

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL MEMEDIASI PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION

Ni Putu Diana Restika Dewi¹ Ni Wayan Mujiati²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

E-mail: diana.restika223@student.unud.ac.id

ABSTRAK

Perusahaan yang berkembang akan menghadapi berbagai macam permasalahan terkait dengan sumber daya manusia. Salah satu permasalahan sumber daya manusia yang berkaitan dengan tenaga kerja di perusahaan yaitu masalah *turnover intention* karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan jumlah populasi sebanyak 148 karyawan dan sampel sebanyak 106 responden yang ditentukan melalui teknik *proportional random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dan dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan SPSS, serta uji Sobel untuk menguji signifikansi efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* dan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional juga terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* serta memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini secara teoretis diharapkan menjadi bukti empiris mengenai *traditional turnover theory*, peran komitmen organisasional memediasi kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi manajemen PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar dalam menyusun kebijakan retensi berbasis kesejahteraan kerja dan loyalitas karyawan.

Kata kunci: kepuasan kerja; komitmen organisasional; *turnover intention*

ABSTRACT

A growing company inevitably faces various challenges related to human resources. One of the critical issues concerning the workforce is employee turnover intention. This study aims to analyze the effect of job satisfaction on turnover intention, with organizational commitment as a mediating variable at PT BPR Sukawati Pancakanti Gianyar. The study employs an associative quantitative approach, involving a population of 148 employees and a sample of 106 respondents selected through proportional random sampling. Data were collected using a closed-ended questionnaire and analyzed using path analysis supported by SPSS, along with the Sobel test to examine the significance of the mediation effect. The results reveal that job satisfaction has a significant negative effect on turnover intention and a significant positive effect on organizational commitment. Furthermore, organizational commitment has a significant negative effect on turnover intention and significantly mediates the relationship between job satisfaction and turnover intention. Theoretically, this study provides empirical support for the traditional turnover theory by demonstrating the mediating role of organizational commitment in the relationship between job satisfaction and turnover intention. Practically, the findings are expected to contribute to the management of PT BPR Sukawati Pancakanti Gianyar in formulating retention policies based on employee well-being and organizational loyalty.

Keywords: job satisfaction; organizational commitment; *turnover intention*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling strategis dalam organisasi modern, termasuk dalam sektor perbankan daerah. SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama pencapaian visi dan misi perusahaan (Hartono, 2023). Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada sejauh mana perusahaan mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan dan loyalitas karyawan (Jaya & Widiastini, 2021; Karundeng *et al.*, 2024). Perubahan teknologi, persaingan industri, dan ekspektasi karyawan yang terus berkembang membuat manajemen SDM menghadapi tantangan kompleks (Mufarrikhah *et al.*, 2020).

Salah satu tantangan yang paling krusial adalah tingginya tingkat *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. *Turnover intention* merupakan indikator dari rendahnya loyalitas, keterikatan, dan kepuasan terhadap organisasi (Susilo & Satrya, 2019). Jika tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menimbulkan konsekuensi serius, seperti hilangnya talenta, meningkatnya beban kerja karyawan yang tersisa, serta tingginya biaya rekrutmen dan pelatihan (Clercq *et al.*, 2020). Perusahaan yang berada dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, seperti PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar, sangat rentan terhadap dampak negatif *turnover intention* yang tinggi.

PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki tingkat turnover karyawan yang fluktuatif dalam beberapa tahun terakhir. Sebagai lembaga keuangan mikro yang telah beroperasi sejak 1989, perusahaan ini menghadapi tantangan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Tiga tahun terakhir, perusahaan menghadapi tantangan serius dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya terkait *turnover*. Data internal menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan dari tahun 2022 hingga 2024 terus berada di atas ambang batas normal, yaitu 5 sampai dengan 10 persen per tahun.

