatan kerja karyawan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui turnover intention; 7) Kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui turnover intention.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, *Turnover Intention*, Keterlekatan Karyawan, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Industri TPT (Tekstil dan Produk Tekstil) Indonesia saat ini masih menjadi primadona ekspor bagi negara Indonesia. Menurut data Badan Pusat Statistik Indonesia, tahun 2012-2021 ekspor pakaian jadi Indonesia ke beberapa negara tujuan ekspor mencapai 4.500 ton pakaian jadi atau senilai US\$ 7,64 miliar. Hal ini menunjukkan bahwa ekspor tekstil dan produksi tekstil masih cukup penting untuk menambah devisa bagi Indonesia.



Gambar 1. Grafik Data Ekspor Pakaian Jadi Menurut Negara Tujuan (2012-2023)

Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia, 2024 (Data diolah)

Dari gambar 1. terlihat bahwa dalam kurun waktu tahun 2012-2021 jumlah ekspor pakaian jadi Indonesia masih cukup stabil. Amerika menjadi pemasok utama ekspor pakaian jadi disusul oleh Jepang dan Jerman. Badan Pusat Statistik (BPS) melaporkan, nilai ekspor industri pakaian jadi Indonesia mencapai US\$ 7,64 miliar sepanjang Januari-November 2021. Angka tersebut tumbuh 19,59% dibanding periode yang sama tahun sebelumnya.

Sebagai negara produsen tekstil dan produk tekstil, tentunya Indonesia mempunyai negara pesaing yang sama-sama menjadi negara pengekspor pakaian jadi. Negara-negara yang menjadi pesaing Indonesia adalah Tiongkok, Vietnam, Bangladesh, Thailand, Philipina, dan Kamboja. Dalam persaingan tersebut Indonesia masih kalah jika dibandingkan dengan Tiongkok, Vietnam dan Bangladesh. Tiongkok, Vietnam dan Bangladesh masih menjadi

pemasok tekstil dan produk tekstil terbesar dunia. Dalam hal faktor tenaga kerja atau sumber daya manusia, Indonesia masih kalah jika dibanding negara-negara tersebut karena upah tenaga kerja masih lebih tinggi jika dibandingkan dengan kedua negara tersebut. Kualitas sumber daya manusia memiliki hubungan yang cukup kuat dengan komitmen organisasi (Mardikaningsih, 2020).

Sumber daya manusia adalah orang-orang atau mereka yang berada dalam suatu organisasi dan mempunyai berbagai macam kemampuan, baik bakat ataupun sikap yang mempengaruhi produktifitas, kualitas, dan profitabilitas (Bratton, 2020). Berdasarkan hal tersebut maka kualitas sumber daya Indonesia harus lebih ditingkatkan. Hal ini sesuai dengan pernyataan koordinator advokasi BPJS *Watch* Timboel Siregar yang dikutip dari Indopos (2024), produktifitas tenaga kerja Indonesia masih rendah jika dibandingkan dengan pekerja dari negara ASEAN.

Kondisi pertekstilan Indonesia saat ini sedang mengalami keterpurukan. Hal ini ditunjukkan dengan banyak pabrik tekstil yang tutup dan banyak terjadi gelombang Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di industri tekstil Indonesia. Redma Gita Wiraswasta yang merupakan Ketua Umum Asosiasi Produsen Serat dan Benang Filament (APSyFI), menyebutkan sekitar 60 pabrik tekstil tutup beroperasi (Rony et al., 2020).

Industri tekstil dan produksi tekstil merupakan industri padat karya yang mempunyai jumlah karyawan cukup besar dibanding industri lainnya. Industri tersebut juga mempunyai jam kerja yang cukup panjang (Rony et al., 2023). Seringkali karyawan harus melakukan pekerjaan lembur untuk mengejar waktu pengiriman barang yang siap diekspor. Selain adanya permasalahan kualitas, karyawanpun dituntut untuk memperhatikan produktivitas atau target produksi yang telah ditetapkan perusahaan. Akibat tingginya tingkat tekanan dan beban kerja, seringkali hal ini menimbulkan ketidaknyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Ketidaknyamanan dalam bekerja inilah yang sering menimbulkan keinginan untuk berhenti bekerja (*turnover intention*). *Turnover intention* dapat berakibat fatal bagi organisasi karena perusahaan dapat mengalami kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja dan menyebabkan timbulnya biaya pendidikan yang tinggi bagi karyawan pemula tersebut (Lee, C.C., Huang, S.H., & Zhao, C.Y., 2011).

Konsultan SDM bernama Hewwit (2010), melakukan survey dari tahun 2008 sampai 2010 terhadap 6,7 juta karyawan pada lebih dari 2.900 organisasi di berbagai dunia. Hasil survey menunjukkan turunnya indeks keterikatan menjadi 56% di tahun 2010 dari 60% pada tahun 2008. Penurunan *level of engagement* tersebut adalah yang terbesar selama 15 tahun sejak riset tersebut dilakukan. Hasil itu menjadi tantangan bagi sebuah perusahaan untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan. Perrin (2016) lewat penelitiannya juga menyatakan bahwa negara Asia memiliki tingkat keterlekatan paling rendah sebesar 7% dibandingkan dengan negara-negara Eropa dan Amerika. Hal tersebut mencerminkan bahwa masih banyak perusahaan-perusahaan kelas dunia yang belum memperhatikan keterlekatan kerja pada karyawannya meskipun keterlekatan banyak menaruh manfaat yang besar bagi sebuah perusahaan.

Fenomena yang serupa juga terjadi di negara Indonesia. Gallup (2013) lewat penelitiannya menunjukkan bahwa Indonesia berada dalam urutan terbawah terkait keterlekatan karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hanya 8% dari karyawan Indonesia yang terikat terhadap pekerjaannya. Sementara itu, hasil penelitian Perrin (2016) khusus pada sektor *finance/banking*, sebanyak 17% karyawan dinyatakan memiliki tingkat keterlekatan yang tinggi. Sementara itu, 62% berada pada level sedang dan 21% sisanya tergolong tidak terikat. Kenyataan yang terdapat di lapangan menunjukkan bahwa keterlekatan kerja karyawan masih tergolong rendah. Hal ini jelas menjadi sebuah tugas perusahaan untuk mengatasi permasalahan dan mencari solusi yang berguna untuk dapat meningkatkan keefektifan serta keterlekatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

PT Yuri Indo Apparel didirikan pada tahun 2000, telah bertekad untuk menjadi perusahaan garmen terkemuka di Indonesia yang keberadaannya diperhitungkan. Perusahaan

ini menjadi salah satu perusahaan yang menghasilkan garmen dengan *brand* terkemuka di dunia, seperti merek Eider, Stone Island dan Prada. Perusahaan terus berkomitmen untuk menghasilkan garmen berkualitas tinggi dengan orientasi ekspor.

Ada beberapa fenomena menarik terkait dengan keterlekatan kerja di perusahaan ini. Salah satunya adalah keterlekatan kerja karyawan di sebuah perusahaan garmen tempat penulis melakukan penelitian. Berdasarkan data observasi dan wawancara yang dilakukan oleh penulis, menunjukkan ada beberapa fenomena yang nampak terkait dengan keterlekatan kerja karyawan. Secara positif, para karyawan merasa bertanggung jawab dengan pekerjaannya. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang diembankan kepadanya dan juga dapat memperoleh target produksi dengan baik (Yunita, Hadita, et al., 2023). Beberapa karyawan juga sudah merasa memiliki peran terhadap pekerjaannya. Adanya fenomena positif tersebut mengindikasikan bahwa karyawan memiliki sikap keterlekatan kerja bagi perusahaan. Hal ini berdampak positif bagi PT Yuri Indo Apparel, yaitu berbagai program dan target perusahaan yang dilaksanakan berdasarkan visi dan misi yang ada serta tujuan perusahaan dapat terealisasi dengan baik. Sementara itu, hal ini juga terbukti dari beberapa penghargaan-penghargaan yang telah didapatkan oleh perusahaan dari pihak pemesan atau *buyer* dari luar negeri.