Tabel 1.
Turnover Karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar
Tahun 2022-2024

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun (Orang)	Jumlah Karyawan Akhir Tahun (Orang)	Jumlah Karyawan Masuk (Orang)	Jumlah Karyawan Keluar (Orang)	Turnover Karyawan (Persen)
2022	148	133	34	19	13.52
2023	147	148	28	27	18.30
2024	149	147	14	16	10.81

Sumber: PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar, 2025

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa angka *turnover* karyawan di PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar selalu berada di atas ambang batas wajar, yakni 10 persen, dan bahkan mencapai 18,3 persen pada tahun 2023. Angka ini menunjukkan indikasi kuat bahwa perusahaan menghadapi permasalahan serius terkait dengan tingginya tingkat *turnover intention*. Fenomena tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan pihak *Human Resource Development (HRD)*, yang

mengungkapkan sejumlah penyebab utama dari tingginya niat karyawan untuk keluar. Di antaranya adalah ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, kelelahan akibat beban kerja yang tinggi, ketidaksesuaian ekspektasi terhadap sistem kompensasi dan gaji, serta minimnya program pemberdayaan sumber daya manusia. Masalah-masalah tersebut menimbulkan keresahan dan menurunkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

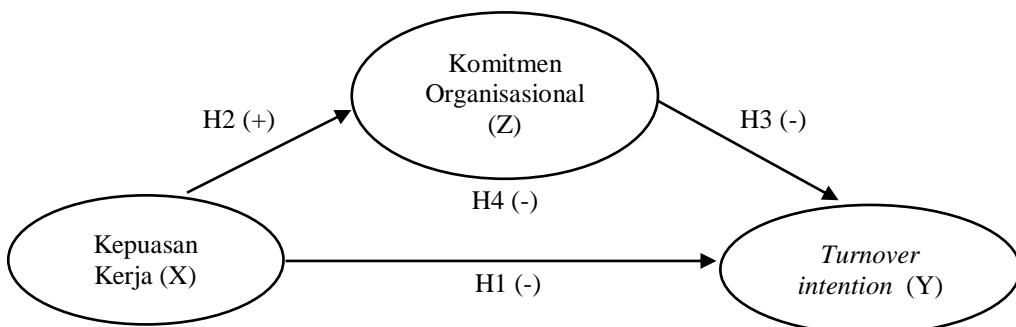
Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor psikologis penting yang secara langsung memengaruhi loyalitas dan niat bertahan seorang karyawan dalam organisasi. Berdasarkan studi oleh Setrojoyo *et al.* (2023) dan Pranata & Utama (2019) menekankan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menciptakan suasana kerja yang positif, menumbuhkan semangat kerja, serta memperkuat produktivitas dan kesejahteraan emosional karyawan. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*, sebagaimana ditegaskan dalam studi Tett & Meyer (2020), Bachri & Solekah (2021), dan Putra & Mujiati (2019) menegaskan bahwa semakin puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin kecil pula kemungkinannya untuk memiliki niat keluar. Namun demikian, tidak semua temuan konsisten. Ardianto & Bukhori (2021) serta Ningtyas *et al.* (2020) justru menemukan pengaruh yang positif, di mana dalam beberapa kasus, kepuasan kerja justru menjadi pemicu keinginan untuk mengejar peluang yang lebih baik, terutama jika tidak disertai dengan rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi. Berdasarkan kajian tersebut, ditemukan adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, sehingga diperlukan upaya untuk menjembatani kesenjangan tersebut melalui pengujian variabel komitmen organisasional.

Komitmen organisasional dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Menurut Dewi & Nurhayati (2021) serta Putra & Suwandana (2020), komitmen organisasional tinggi mencerminkan keterikatan emosional, rasa memiliki, dan kepercayaan terhadap tujuan organisasi, sehingga karyawan cenderung bertahan meskipun menghadapi ketidakpuasan. Namun, Asri (2021) menemukan bahwa dalam beberapa kasus, karyawan dengan komitmen tinggi terhadap profesi atau nilai pribadi justru merasa lebih berani keluar demi mencari tantangan baru yang lebih sesuai, sehingga komitmen tidak selalu berdampak linear, melainkan bergantung pada kesesuaian nilai individu dan organisasi.