Keinginan karyawan untuk pindah dalam sudut pandang perusahaan disebut dengan *turnover intention*. Benu et al., (2021), mengemukakan bahwa seiring meningkatnya kelangkaan talenta di Indonesia, maka semakin tinggi pula tingkat *turnover* akibat pertumbuhan bisnis yang sangat cepat. Perputaran biasanya mengacu pada keterasingan karyawan terhadap perusahaannya, sebaliknya keinginan berpindah didefinisikan sebagai sadar dan terencana kesediaan untuk keluar dari perusahaannya, (Soelton et al. 2019). Jika *turnover intention* meningkat pada perusahaan, maka akan menjadi hambatan untuk mencapai tujuan perusahaan (Yunita, 2024). Hal ini perlu ada perhatian khusus dari pimpinan, karena tingkat *turnover* yang tinggi tentunya akan berdampak negatif bagi perusahaan yang akan mengakibatkan ketidakstabilan dan ketidakpastian tentang kondisi sumber daya manusia (Lin & Huang, 2021). Angka presentasi *turnover* di dalam sebuah perusahaan sudah dapat dikatakan bermasalah apabila persentase tersebut telah mencapai 3,5% (Leonard, 2018). Pendapat ahli lain mengatakan tingkat rata-rata *turnover* dikatakan tinggi jika mencapai 10 pertahun (Suhendar et al. 2011).

Peneliti memfokuskan meneliti industri tekstil dan produk tekstil di Jawa Barat karena di Jawa Barat terdapat banyak industri tekstil dan produk tekstil. Salah satu industri tekstil dan produk tekstil yang menarik perhatian penulis adalah industri tekstil dan produk tekstil yang berada di wilayah Bogor, yaitu PT Yuri indo Apparel. Hal yang menarik perhatian penulis adalah adanya fenomena angka *turnover* yang cukup besar di perusahaan tersebut sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Berdasarkan observasi awal, peneliti menduga karyawan bagian produksi pada PT Yuri indo Apparel, masih belum optimal kinerjanya. Hal ini bisa dilihat dari tabel 1. berikut:

Tabel 1. Persentase Penilaian Kinerja Karyawan PT Yuri Indo Apparel Bagian Produksi, 2023-2024

Tahun 2023							
Variabel	Januari	Febuari	Maret	April	Mei	Juni	Target Pencapaian
Kualitas	83%	78%	84%	83%	83%	73%	100%
Kuantitas	83%	85%	77%	80%	74%	83%	100%
Ketepatan Waktu	82%	75%	84%	77%	84%	83%	100%
Variabel	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Target Pencapaian
Kualitas	77%	85%	77%	77%	73%	83%	100%
Kuantitas	84%	77%	80%	82%	83%	72%	100%
Ketepatan Waktu	82%	86%	77%	87%	73%	73%	100%
Tahun 2024							
Variabel	Januari	Febuari	Maret	April	Mei	Juni	Target Pencapaian
Kualitas	85%	79%	80%	80%	85%	79%	100%
Kuantitas	80%	80%	75%	82%	75%	80%	100%
Ketepatan Waktu	85%	75%	80%	78%	85%	85%	100%

Variabel	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Target Pencapaian
Kualitas	75%	80%	70%	70%	75%	80%	100%
Kuantitas	85%	70%	85%	82%	85%	70%	100%
Ketepatan Waktu	80%	85%	70%	88%	75%	75%	100%

Sumber: Bagian Produksi, PT Yuri Indo Apparel, 2023-2024 (diolah)

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa sepanjang bulan Januari hingga bulan Desember tahun 2023 dan 2024, dimensi pencapaian kinerja karyawan belum pernah mencapai 100%. Pada dimensi kualitas kerja dengan indikator kerapihan, ketelitian dan hasil kerja masih belum mencapai 100%. Dari hasil wawancara dengan bagian personalia ternyata masih terdapatnya kualitas barang yang dihasilkan. Artinya jumlah barang yang cacat masih cukup tinggi yaitu di atas 3%. Sehingga jelas terlihat bahwa kualitas hasil kerja masih perlu ditingkatkan.

Demikian juga pada bagian dimensi kuantitas kerja dengan indikator kecepatan dan kemampuan paling tinggi mencapai 82%. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan bagian produksi dan personalia masih belum tercapainya jumlah hasil produksi yang telah ditentukan atau hasil produksi tidak mencapai target. Hal ini sering menjadi permasalahan karena *delivery* atau pengiriman yang tidak dapat dicapai sehingga sering mendapat keluhan dari pembeli.

Pada dimensi ketepatan waktu dengan indikator hasil kerja dan pengambilan keputusan hanya mencapai 85% pencapaian kinerja. Hal menunjukkan belum optimalnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut dan menunjukan adanya permasalahan terkait sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini dapat dilihat dari seringnya terjadi keterlambatan pengiriman barang kepada pelanggan (Saputra et al., 2024). Dari penjelasan di atas maka perlu ditingkatkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu pengerjaan.

Shaikh *et al* (2019) memaparkan hasil penelitiannya yang menyimpulkan hasil bahwa kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap variabel tingkat kinerja karyawan dan faktor kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Nurwati, 2021). Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktifitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global (Budiarti *et al* 2020). Terkait dengan kinerja karyawan, karyawan mengaku kepuasan kerja mereka sangat rendah dilihat dari kualitas hasil kerja yang mereka lakukan. Kinerja karyawan yang tinggi sangat diharapkan oleh perusahaan tersebut (Fauzi, Fikri, et al., 2022). Berdasarkan peneliti terdahulu menurut Kirana *et al* (2022) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif serta signifikan pada variabel Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung hasil wawancara yang dilakukan terhadap karyawan PT Yuri Indo Apparel. Dari hasil wawancara dan observasi didapatkan bahwa sebanyak 14 orang karyawan dari 20 orang karyawan yang diwawancara merasa tidak puas dengan teman di dalam pekerjaannya karena kurang menyenangkan. Hal ini disebabkan karena karyawan merasa sikap bersaing antar karyawan masih tinggi. Adapun permasalahan lain sebanyak 11 karyawan atau sebanyak 55% yang terjadi pada karyawan, yaitu karyawan merasa tidak nyaman ketika bekerja.

Penurunan kinerja karyawan diprediksi juga karena tingginya *turnover intention*, selain keterlekatan karyawan, kepuasan kerja karyawan yang telah disebutkan di atas (Fauzi, Wulandari, et al., 2022). Seringkali perusahaan mempunyai masalah terhadap banyaknya karyawan yang keluar masuk atau mengundurkan diri. Perilaku *turnover* paling banyak muncul di bidang industri garmen dan tekstil lebih tepatnya perilaku *turnover* muncul di tingkat operator atau pekerjaan tingkat bawah atau pekerjaan yang bersentuhan langsung dengan fisik (Dyah Ayu P., 2011). Fenomena *turnover* juga terjadi di PT Yuri Indo Apparel. Karyawan yang berhenti kerja atau mengundurkan diri merupakan salah satu tanda dengan keinginan sendiri maupun tuntutan dari perusahaan untuk keluar meninggalkan perusahaan.

Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan presentase karyawan yang keluar dari pekerjaannya dalam kurun waktu tertentu, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table 2 dan 3 di bawah ini.

Tabel 2. Data Karyawan Bagian Produksi yang Keluar di PT Yuri Indo Apparel pada tahun 2023

	Triwulan				Standar % Turnover Karyawan
	Januari-Maret	April-Juni	Juli-September	Oktober-Desember	
Jumlah Karyawan	140	149	168	195	
Karyawan keluar	13	15	20	24	
% Karyawan keluar	9,2%	10,0%	11,90%	12,30%	
Rata-rata keluar (%)			10,85%		3,5%

Sumber: Bagian Personalia PT Yuri Indo Apparel, 2023 (diolah)

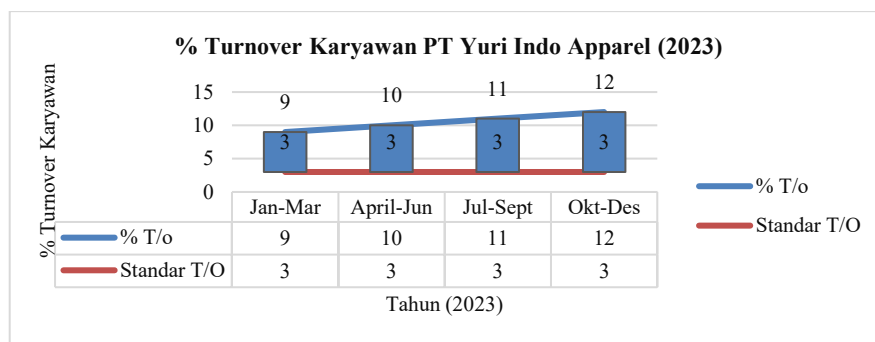
Tabel 3. Data Karyawan Bagian Produksi yang Keluar di PT Yuri Indo Apparel pada tahun 2024

	Triwulan				Standar % Turnover Karyawan
	Januari-Maret	April-Juni	Juli-September	Oktober-Desember	
Jumlah Karyawan	132	151	185	206	
Karyawan keluar	11	18	26	23	
% Karyawan keluar	8,3%	11,92%	14,05%	11,16%	
Rata-rata keluar (%)			11,36%		3,5%

Sumber: Bagian Personalia PT Yuri Indo Apparel, 2024 (diolah)

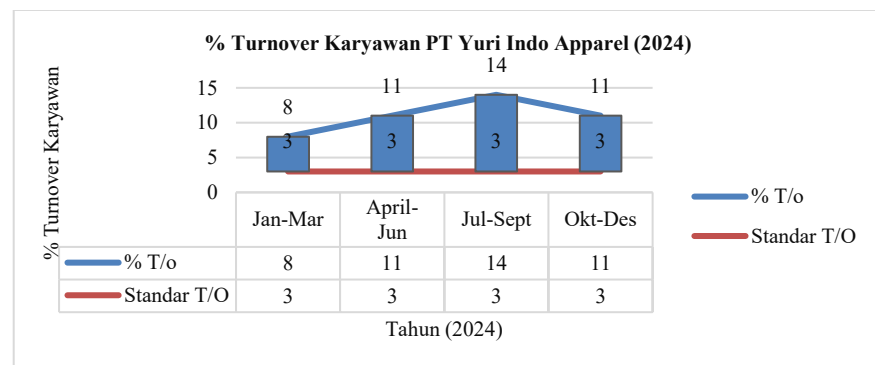
Dari data tersebut maka dapat dilihat kesenjangan atau *gap* antara tingkat *turnover* karyawan yang terjadi di lapangan dengan standar persentase *turnover* karyawan. Standar persentase *turnover* karyawan menurut Leonard, (2018), adalah 3,5% sedangkan kenyataan yang terjadi di lapangan di atas 8%.

Berikut adalah gambar grafik yang memperlihatkan adanya kesenjangan antara standar dan kenyataan yang terjadi di lapangan:



Gambar 2. Grafik % Turnover Karyawan PT Yuri Indo Apparel, Tahun 2023

Sumber: Bagian Personalia PT Yuri Indo Apparel, 2023 (diolah)



Gambar 3. Grafik % Turnover Karyawan PT Yuri Indo Apparel, Tahun 2024

Sumber: Bagian Personalia PT Yuri Indo Apparel, 2024 (diolah)

Dari gambar 2 dan 3 terlihat grafik terlihat rata-rata karyawan keluar sebesar 10,85% dan 11,36%. Sulit menentukan berapa ukuran tertentu di mana tingkat *turnover* sebuah perusahaan tidak dapat ditolerir. Akan tetapi, ada pendapat yang mengatakan rasio *turnover* karyawan sebuah perusahaan di luar batas toleransi ketika mencapai angka 10% atau lebih dalam setahun. Hal ini seperti yang diungkapkan Roseman, E (2017) yang dikutip dalam *Jurnal of Economic Management Vol. 11* Universitas Taruma Negara (2017:40), bahwa “Jika *turnover* perusahaan tersebut mencapai angka 10%, maka kategori *turnover* perusahaan tersebut dikatakan tinggi.

Penulis juga melakukan observasi langsung ke lapangan dengan melakukan wawancara kepada karyawan unit produksi sebelum melakukan penelitian lebih lanjut. Hasil observasi menjelaskan bahwa terdapat indikasi mengenai intensi untuk keluar/berhenti bekerja pada 70% karyawan, dan sisanya 30% tidak ingin berhenti atau keluar dalam pekerjaan mereka. Penulis juga telah melakukan observasi terkait faktor-faktor dominan apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan. Observasi ini untuk mengetahui variabel apa saja yang menurut responden mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil observasi yang dilakukan terhadap karyawan PT Yuri Indo Apparel di bagian produksi diketahui bahwa mereka rata-rata menjawab *turnover intention*, keterikatan kerja dan kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut hasil pra-riset faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT Yuri Indo Apparel.

Tabel 4. Hasil Pra-Riset Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja di PT XY Apparel (2024)

No	Variabel Penelitian	Skor
1	<i>Talent Management</i>	28
2	<i>Turnover Intention</i>	88
3	Motivasi	41
4	Keterikatan Karyawan	98
5	Lingkungan Kerja	38
6	Kepuasan Kerja	89
7	Tekanan Kerja	33
8	Budaya Organisasi	30
9	Disiplin Kerja	43
10	Kerja Lembur	34

Sumber: Pra-riset, 2024 (Data diolah)

Dari hasil pra-riset ditemukan bahwa faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah keterikatan karyawan, dengan skor 98 dan diletakan sebagai variabel X1, kepuasan kerja karyawan dengan skor 89 dan diletakan sebagai variabel X2, *turnover intention* dengan total skor 88 diletakan sebagai variabel intervening (Y1), dimana variabel-variabel tersebut berdampak terhadap hasil kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan adanya penurunan kinerja karyawan dan produktivitas karyawan di bagian produksi.

Dari hasil observasi yang dilakukan ditemukan bahwa faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah keterlekatan karyawan (X1), kepuasan kerja karyawan (X2), dan *turnover intention* (Y1), dimana variabel-variabel tersebut berdampak terhadap hasil kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan adanya penurunan kinerja karyawan dan produktivitas karyawan di bagian produksi.

Berdasarkan permasalahan dan kondisi perusahaan yang telah diuraikan diatas, maka penulis berkeinginan untuk mengadakan penelitian dan mengkaji lebih dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Keterlekatan Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh *Turnover Intention* Pada Karyawan PT Yuri Indo Apparel”.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut: 1) Bagaimana pengaruh keterlekatan karyawan terhadap *turnover intention*?; 2) Bagaimana pengaruh

kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention*?; 3) Bagaimana pengaruh keterlekatan karyawan terhadap kinerja karyawan?; 4) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?; 5) Bagaimana pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan?; 6) Bagaimana pengaruh keterlekatan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dengan *turnover intention* sebagai variabel intervening?; 7) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dengan *turnover intention* sebagai variabel intervening?.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan explanatory research untuk menjelaskan pengaruh keterlekatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *turnover intention* sebagai variabel intervening. Penelitian dilaksanakan pada awal tahun 2024 di PT Yuri Indo Apparel, Kabupaten Bogor, yang bergerak di industri garmen. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan divisi produksi (cutting, sewing, finishing, dan warehouse) sebanyak 650 orang. Sampel sebanyak 227 responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria usia 21–50 tahun, pendidikan terakhir D3–S2, dan status sebagai karyawan produksi.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup yang dikembangkan berdasarkan indikator variabel penelitian, serta wawancara pendukung. Teknik analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS 4.0. Analisis meliputi pengujian model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit, serta model struktural (*inner model*) untuk melihat nilai R-square dan pengujian hipotesis melalui analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari analisis ini diharapkan mampu menguji hubungan antarvariabel dan mendeteksi pengaruh mediasi secara statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang (Hadita, 2022). Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem yang merupakan kekuatan penting untuk memengaruhi perilaku karyawan (Fauzi, 2023). Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Robbins (2017:118).

Menurut Mangkunegara (2017:67), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*), faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan atau *ability* meliputi kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge skill*). Hal ini berarti, pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki *IQ* di atas rata-rata. Sedangkan faktor motivasi (*motivation*) terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang lebih terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang terdapat pada variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini yaitu dari Robbins (2016:260) dan Mathis et al., (2017) terbagi menjadi: *quality*, *quantity*, *timeless*, kehadiran, kejujuran, kreatifitas dan kemampuan kerja sama tim (*team work*).

Turnover Intention

Robbins & Judge, (2015) mendefinisikan bahwa *turnover* adalah “*the voluntary and involuntary permanent withdrawal from an organization*”, bila diterjemahkan adalah penarikan permanen dari organisasi secara sukarela dan tidak sukarela. Adapun pengertian dari

perpindahan yang dilakukan secara sukarela, biasanya terjadi ketika seorang karyawan memilih untuk pergi meninggalkan (Fauzi et al., 2023).