Secara konseptual, hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *turnover intention* dapat dijelaskan melalui *Traditional Turnover Theory* (Mobley, 2017). Dalam kerangka teori ini, kepuasan kerja dipandang sebagai faktor sikap awal yang memicu proses evaluasi kognitif terhadap pekerjaan. Ketika individu merasa tidak puas, maka akan muncul pemikiran untuk keluar yang jika tidak ditahan oleh faktor lain, seperti komitmen organisasional, dapat berkembang menjadi keputusan aktual untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan demikian, komitmen organisasional dapat berperan sebagai mediator, menjelaskan bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dapat bersifat langsung maupun tidak langsung (Dharmayanti *et al.*, 2020). Meskipun karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya, tingginya komitmen

organisasional dapat berperan sebagai faktor penahan yang mendorong individu untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi relevan dilakukan di PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar yang menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan kompeten. Tujuan utamanya adalah menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* dengan komitmen organisasional sebagai mediator. Studi ini diharapkan berkontribusi secara teoretis dalam pengembangan manajemen SDM, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen dalam merancang strategi retensi yang efektif dan berkelanjutan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah, 2025

Kepuasan kerja mencerminkan seberapa besar individu merasa nyaman, dihargai, dan terpenuhi kebutuhannya selama bekerja di dalam organisasi. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung mempertahankan posisinya, menunjukkan loyalitas yang tinggi, serta memiliki intensi yang rendah untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menjadi pemicu munculnya keinginan untuk berpindah tempat kerja atau bahkan mengundurkan diri. Penelitian oleh Maulidah *et al.* (2022), Nurdin & Rohaeni (2020), Bachri & Solekah (2021), serta Dewi & Agustina (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menurunkan intensi turnover. Karyawan yang merasa puas akan enggan mencari pekerjaan baru karena merasa kebutuhan psikologis dan profesionalnya telah terpenuhi. Meningkatnya kepuasan kerja dapat secara langsung menekan niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya.

H₁: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja tidak hanya berperan dalam menentukan keinginan untuk bertahan, tetapi juga dalam membentuk komitmen organisasional. Komitmen organisasional adalah ikatan psikologis antara individu dan organisasi yang ditandai oleh kesediaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi terhadap pencapaiannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, sistem organisasi, serta relasi kerja cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nahita & Saragih (2021), Rijasawitri & Suana (2020), Senjaya & Anindita (2020), Vivi *et al.* (2022), Hapipuddin *et al.* (2023), dan Herawati & Septyarini (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya, jika

karyawan merasa puas terhadap gaji, lingkungan kerja, pengakuan, dan hubungan kerja, maka mereka akan memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Semakin terpenuhi elemen pembentuk kepuasan kerja, semakin besar komitmen organisasional yang ditunjukkan karyawan.

H₂: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Komitmen organisasional memainkan peran penting dalam menekan *turnover intention*. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan merasa bertanggung jawab, loyal, dan tidak mudah tergoda untuk pindah kerja. Komitmen ini mencakup keterikatan afektif, kesadaran normatif, dan keengganahan untuk meninggalkan organisasi karena ikatan psikologis yang kuat.

Penelitian oleh Pratama *et al.* (2022), Dewi & Nurhayati (2021), Rizki (2022), Salim *et al.* (2020) , dan Putra & Suwandana (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin kuat komitmen karyawan terhadap organisasinya, maka semakin kecil kemungkinan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas dan stabilitas kerja yang lebih besar.

H₃: Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Komitmen organisasional juga dapat bertindak sebagai mediator antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Artinya, kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya menurunkan *turnover intention* secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen ini menjadi jembatan psikologis yang memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan keinginan untuk bertahan. Penelitian oleh Suwistiningtyas *et al.* (2022), Kusumastuti *et al.* (2024), Dewi & Budiono (2020), Mohyi (2021) dan Ningtyas *et al.* (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasional secara signifikan memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka komitmen organisasional pun meningkat, yang pada akhirnya menekan intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan

H₄: Komitmen organisasional secara signifikan memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model asosiatif kausalitas untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja (X), komitmen organisasional (Z) sebagai variabel mediasi, dan *turnover intention* (Y). Penelitian dilaksanakan di PT BPR Sukawati Pancakanti Gianyar yang berlokasi di Kabupaten Gianyar, Provinsi Bali. Lokasi ini dipilih berdasarkan fenomena *turnover intention* yang cukup tinggi serta dinamika kepuasan dan komitmen kerja yang beragam di lingkungan perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 148 orang, dengan sampel sebanyak 106 responden yang dipilih menggunakan teknik *proportional random sampling*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima poin, dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Analisis data

dilakukan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan perangkat lunak SPSS, dan uji mediasi dilakukan menggunakan uji Sobel untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung.

Tabel 2.
Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Sumber
<i>Turnover Intention</i> (Y)	<i>Thoughts of quitting</i> (Y ₁) <i>Intention to quit</i> (Y ₂) <i>Intention to search for another job</i> (Y ₃)	Lubis & Onsardi (2021)
Kepuasan Kerja (X)	Pekerjaan itu sendiri (X ₁) Gaji (X ₂) Promosi (X ₃) Pengawasan atasan (X ₄) Rekan Kerja (X ₅)	Ayunasrah <i>et al.</i> (2022)
Komitmen Organisasional (M)	<i>Affective commitment</i> (Z ₁) <i>Continuance commitment</i> (Z ₂) <i>Normative commitment</i> (Z ₃)	Mahmudah (2022)

Sumber: Data diolah, 2025

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik demografis responden dalam penelitian ini mencakup usia, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Rincian informasi tersebut ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3.
Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Percentase (%)
Usia	20-25 Tahun	27	25,5
	26-30 Tahun	41	38,7
	31-35 Tahun	20	18,9
	36-40 Tahun	11	10,4
	41-45 Tahun	7	6,6
Total		106	100
Jenis Kelamin	Laki-laki	46	43,4
	Perempuan	60	56,6
	Total		106
Status Pernikahan	Belum Menikah	54	50,9
	Sudah Menikah	52	49,1
	Total		106
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	22	20,8
	Diploma	22	20,8
	S1	62	58,5
	Total		106
Lama Bekerja	3 Bulan-1 Tahun	11	10,4
	1-5 Tahun	48	45,3
	6-10 Tahun	40	37,7
	11-15 Tahun	7	6,6
	Total		106

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 3 menunjukkan karakteristik responden karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar terdiri mayoritas responden berusia antara 26 sampai dengan 30 tahun sebesar 38,7 persen, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif awal. Dari segi jenis kelamin, 56,6 persen responden adalah perempuan, menggambarkan dominasi tenaga kerja perempuan di lingkungan PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar. Berdasarkan status pernikahan, responden yang belum menikah sedikit lebih banyak, yaitu 50,9 persen dibandingkan yang sudah menikah. Untuk pendidikan terakhir, mayoritas responden merupakan lulusan sarjana (S1) sebesar 58,5 persen, yang sesuai dengan tuntutan kompetensi kerja di industri keuangan. Sementara itu, masa kerja terbanyak berada pada kelompok 1 sampai dengan 5 tahun sebanyak 45,3 persen, mengindikasikan bahwa sebagian besar responden berada pada fase awal pengembangan karier di perusahaan.

**Tabel 4.
Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Pernyataan	Pearson Correlation	Keterangan
1	<i>Turnover Intention</i> (Y)	Y ₁	0,917	Valid
		Y ₂	0,968	Valid
		Y ₃	0,975	Valid
		X ₁	0,870	Valid
		X ₂	0,913	Valid
2	Kepuasan Kerja (X)	X ₃	0,851	Valid
		X ₄	0,897	Valid
		X ₅	0,956	Valid
		Z ₁	0,927	Valid
		Z ₂	0,865	Valid
3	Komitmen Organisasional (Z)	Z ₃	0,859	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh instrumen untuk variabel *turnover intention*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dinyatakan valid, karena nilai korelasi Pearson masing-masing berada di atas 0,30 sehingga layak digunakan sebagai alat ukur.

**Tabel 5.
Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	<i>Turnover Intention</i> (Y)	0,949	Reliabel
2.	Kepuasan Kerja (X)	0,937	Reliabel
3.	Komitmen Organisasional (Z)	0,852	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh instrumen untuk variabel *turnover intention*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional memenuhi syarat reliabilitas, dengan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60.