Mobley et al., (1978) membagi tiga indikator yang mengukur *turnover intention* sebagai berikut: a) *Intention to quit* (niat untuk keluar) yaitu mencerminkan individu berniat untuk keluar adalah di lihat dari perilaku seseorang selama bekerja, biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari organisasi; b) *Intention to search* (pencarian pekerjaan) yaitu mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain; c) *Thinking of quitting* (berfikir untuk keluar) yaitu mencerminkan individu untuk memikirkan sebelum mengambil sikap keluar, ia akan berfikir dalam rangka keputusannya tersebut, keluar dari pekerjaannya atau tetap berada di lingkungan pekerjaannya. Hal ini karena mengingat mempunyai risiko kerugian atau keuntungan sebagai akibatnya.

Keterlekatan Karyawan

Keterlekatan karyawan adalah keterlibatan dan rasa antusias terhadap pekerjaan dan tempat ia bekerja (Yunita, Sasmoko, et al., 2023). Dengan keterikatan karyawan yang tinggi karyawan akan memiliki rasa loyalitas yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih banyak bagi perusahaan (Rony & Pardosi, 2021).

Dalam mengukur keterlekatan karyawan, diperlukan alat ukur atau indikator yang menjadi ukuran untuk keterlekatan karyawan. Menurut Schaufeli, (2013), terdapat tiga karakteristik dalam keterlekatan karyawan, yaitu: 1) Semangat (*Vigor*) dikarakteristikan dengan tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika bekerja, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Indikator penelitiannya yaitu tingginya energi, ketahanan kerja, dan kegigihan; 2) Dedikasi (*Dedication*), yang dikarakteristikan dengan rasa antusias, kebanggaan, inspirasi dan tantangan. Indikator penelitiannya yaitu: Antusias dengan pekerjaan, bangga dengan pekerjaan, dan inspirasi dan tantangan; 3) Penghayatan (*Absorption*), dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dalam pekerjaan dan senang ketika dilibatkan dalam pekerjaan, sehingga waktu akan berjalan dengan cepat. Indikator penelitiannya yaitu: waktu cepat berlalu dan totalitas dan senang ketika bekerja.

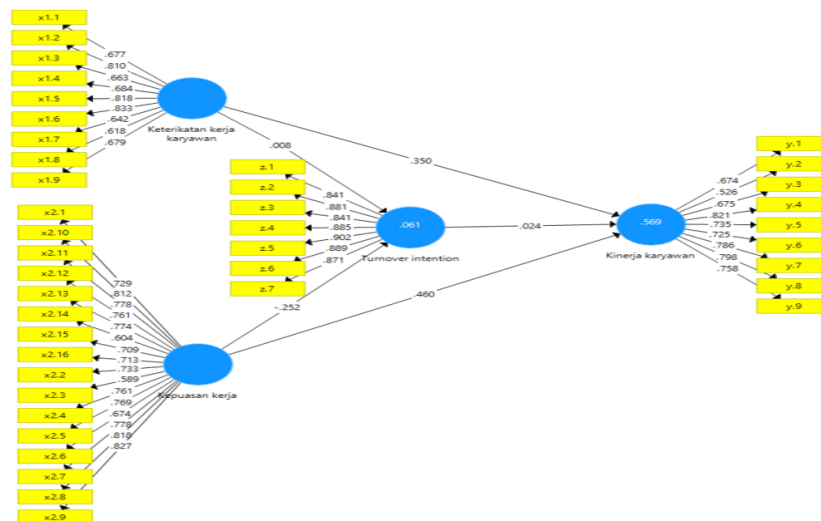
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan suatu hal yang bernilai penting yang pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu (Yunita, 2025). Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Wibowo, 2016).

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Afandi, (2018) meliputi antara lain: 1) Pekerjaan, dimana isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan; 2) Upah, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil; 3) Promosi, kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan; 4) Pengawas Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja; 5) Rekan Kerja, rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil

Analisa SEM-PLS dilakukan melalui 2 analisa, yaitu Analisa model pengukuran (*outer model*) dan Analisa model struktural (*inner model*). Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *partial least square (PLS)*, bermaksud untuk melihat fit model dari sebuah penelitian (Ghozali, 2006). Tahap-tahap tersebut sebagai berikut:



Gambar 4. Model Struktural (Model 1)

Terdapat tiga macam kriteria dalam penggunaan teknik Analisa data dengan *Smart-PLS* untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan kolerasi antara item *score/component score* yang diestimasi dengan *software PLS*. Validitas indikator dilihat dari nilai *loading factor* (LF) berdasarkan instruksi. Sesuai aturan umum (*rule of thumb*), nilai LF indikator $>0,7$ dikatakan valid. Dalam penelitian ini digunakan *loading factor* sebesar 0,7.

1) Validitas Konvergen

Menurut Chin (1998; dalam Hock dan Ringle, 2006: 195) menyatakan validitas konvergen ditinjau dari nilai *outer loadings* dan *Average Variance Extracted* (AVE) di mana nilai *cut off value* pada masing-masing nilai, yakni: untuk *outer loadings/loading factor* nilai yang disyaratkan adalah 0,7 tetapi untuk penelitian tahap awal, nilai 0,5-0,7 masih dinyatakan lolos uji validitas konvergen (Ghozali dan Latan, 2015, h. 74). Kemudian Hair dkk (2011) mengemukakan bahwa *Convergent Validity* dianggap terpenuhi jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) adalah $\geq 0,5$. Adapun hasil uji validitas konvergen (*convergent validity*), yakni sebagai berikut:

Tabel 5. Nilai Outer Loading SEM-PLS Hasil *Outer Loadings*

	Kepuasan kerja	Keterikatan kerja karyawan	Kinerja karyawan	Turnover intention
x1.1		0.677		
x1.2		0.810		
x1.3		0.663		
x1.4		0.684		
x1.5		0.818		
x1.6		0.833		
x1.7		0.642		
x1.8		0.618		
x1.9		0.679		
x2.1	0.729			
x2.10	0.812			
x2.11	0.778			
x2.12	0.761			
x2.13	0.774			
x2.14	0.604			
x2.15	0.709			
x2.16	0.713			

x2.2	0.733
x2.3	0.589
x2.4	0.761
x2.5	0.769
x2.6	0.674
x2.7	0.778
x2.8	0.818
x2.9	0.827
y.1	0.674
y.2	0.526
y.3	0.675
y.4	0.821
y.5	0.735
y.6	0.725
y.7	0.786
y.8	0.798
y.9	0.758
z.1	0.841
z.2	0.881
z.3	0.841
z.4	0.885
z.5	0.902
z.6	0.889
z.7	0.871

Sumber: Olah Data SmartPLS

Berdasarkan tabel 5 diatas, terlihat bahwa semua nilai *outer loading* untuk semua variabel memiliki nilai $> 0,5$. Sehingga semua item variabel lolos dalam pengujian *outer loading*.

2) Validitas Diskriminan

Tabel 6. HTMT (Hetetrotrait-Monotrait Ratio)

	Kepuasan kerja	Keterikatan kerja karyawan	Kinerja karyawan	Turnover intention
Kepuasan kerja				
Keterikatan kerja karyawan	0.825			
Kinerja karyawan	0.779	0.781		
Turnover intention	0.227	0.194	0.162	

Berdasarkan tabel di atas, masih semua variabel memiliki hasil korelasi lebih besar dibandingkan variabel lainnya, sehingga dinyatakan telah lolos dalam pengujian *cross loading*.

3) Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika memiliki komposit reliability $\rightarrow 0,7$, walaupun bukan merupakan standar absolut. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2006). Berikut ini hasil nilai *composite reliability* dan *average variance extracted (AVE)* yang dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 7. Hasil Average Variance Extracted

Variabel	AVE	Nilai Kritis	Keterangan
----------	-----	--------------	------------

Kepuasan kerja	0.551	> 0,5	Valid
Keterikatan kerja karyawan	0.516	> 0,5	Valid
Kinerja karyawan	0.528	> 0,5	Valid
Turnover intention	0.762	> 0,5	Valid

Sumber: SmartPLS

Tabel 7 menunjukkan bahwa ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid karena menghasilkan nilai AVE > 0,5.

Tabel 8. Hasil Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Rule of Thumb</i>	<i>Result</i>
Kepuasan kerja	0.945	>0.7	Reliabel
Keterikatan kerja karyawan	0.880	>0.7	Reliabel
Kinerja karyawan	0.885	>0.7	Reliabel
Turnover intention	0.951	>0.7	Reliabel

Sumber: SmartPLS

Tabel 8. menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini bersifat reliabel karena menghasilkan nilai *cronbach's alpha* > 0,7. Disimpulkan bahwa data telah lolos uji reliabilitas maka data dapat dilanjutkan ke analisis berikutnya.