Variabel *turnover intention* berada pada kriteria "Tinggi" dengan rata-rata skor 3,44. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan "Saya berkeinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain" (3,56), sementara skor terendah terdapat pada pernyataan "Saya berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saat ini" (3,38). Hasil ini

menunjukkan bahwa meskipun sebagian karyawan belum secara langsung berpikir untuk berhenti, namun keinginan untuk mencari peluang di tempat lain cukup tinggi, yang menjadi indikasi potensi niat berpindah kerja di masa depan.

Variabel kepuasan kerja berada pada kriteria "Cukup Puas" dengan rata-rata skor 3,25. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan "Saya merasa nyaman bekerja dengan rekan kerja saya di perusahaan ini" (3,44), sedangkan yang terendah adalah "Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan kontribusi saya di dalam perusahaan" (3,00). Hal ini mencerminkan bahwa hubungan sosial antarkaryawan sudah terbangun dengan baik, namun kepuasan terhadap kompensasi masih menjadi sumber ketidakpuasan utama.

Variabel komitmen organisasional juga berada dalam kriteria "Cukup" dengan rata-rata skor 3,25. Skor tertinggi terdapat pada pernyataan "Saya merasa akan mengalami kerugian jika keluar dari organisasi ini" (3,44), sementara skor terendah berada pada pernyataan "Saya merasa terikat secara emosional pada perusahaan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan" (3,11). Artinya, sebagian besar karyawan mempertimbangkan risiko jika keluar dari organisasi, tetapi ikatan emosional terhadap perusahaan belum terbentuk secara kuat.

Tabel 6.
Hasil Uji Normalitas

Persamaan	Asymp. Sig (2-tailed) Kolmogorov Smirnov
Persamaan 1	0,120
Persamaan 2	0,127

Sumber: Data diolah, 2025

Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* sebagaimana ditampilkan pada Tabel 6. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig.* untuk Sub-Struktural 1 sebesar 0,120 dan untuk Sub-Struktural 2 sebesar 0,127. Kedua nilai tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05, yang berarti data terdistribusi secara normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Tabel 7.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepuasan Kerja	0,337	2,970
Komitmen Organisasional	0,337	2,970

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 7 menunjukkan hasil uji multikolinearitas yang melibatkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Masing-masing variabel memiliki nilai tolerance sebesar 0,337 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 2,970. Nilai tolerance yang lebih besar dari 0,10 dan VIF yang lebih kecil dari 10 mengindikasikan bahwa tidak terdapat korelasi tinggi antarvariabel bebas dalam model. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini bebas dari gejala multikolinearitas.

Tabel 8.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Persamaan	Model	Sig.
Persamaan Regresi 1	Kepuasan Kerja	0,397
	Kepuasan Kerja	0,077
Persamaan Regresi 2	Komitmen Organisasional	0,085

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 8 menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas terhadap masing-masing persamaan regresi, di mana nilai signifikansi yang diperoleh seluruhnya berada di atas ambang 0,05. Nilai signifikansi sebesar 0,397 pada persamaan regresi 1, serta 0,077 dan 0,085 pada persamaan regresi 2, menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap nilai residual absolut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini bebas dari gejala heteroskedastisitas dan memenuhi salah satu asumsi klasik yang diperlukan dalam analisis regresi.

Tabel 9.
Hasil Uji Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

Pengaruh variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui Z	Pengaruh Total	Std. Eror	Sig.	Hasil
X→Y	-0,339	-0,338	-0,677	0,075	0,005	Signifikan
X→Z	0,814		0,814	0,030	0,000	Signifikan
Z→Y	-0,415		-0,415	0,140	0,001	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 9, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* dengan koefisien sebesar -0,339 dan nilai signifikansi 0,005. Nilai ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari organisasi. Hubungan negatif ini signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menurunkan *turnover intention*.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional dengan nilai koefisien sebesar 0,814 dan signifikansi 0,000. Ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan akan secara signifikan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan demikian, semakin puas seorang karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin besar pula kemungkinan mereka untuk tetap setia dan berkontribusi dalam jangka panjang.

Selain itu, komitmen organisasional diketahui berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* dengan nilai koefisien sebesar -0,415 dan signifikansi sebesar 0,001. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hubungan negatif ini mencerminkan peran penting komitmen dalam mengurangi niat untuk keluar dari pekerjaan.

Secara tidak langsung, kepuasan kerja juga memengaruhi *turnover intention* melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *turnover intention* sebesar -0,339, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional sebesar -0,338, sehingga total pengaruhnya menjadi -0,677. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional memperkuat hubungan negatif antara kepuasan kerja dan *turnover intention*, di mana karyawan yang puas cenderung memiliki komitmen tinggi, sehingga lebih kecil kemungkinannya untuk keluar dari organisasi.

Uji Sobel digunakan untuk menguji apakah variabel mediasi secara signifikan menjembatani pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan menghitung efek tidak langsung dan nilai standar error-nya. Jika nilai Z hitung lebih dari 1,96, maka pengaruh mediasi dinyatakan signifikan, yang berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima.

$$Z = \frac{0,814 \cdot 0,415}{\sqrt{(0,415^2 \cdot 0,030^2) + (0,814^2 \cdot 0,140^2) + (0,030^2 \cdot 0,140^2)}}$$

$$Z = \frac{0,338}{0,115} \\ Z = 2,945$$

Hasil Uji Sobel menunjukkan bahwa nilai Z hitung sebesar 2,945 lebih besar dari batas kritis 1,96. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti komitmen organisasional terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil ini mendukung hipotesis keempat, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional yang terbentuk, yang pada akhirnya akan menurunkan tingkat *turnover intention*.

Variance Accounted For (VAF) mengukur sejauh mana variabel mediasi menyerap pengaruh langsung, dengan menghitung proporsi pengaruh tidak langsung terhadap total pengaruh.

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \times 100\% = \frac{0,338}{0,677} = 0,4991$$

Mengacu pada kriteria interpretasi VAF, jika nilainya berada di antara 20 persen hingga 80 persen, maka mediasi tersebut termasuk dalam kategori mediasi parsial (*partial mediation*). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja akan meningkatkan *turnover intention*. Temuan ini selaras dengan *Traditional Turnover Theory*, yang menyatakan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi, lingkungan kerja, dan kesempatan karier dapat mendorong karyawan meninggalkan organisasi. Hasil ini diperkuat oleh penelitian

Tett & Meyer (2020), Maulidah *et al.* (2022), Bachri & Solekah (2021), dan Dewi & Agustina (2021) yang menunjukkan pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya, semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi kompensasi yang layak akan cenderung terikat secara emosional dengan organisasi. Dalam kerangka *Traditional Turnover Theory*, kepuasan kerja merupakan faktor penting pembentuk komitmen organisasional. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Nahita & Saragih (2021), Vivi *et al.* (2022), Hapipuddin *et al.* (2023), dan Herawati & Septyarini (2022), yang semuanya membuktikan pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, semakin kecil kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan. Karyawan yang tidak memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan akan lebih mudah tergoda untuk berpindah ke tempat kerja lain yang dianggap lebih menjanjikan. Temuan ini mendukung *Traditional Turnover Theory* yang menyatakan bahwa rendahnya komitmen berkontribusi pada meningkatnya *turnover intention*. Hasil ini didukung oleh temuan Pratama *et al.* (2022), Dewi & Nurhayati (2021), Putra & Suwandana (2020), Rizki (2022), dan Salim *et al.* (2020).

Hipotesis keempat membuktikan bahwa komitmen organisasional memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Artinya, kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap keinginan keluar, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasional. Ketika kepuasan kerja rendah, maka komitmen menurun, yang kemudian berdampak pada meningkatnya *turnover intention*. Dalam perspektif *Traditional Turnover Theory*, hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah prediktor penting yang membentuk komitmen, yang pada akhirnya memengaruhi niat keluar dari organisasi. Hasil ini selaras dengan penelitian Suwistiningtyas *et al.* (2022), Kusumastuti *et al.* (2024), Ningtyas *et al.* (2020), Dewi & Budiono (2020), dan Mohyi (2021) yang menunjukkan peran mediasi signifikan dari komitmen organisasional dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional di lingkungan PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar. Komitmen organisasional juga terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* serta memediasi secara parsial hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak langsung pada penurunan *turnover intention*, tetapi pengaruh tersebut juga diperkuat melalui peran komitmen organisasional sebagai mediator.