Tabel 9. Composite Reliability

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Rule of thumb</i>	<i>Result</i>
Kepuasan kerja	0.951	>0.70	Reliable
Keterikatan kerja karyawan	0.904	>0.70	Reliable
Kinerja karyawan	0.909	>0.70	Reliable
Turnover intention	0.957	>0.70	Reliable

Sumber: SmartPLS

Dari tabel di atas, nilai *Composite Reliability* semua variabel memiliki nilai *Composite Reliability* > 0,7, sehingga data *reliable* dan dapat dilakukan pengujian olah data selanjutnya.

4) Analisis Model Struktural (Inner Model)

a) R-Square

Adapun pada analisis data disajikan pertama kali mengenai hasil uji model struktural (*inner model*) pada koefisien determinasi (R^2). Dalam menentukan nilai koefisien determinasi / *R-square* (R^2), Chin (1998) menjelaskan bahwa nilainya berkisar dari 0 sampai 1 dan dibagi menjadi tiga kriteria penilaian, yang pertama untuk nilai *Rsquare* (R^2) (1 – 0,75) termasuk bersifat substansial / kuat, yang kedua untuk nilai *R-square* (R^2) (0,74 – 0,5) termasuk bersifat moderat / sedang, yang ketiga untuk nilai *R-square* (R^2) (0,49 – 0,25) termasuk bersifat lemah. Adapun nilai koefisien determinasi yang dihasilkan oleh penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Nilai R-Square

<i>Variabel</i>	<i>R Square</i>
Kinerja karyawan	0.569
Turnover intention	0.061

Sumber: SmartPLS

Berdasarkan hasil nilai koefisien determinasi (*r square*) yang dihasilkan oleh konstruk penelitian, maka dapat dijelaskan bahwa Sumbangan variabel keterikatan kerja karyawan dan kepuasan kerja kepada variabel *Turnover intention* sebesar 0,061 atau 6,1%. Sedangkan sisanya sebesar 93,9% (100-6,1) dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian. Sedangkan sumbangan variabel keterikatan kerja karyawan, kepuasan kerja dan *turnover intention* kepada variabel kinerja karyawan sebesar 0,569 atau 56,9%. Sedangkan sisanya sebesar 43,1% (100-56,9) dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian.

5) Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Adapun kriteria dalam uji signifikansi ini antara lain: a) Jika nilai Probabilitas $> 0,05$, maka tidak terjadi pengaruh antara variabel independen terhadap dependen atau H_0 diterima dan H_a ditolak; b) Jika nilai Probabilitas $< 0,05$, maka terjadi pengaruh antara variabel independen terhadap dependen atau H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel 11. Hasil Kalkulasi *Bootstrapping* Pengaruh Langsung

Kode	Hipotesis	<i>Original Sample</i>	T statistics	P values	Kesimpulan
H1	Keterlekatan kerja karyawan -> Turnover intention	0.008	0.076 <1,96	0.940 >0,05	Tidak terdapat pengaruh antar variabel
H2	Kepuasan kerja -> Turnover intention	-0.252	2.444 >1,96	0.015 <0,05	Terdapat pengaruh negatif signifikan antar variabel
H3	Keterlekatan kerja karyawan -> Kinerja karyawan	0.350	2.782 >1,96	0.006 <0,05	Terdapat pengaruh positif signifikan antar variabel
H4	Kepuasan kerja -> Kinerja karyawan	0.460	3.496 >1,96	0.001 <0,05	Terdapat pengaruh positif signifikan antar variabel
H5	Turnover intention -> Kinerja karyawan	0.024	0.595 <1,96	0.552 >0,05	Tidak terdapat pengaruh antar variabel

Sumber: SmartPLS

Tabel 11. menunjukkan hasil uji hipotesis dengan menggunakan *Bootstrapping*. Dari lima hipotesis, terdapat satu arah hubungan negatif yaitu hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*. Hal tersebut ditunjukkan oleh angka *Original Sample* negatif yaitu sebesar -0.252. Hair *et al* (2017:172) menjelaskan bahwa *Original Sample* menunjukkan tanda arah hubungan antar variabel pada keseluruhan sampel penelitian. Oleh karena itu, hasil hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* menolak hipotesis sebelumnya. Sedangkan untuk signifikansinya, penelitian ini menggunakan hipotesis *one-tail* sehingga angka signifikansinya dilihat dari nilai nilai t-statistik di atas 1.65 untuk signifikansi 0.05.

Berdasarkan kriteria tersebut, hipotesis yang ditolak terdapat pada hubungan variabel laten antara Keterlekatan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* dan *Turnover Intention* terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut terjadi karena t-statistik penelitian yang memiliki nilai kurang dari 1.65. Hal tersebut menjelaskan bahwa dari 5 (lima) hipotesis yang diajukan, 3 (tiga) hipotesis diterima dan 2 (dua) lainnya ditolak.

Berdasarkan uraian di atas, pengujian hipotesis penilaian dapat dilakukan sebagai berikut:

- a) **H1 Ditolak:** Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan tidak signifikan serta tidak terdapat pengaruh antara variabel Keterikatan Kerja Karyawan terhadap *Turnover Intention*. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai *Original Sample* sebesar 0,008. Signifikasi ditunjukkan oleh angka t-statistik sebesar 0.076 yang lebih kecil dibandingkan t-tabel (1.96). Nilai *p value* penelitian sebesar 0.940 juga tidak memenuhi standar yang telah ditentukan yaitu senilai (>0.05). Interpretasi penemuan ini adalah dengan meningkatnya keterikatan kerja karyawan maka tidak akan berpengaruh terhadap rendahnya *turnover intention*
- b) **H2 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja dengan dengan *Turnover Intention*. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai *Original Sample* sebesar -0,252. Signifikasi ditunjukkan oleh angka t-statistik sebesar 2.444 yang lebih besar dibandingkan t-tabel (1.96). Nilai *p value* penelitian sebesar 0.015 juga memenuhi standar yang telah ditentukan yaitu senilai (<0.05). Interpretasi penemuan ini adalah semakin rendah kepuasan kerja maka *Turnover Intention* karyawanpun akan semakin tinggi.
- c) **H3 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel Keterikatan Kerja dengan dengan Kinerja Karyawan. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai *Original Sample* sebesar 0.024. Signifikasi ditunjukkan oleh angka t-statistik

sebesar 2,782 yang lebih besar dibandingkan t-tabel (1.96). Nilai *p value* penelitian sebesar 0.006 juga memenuhi standar yang telah ditentukan yaitu senilai (<0.05). Interpretasi penemuan ini adalah semakin baik keterikatan kerja, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

- d) **H4 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel Kepuasan Kerja dengan dengan Kinerja Karyawan. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai *Original Sample* sebesar 0.460. Signifikasi ditunjukkan oleh angka t-statistik sebesar 3.496 yang lebih besar dibandingkan t-tabel (1.96). Nilai *p value* penelitian sebesar 0.001 juga memenuhi standar yang telah ditentukan yaitu senilai (<0.05). Interpretasi penemuan ini adalah semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut.
- e) **H5 Ditolak:** Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan tidak signifikan serta tidak terdapat pengaruh antara variabel *Turnover Intention* terhadap Kinerja Karyawan. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai *Original Sample* sebesar 0,008. Signifikasi ditunjukkan oleh angka t-statistik sebesar 0.595 yang lebih kecil dibandingkan t-tabel (1.96). Nilai *p value* penelitian sebesar 0.552 juga tidak memenuhi standar yang telah ditentukan yaitu senilai (>0.05). Interpretasi penemuan ini adalah dengan menurunnya *turnover intention* maka tidak akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

6) Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Uji Variabel Variabel Mediasi)

Dalam analisis ini akan dilihat tingginya koefisiensi pengaruh baik langsung atau tidak langsung. Pengujian melalui mediasi ini untuk menggali lebih dalam apakah variabel mediasi berhasil memediasi pengaruh variabel independent terhadap dependen atau tidak, dapat diuraikan pada output indirect effect, jika angka *P value* kurang dari 0,05 maka variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi.

Hasil analisis jalur pada output indirect effect, jika nilai *P Value* kurang dari 0,05 maka terjadi pengaruh mediasi (Sofyan, 2013:21).

Tabel 12. Hasil Kalkulasi *Bootstrapping* Pengaruh Tidak Langsung

Kode	Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Kesimpulan
H6	Keterlekatan kerja karyawan -> Turnover intention -> Kinerja karyawan	0.001	$0.035 < 1,96$	$0.972 > 0,05$	Tidak terdapat pengaruh antar variabel
H7	Kepuasan kerja -> Turnover intention -> Kinerja karyawan	-0.006	$0.528 < 1,96$	$0.598 > 0,05$	Tidak terdapat pengaruh antar variabel

Sumber: Hasil Olah Data Smart PLS

Pembahasan

1) Pengaruh Keterlekatan Karyawan Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara Keterlekatan Karyawan dan *Turnover Intention*, tetapi tidak signifikan dan Keterlekatan Karyawan tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Dari hasil pengujian tersebut H0 diterima dan Ha ditolak, yang berarti secara parsial Keterlekatan Kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menjabarkan bahwa semakin baik keterlekatan kerja karyawan maka tidak akan berakibat terhadap menurunnya *Turnover Intention* pada PT Yuri Indo Apparel tersebut. Pada pernyataan delapan yaitu “Saya memiliki fokus kerja dalam menyelesaikan pekerjaan”, responden menjawab 46,3% setuju, pengaruhnya tampak pada jawaban responden terkait indikator “kebanggaan”. Sedangkan pada pernyataan tujuh indikator, “Perusahaan mampu meningkatkan antusiasme saya dalam bekerja”, jumlah jawaban yang setuju paling sedikit daripada indikator lainnya yaitu sebesar 40,1 %. Data tersebut dapat diartikan di PT Yuri Indo Apparel sebagai objek penelitian,

bahwa fokus dalam menyelesaikan pekerjaan telah dilakukan dan mempunyai suatu pengaruh yang positif terhadap *turnover intention* karyawan.

Hasil Analisa deskriptif variabel keterlekatan karyawan pada subbab sebelumnya mendapatkan hasil bahwa indikator bekerja tidak secara efektif sebagai bagian dari dimensi kesiapan kerja karyawan tidak membantu karyawan untuk meningkatkan antusiasme dalam bekerja dengan nilai rata-rata terendah yaitu 4,21. Data tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan kerja di industri garmen tidak memberikan dukungan terhadap antusiasme bekerja karyawannya. Dari teori yang dikemukakan di awal bab sebelumnya dijelaskan bahwa keterlekatan karyawan akan berpengaruh terhadap rendahnya keinginan karyawan untuk bekerja namun pada kenyataannya di lapangan terdapat perbedaan. Karena adanya perbedaan dengan teori yang dikemukakan maka perusahaan perlu meninjau ulang dan menganalisa faktor-faktor atau indikator keterlekatan kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi penurunan terhadap keinginan karyawan untuk berhenti bekerja di perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jaharuddin & Zainnol, 2019), yang mengatakan bahwa keterlekatan karyawan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Menurut (Mobley, 2011), *turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan dimana dia bekerja, namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata.

Jika seorang karyawan memiliki rasa keterlekatan yang tinggi kepada perusahaan maka ia akan cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaannya. Menurut (Truss et al., 2013) “Keterlekatan pada karyawan adalah sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja, yang pada gilirannya akan mempengaruhi dia untuk memberikan upaya lebih pada pekerjaannya”.

Menurut Kahn, W. A., & Fellows, S. (2013), bahwa “Keterlekatan karyawan sebagai keterlekatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya sekedar fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya”. Menurut Marciano, Paul L. (2010), seseorang pekerja yang merasa terikat akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan.

Menurut Kahn, *engagement* adalah gagasan bersifat multidimensi. Karyawan dapat secara emosi, kognitif, maupun fisik dapat dikatakan terlekat. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar, waspada atau secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employee* adalah cara melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans & Peterson, 2002).

2) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dari hasil pengujian tersebut H0 ditolak dan Ha diterima, yang berarti secara parsial kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini menjabarkan bahwa semakin baik kepuasan kerja karyawan maka akan berpengaruh terhadap menurunnya *turnover intention* pada karyawan PT Yuri Indo Apparel tersebut. Pada pernyataan dua empat yaitu “Saya merasa puas atas lingkungan sosial dalam pekerjaan saya”, responden menjawab 49,8% setuju, pengaruhnya tampak pada jawaban responden terkait indikator “lingkungan pekerjaan”. Sedangkan pada pernyataan delapan belas indikator “Saya merasa puas karena promosi yang diberikan sesuai dengan gaji yang saya terima”, jumlah jawaban yang setuju paling sedikit daripada indikator lainnya yaitu sebesar 34,8%. Data tersebut dapat diartikan di PT Yuri Indo Apparel sebagai objek penelitian, perasaan puas terhadap lingkungan sosial dalam pekerjaan telah dilakukan dan mempunyai suatu pengaruh yang positif terhadap *turnover* karyawan.

Hasil Analisa deskriptif variabel kepuasan karyawan pada subbab sebelumnya mendapatkan hasil bahwa indikator bekerja secara efektif sebagai bagian dari dimensi kesiapan kerja karyawan tidak membantu karyawan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,27. Data tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan kerja di industri garmen memberikan dukungan terhadap kepuasan bekerja karyawannya. Dari teori yang dikemukakan di awal bab sebelumnya dijelaskan bahwa kepuasan karyawan akan berpengaruh terhadap rendahnya keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dan sesuai dengan kenyataan di lapangan. Karena tidak adanya perbedaan dengan teori yang dikemukakan maka perusahaan perlu meningkatkan dan menganalisa faktor-faktor atau indikator kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mengurangi dampak keinginan karyawan untuk berhenti bekerja di perusahaan tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (A.H. Khan & Aleem, 2014) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap *turnover intention*. Menurut (Alzayed & Murshid, 2017), *turnover intention* adalah awal nyata seorang karyawan meninggalkan pekerjaannya, karena beberapa faktor yang memengaruhi seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi tersebut yaitu pekerjaan, keterlibatan dalam pekerjaan serta komitmen organisasi itu sendiri.

Kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2018). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Dr. Edy Soetrisno, 2010). Handoko (2020,) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

3) Pengaruh Keterlekatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa keterikatan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian tersebut H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti secara parsial keterikatan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjabarkan bahwa semakin baik keterikatan kerja karyawan maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan pada PT Yuri Indo Apparel tersebut. Pada pernyataan lima yaitu “Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan sangat bermakna”, responden menjawab 47,1% setuju, pengaruhnya tampak pada jawaban responden terkait indikator “kerelaan”. Sedangkan pada pernyataan empat indikator “Saya memiliki dedikasi dan ikatan emosional kerja yang tinggi terhadap perusahaan.”, jumlah jawaban yang setuju paling sedikit daripada indikator lainnya yaitu sebesar 35,7%. Data tersebut dapat diartikan di PT Yuri Indo Apparel sebagai objek penelitian, perasaan sangat bermakna dalam pekerjaan telah dilakukan dan mempunyai suatu pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil Analisa deskriptif variabel keterlekatan karyawan pada subbab sebelumnya mendapatkan hasil bahwa indikator bekerja tidak secara efektif sebagai bagian dari dimensi kesiapan kerja karyawan tidak membantu karyawan untuk meningkatkan antusiasme dalam bekerja dengan nilai rata-rata terendah yaitu 4,21. Data tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan kerja di industri garmen tidak memberikan dukungan terhadap antusiasme bekerja karyawannya. Dari teori yang dikemukakan di awal bab sebelumnya dijelaskan bahwa keterlekatan karyawan akan berpengaruh terhadap rendahnya keinginan karyawan untuk bekerja namun pada kenyataannya di lapangan terdapat perbedaan. Karena adanya

perbedaan dengan teori yang dikemukakan maka perusahaan perlu meninjau ulang dan menganalisa faktor-faktor atau indikator keterlekatan kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi penurunan terhadap keinginan karyawan untuk berhenti bekerja di perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (J. R, 2014), yang menyatakan bahwa keterlekatan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Schaufeli & Bakker, (2004), Keterlekatan karyawan merupakan kunci kesuksesan perusahaan, dimana karyawan mempunyai vigor (semangat), *dedication* (dedikasi) dan *absorption* (penyerapan) tentang pekerjaan yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Kahn, W. A., & Fellows, S. (2013), bahwa “Keterlekatan karyawan sebagai keterlekatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya sekedar fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya”. Menurut Marciano, Paul L. (2010), seseorang pekerja yang merasa terikat akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan.

4) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian tersebut H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti secara parsial kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjabarkan bahwa semakin baik kepuasan kerja karyawan maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan pada PT Yuri Indo Apparel tersebut. Pada pernyataan satu yaitu “Saya merasa puas terhadap pekerjaan agar saya lebih kreatif”, responden menjawab 50,2% setuju, pengaruhnya tampak pada jawaban responden terkait indikator “kreatifitas pekerjaan”. Sedangkan pada pernyataan Sembilan belas indikator “Saya merasa puas karena promosi yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja saya selama ini”, jumlah jawaban yang setuju paling sedikit daripada indikator lainnya yaitu sebesar 32,6%. Data tersebut dapat diartikan di PT Yuri Indo Apparel sebagai objek penelitian, perasaan puas terhadap pekerjaan agar lebih kreatif selama ini telah dilakukan dan mempunyai suatu pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil Analisa deskriptif variabel kepuasan karyawan pada subbab sebelumnya mendapatkan hasil bahwa indikator bekerja secara efektif sebagai bagian dari dimensi kesiapan kerja karyawan tidak membantu karyawan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,27. Data tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan kerja di industri garmen memberikan dukungan terhadap kepuasan bekerja karyawannya. Dari teori yang dikemukakan di awal bab sebelumnya dijelaskan bahwa kepuasan karyawan akan berpengaruh terhadap rendahnya keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dan sesuai dengan kenyataan di lapangan. Karena tidak adanya perbedaan dengan teori yang dikemukakan maka perusahaan perlu meningkatkan dan menganalisa faktor-faktor atau indikator kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mengurangi dampak keinginan karyawan untuk berhenti bekerja di perusahaan tersebut. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahajan & Kumar (2018), Siengthai & Pila-Ngarm (2016), (Javed et al., 2014), yang mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut (Handoko, 2020) kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua yang dialami di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan

antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2018). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Dr. Edy Soetrisno, 2010). Handoko (2020,) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

5) Pengaruh *Turnover Intention* Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Turnover Intention* dan Kinerja Karyawan, tetapi tidak signifikan dan *Turnover Intention* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil pengujian tersebut H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti secara parsial *Turnover Intention* karyawan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menjabarkan bahwa semakin rendah *Turnover Intention* dari karyawan maka tidak akan berakibat dengan meningkatnya Kinerja Karyawan pada PT Yuri Indo Apparel tersebut. Pada pernyataan dua enam yaitu “Saya merasa ingin untuk keluar dari pekerjaan saya”, responden menjawab 38,8% tidak setuju, pengaruhnya tampak pada jawaban responden terkait indikator “pikiran untuk berhenti”. Sedangkan pada pernyataan tiga dua yaitu, “Saya merasa ingin untuk meninggalkan perusahaan bila ada kesempatan yang lebih baik”, jumlah jawaban yang setuju paling sedikit daripada indikator lainnya yaitu sebesar 22,0 %. Data tersebut dapat diartikan di PT Yuri Indo Apparel sebagai objek penelitian, menempati jumlah paling banyak tidak setuju pada indikator “pikiran untuk berhenti” telah dilakukan dan tidak mempunyai suatu pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil Analisa deskriptif variabel *turnover intention* pada subbab sebelumnya mendapatkan hasil bahwa indikator bekerja secara efektif sebagai bagian dari dimensi kesiapan kerja karyawan tidak membantu karyawan untuk meningkatkan *turnover intention* karyawan dalam bekerja dengan nilai rata-rata terendah yaitu 2,80. Data tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan kerja di industri garmen tidak memberikan dukungan terhadap bertahannya karyawan di perusahaan untuk bekerja. Dalam hal ini karyawan merasa ingin untuk mencoba mencari pekerjaan yang lebih baik. Dari teori yang dikemukakan di awal bab sebelumnya dijelaskan bahwa keinginan karyawan untuk berhenti bekerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun kenyataan tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan yaitu keinginan berhenti karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Karena adanya perbedaan dengan teori yang dikemukakan maka perusahaan perlu meningkatkan dan menganalisa faktor-faktor atau indikator *turnover intention* karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan garmen di Jawa Barat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Javed et al. 2014), yang mengatakan bahwa tidak ada pengaruh *turnover intention* terhadap kinerja karyawan. Menurut (Anwar Prabu Mangkunegara, 2011), Kinerja karyawan adalah hasil secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Turnover intention merupakan suatu proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan posisi pekerjaan tersebut harus digantikan oleh orang lain (Mathis et al., 2017). Sejalan dengan penelitian Mobley, (2011), *turnover intention* merupakan kecenderungan dari niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain menurut pilihannya. Menurut definisi lain niat berpindah adalah pemikiran karyawan untuk berhenti dan kesediaan untuk mencari pekerjaan lain di luar organisasi. Keinginan pindah menjadi tujuan yang paling utama dari pergantian pekerjaan

yang sebenarnya, dimana terlihat memakan biaya bagi sebuah organisasi dikarenakan biaya yang terkait dengan induksi dan pelatihan, pengembangan, pemeliharaan dan mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi. Seorang karyawan dengan niat untuk pergi biasanya terlepas dari pekerjaan memiliki produktivitas yang lebih rendah (Zeb et al., 2018). Keinginan berpindah kerja atau *turnover intention* merupakan kecendrungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Khan et al., 2021).

6) Pengaruh Keterlekatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara keterlekatan karyawan terhadap kinerja Karyawan melalui mediasi *turnover intention*, tetapi tidak signifikan dan *turnover intention* tidak memediasi hubungan keterlekatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian tersebut H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti secara parsial *Turnover intention* tidak memediasi keterlekatan karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menjabarkan bahwa semakin rendah keterlekatan karyawan dari karyawan maka tidak akan berakibat dengan meningkatnya kinerja karyawan pada PT Yuri Indo Apparel tersebut. Pada pernyataan lima yaitu “Saya merasa pekerjaan yang dikerjakan sangat bermakna”, responden menjawab 47,1% setuju, pengaruhnya tampak pada jawaban responden terkait indikator “antusias dalam bekerja”. Sedangkan pada pernyataan empat yaitu, “Saya memiliki dedikasi dan ikatan emosional kerja yang tinggi terhadap Perusahaan.”, jumlah jawaban yang setuju paling sedikit daripada indikator lainnya yaitu sebesar 35,1 %. Data tersebut dapat diartikan di PT Yuri Indo Apparel sebagai objek penelitian, menempati jumlah paling sedikit setuju pada indikator “antusias dalam bekerja” telah dilakukan dan tidak mempunyai suatu pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil Analisa deskriptif variabel keterlekatan karyawan pada subbab sebelumnya mendapatkan hasil bahwa indikator bekerja tidak secara efektif sebagai bagian dari dimensi kesiapan kerja karyawan tidak membantu karyawan untuk meningkatkan antusiasme dalam bekerja dengan nilai rata-rata terendah yaitu 4,21. Data tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan kerja di industri garmen tidak memberikan dukungan terhadap antusiasme bekerja karyawannya. Dari teori yang dikemukakan di awal bab sebelumnya dijelaskan bahwa keterlekatan karyawan akan berpengaruh terhadap rendahnya keinginan karyawan untuk bekerja namun pada kenyataannya di lapangan terdapat perbedaan. Karena adanya perbedaan denganteori yang dikemukakan maka perusahaan perlu meninjau ulang dan menganalisa faktor-faktor atau indikator keterlekatan kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi penurunan terhadap keinginan karyawan untuk berhenti bekerja di perusahaan dan akan berdampak terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lu & Lu et al. (2016), menunjukkan bahwa supervisor memiliki keterlekatan kerja yang jauh lebih tinggi dan intensi *turnover* yang lebih rendah daripada karyawan lini, sedangkan kepuasan kerja tidak berbeda di antara berbagai posisi. Posisi karyawan secara signifikan memoderasi hubungan antara penyerapan dan kepuasan kerja, dan hubungan antara dedikasi dan intensi *turnover*. Implikasi praktis: Studi ini memberikan analisis mendalam bagi manajer hotel untuk menangkap faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (yaitu keterlekatan kerja, kepuasan kerja, dan intensi *turnover*) di seluruh posisi karyawan. Dedikasi adalah barometer utama yang secara signifikan mengarah pada kepuasan kerja dan mengurangi intensi *turnover* dibandingkan dengan semangat dan penyerapan. Meskipun kepuasan kerja dapat didorong dengan meningkatkan keterlekatan kerja karyawan (yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan), meningkatkan penyerapan bukanlah solusi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja supervisor. (Didin Sjarifudin & Zahara Tussoleha Rony, 2023).

7) Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Turnover Intention* Sebagai Variabel Intervening.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja Karyawan melalui mediasi *turnover intention*, tetapi tidak signifikan dan *turnover intention* tidak memediasi hubungan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian tersebut H_0 diterima dan H_a ditolak, yang berarti secara parsial *Turnover intention* tidak memediasi kepuasan kerja karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menjabarkan bahwa semakin rendah kepuasan kerja karyawan dari karyawan maka tidak akan berakibat dengan meningkatnya kinerja karyawan pada PT Yuri Indo Apparel tersebut. Pada pernyataan dua belas “Saya merasa puas terhadap pekerjaan agar saya lebih kreatif”, responden menjawab 50,2% setuju, pengaruhnya tampak pada jawaban responden terkait indikator “Kepuasan kerja terhadap kinerja kreatif”. Sedangkan pada pernyataan empat yaitu, “Saya merasa puas atas lingkungan sosial dalam pekerjaan saya”, jumlah jawaban yang setuju paling sedikit daripada indikator lainnya yaitu sebesar 33,9%. Data tersebut dapat diartikan di PT Yuri Indo Apparel sebagai objek penelitian, menempati jumlah paling sedikit setuju pada indikator “kepuasan kerja terhadap lingkungan kerja” telah dilakukan dan tidak mempunyai suatu pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil Analisa deskriptif variabel kepuasan karyawan pada subbab sebelumnya mendapatkan hasil bahwa indikator bekerja secara efektif sebagai bagian dari dimensi kesiapan kerja karyawan tidak membantu karyawan untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,27. Data tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan kerja di industri garmen memberikan dukungan terhadap kepuasan bekerja karyawannya. Dari teori yang dikemukakan di awal bab sebelumnya dijelaskan bahwa kepuasan karyawan akan berpengaruh terhadap rendahnya keinginan karyawan untuk berhenti bekerja dan sesuai dengan kenyataan di lapangan. Karena adanya perbedaan dengan teori yang dikemukakan maka perusahaan perlu meningkatkan dan menganalisa faktor-faktor atau indikator kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mengurangi dampak keinginan karyawan untuk berhenti bekerja di perusahaan tersebut sehingga hal ini akan berdampak terhadap kinerja karyawan menjadi lebih baik di perusahaan garmen di PT Yuri Indo Apparel.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Jarupathirun & De Gennaro, 2018), bahwa tingkat pergantian karyawan yang tinggi merupakan masalah yang dihadapi organisasi secara berkala. Masalah ini telah memengaruhi organisasi dengan memengaruhi kinerja pekerjaan dan menurunkan produktivitas, profitabilitas, dan kepuasan pelanggan. Karena Thailand adalah negara industri, dan dengan banyak negara tetangga yang bergabung dengan Perhimpunan Bangsa-Bangsa Asia Tenggara, tingkat pergantian karyawan cenderung meningkat karena meningkatnya persaingan dan karyawan; lingkungan kerja di mana stres merajalela di setiap level juga dapat menyebabkan pergantian karyawan yang tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja telah menjadi elemen kunci motivasi karyawan dan sarana untuk mengelola stres di tempat kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut: 1) Keterlekatan kerja karyawan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*; 2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*; 3) Keterlekatan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 5) *Turnover intention* tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; 6) Keterlekatan kerja karyawan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention*; 7) Kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *turnover intention*.

Dari hasil penelitian dan *Focus Group Discussion* (FGD) yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan lebih merangkul karyawan untuk membuat karyawan merasa memiliki perusahaan dan lebih percaya kepada perusahaan, dengan demikian akan merasa terikat terhadap perusahaan. Disamping itu perusahaan perlu memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi berupa promosi atau peningkatan karir yang jelas terhadap karyawan. Perusahaan juga perlu memperjelas peran, tugas dan tanggung jawab yang spesifik sesuai dengan jabatan atau status pekerjaannya untuk menghindari tingginya *turnover intention*.

Berdasarkan kesimpulan diatas, diperoleh saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya yaitu: 1) Pihak manajemen PT Yuri Indo Apparel sebaiknya lebih memperhatikan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja karyawan dari karyawan guna menghindari tingginya *turnover intention* yang dianggap akan mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan yang sudah baik dapat dipertahankan sedangkan karyawan yang kinerjanya kurang baik dapat lebih ditingkatkan lagi; dan 2) Peneliti selanjutnya dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel yang baru seperti motivasi, budaya organisasi, Efikasi diri, kepemimpinan, lingkungan kerja, dll. Kemudian, mungkin pula dikembangkan indikator-indikator berbasis data sekunder dalam mengukur variabel-variabel penelitian yang berporos pada *turnover intention*.

REFERENSI

- Bratton, J. (2020). *Organizational Leadership*. SAGE Publications.
- Didin Sjarifudin, & Zahara Tussoleha Rony. (2023). Mentoring and Coaching Programs to Improve Performance Management. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(5), 485–496. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v1i5.4709>
- Dr. Edy Soetrisno, M. S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Fauzi, A. (2023). Pengaruh Coaching Dan Mentoring Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 121–126.
- Fauzi, A., Fikri, A. W. N., Nitami, A. D., Firmansyah, A., Lestari, F. A., Widyananta, R. Y., Rahmah, T. S. N., & Pradana, T. W. (2022). Peran Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi Di PT. Multi Daya Bangun Mandiri (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 588–598.
- Fauzi, A., Hutajulu, L., Rijal, M., Moses, H., Samuel, I., & Sidik, M. (2023). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja, Serta Lingkungan Kerja Pada Performa Pegawai (Literature Review Metodologi Riset Bisnis). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(4), 874–885.
- Fauzi, A., Wulandari, A. S., Cahyani, D. R., Nurfitri, N., Khairani, N., Deva, R., & Nursafitri, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 229–241.
- Hadita, H. (2022). Impact of Growth Plans and Quality Costs on Performance Companies. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 353–371. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i1.658>
- Jarupathirun, S., & De Gennaro, M. (2018). Factors of work satisfaction and their influence on employee turnover in Bangkok, Thailand. *International Journal of Technology*, 9(7), 1460–1468. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v9i7.1650>
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its impact on Employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 120–140. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>
- Khan, N. A., Khan, A. N., Moin, M. F., & ... (2021). A trail of chaos: How psychopathic leadership influence employee satisfaction and turnover intention via self-efficacy in tourism enterprises. *Journal of Leisure*

- <https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1785359>
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Mardikaningsih, R. (2020). Sebuah Penelitian Empiris tentang Hubungan Masa Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi. *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, 13(1), 43–54. <https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v13i1.1050>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Cengage learning.
- Rony, Z. T., Lubis, F. M., Santoso, B., & Rizkyta, A. (2020). The relevance of political skills for leaders and managers in the industrial revolution 4.0: A case study of the Indonesian private television industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(1), 447–465.
- Rony, Z. T., Mangkupradja, D. R., & Pramukty, R. (2023). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN EMPLOYEE PERFORMANCE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AT XYZ UNIVERSITY. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 331–342.
- Rony, Z. T., & Pardosi, H. D. (2021). Burnout digital monitoring on employee engagement at the company. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(7), 156–162. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i7.1412>
- Saputra, F., Ali, H., Hadita, H., Sawitri, N. N., & Navanti, D. (2024). Analisis Work Life Balance dan Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT Inovasi Digital Nusantara. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 2(4), 260–279.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2013). Employee Engagement in Theory and Practice. In *Employee Engagement in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi* (Kedua). PT Raja Grafindo Persada.
- Yunita, T. (2024). Examining Networking and Learning Capabilities for Ambidextrous Smes in Environmental Dynamism. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly Known as Iranian Journal of Management Studies)*, 17(3), 701–715.
- Yunita, T. (2025). Fueling the mediating role of work ethics in the relationship between intrinsic motivation and work performance. *Enrichment: Journal of Management*, 15(1), 1–11.
- Yunita, T., Hadita, H., Wijayanti, M., & Ismayani, V. (2023). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Career Development of Millennials: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 26(1), 89–101.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4).
- Zeb, A., Hazana Abdullah, N., Javaid, M., & Asad Khan, M. (2018). Impact of Human Capital Management Practices on Employees' Job Performance. *Journal of Physics: Conference Series*, 1049(1), 268–275. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1049/1/012020>