Manajemen PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar, disarankan agar lebih memperhatikan tingkat *turnover intention* dengan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Peningkatan dapat dilakukan melalui evaluasi kebijakan gaji agar sesuai dengan beban kerja, serta pemberian apresiasi atau insentif untuk menumbuhkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambah variabel lain yang memengaruhi *turnover intention* serta memperluas objek penelitian ke perusahaan atau sektor lain guna menghasilkan temuan yang lebih luas dan komprehensif.

REFERENSI

- Ardianto, R., & Bukhori, M. (2021). *Turnover Intentions: Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Stres Kerja*. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(1), 89–98. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i01.71>
- Asri, C. P. (2021). Analysis of the effect of employee performance, turn over intention on organizational commitment during the covid-19 pandemic. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(4), 573–579. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v5i4.2879>
- Ayunasrah, T., Ratnawati, R., Diana, R., & Ansari, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.55542/juiim.v4i1.147>
- Bachri, F., & Solekah, N. A. (2021). Organizational commitment as mediating variable of employee job satisfaction toward *turnover intentions*. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(2), 151–162. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i2.174>
- De Clercq, D., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Bouckenoghe, D. (2020). The stress-reducing effect of coworker support on *turnover intentions*: Moderation by political ineptness and despotic leadership. *Journal of Business Research*, 111, 12–24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.064>
- Dewi, A. P., & Agustina, M. D. P. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention* karyawan. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(3), 1076–1088.
- Dewi, G. K., & Budiono, B. (2020). Peran Mediasi Organizational Commitment pada Pengaruh Job Satisfaction terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT Pancaputra Mitratama Mandiri. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1133–1145. <https://scispace.com/>
- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The effect of career development on *turnover intention* with job satisfaction and organizational commitment as mediators, study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 11–18. <https://doi.org/10.24018/ejbmbr.2021.6.4.918>
- Dharmayanti, K. A., Agung, A., & Sriathi, A. (2020). The Role of Organizational Commitment Mediates the Effect of Job Satisfaction on Employee *Turnover Intention* in Bali Relaxing Resort and Spa. *American Journal of*

- Humanities and Social Sciences Research*, 4(1), 188–194.
<https://www.ajhssr.com/>
- Hapipuddin, H., Siregar, Z. M. E., & Nasution, A. P. (2023). The Influence of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJBTOB)*, 3(5), 363–367. <http://dx.doi.org/10.52218/ijbtob.v3i5.292>
- Hartono, B. (2023). Komunikasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di UPT Puskesmas Alahair Kabupaten Kepulauan Meranti, Selatpanjang. *Komunika: Jurnal Ilmiah Komunikasi*, 1(1), 7–13. <https://doi.org/10.70437/komunika.v1i1.83>
- Herawati, J., & Septyarini, E. (2022). Analysis of the Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention with Organizational Commitment as a Mediating Variable in Grand Rohan Hotel Jogja Employees. *Saburai Journal of Management Sciences (JIMS)*, 8(1), 67–80. <https://doi.org/10.24967/jmb.v8i1.1608>
- Jaya, I. M. W. K., & Widiastini, N. M. A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 81–86. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v3i1.31135>
- Karundeng, M. T., Marampa, A. M., & Biringkanae, A. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Toko ABC. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(4), 11335–11342. <http://dx.doi.org/10.31539/costing.v7i5.11581>
- Kusumastuti, S. A., Wijdajani, S., & Annisa, N. N. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo). *Volatilitas Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 124–136. <https://doi.org/10.37729/volatilitas.v6i1.4213>
- Lubis, N., & Onsardi. (2021). Pengaruh Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intentionpada Pt. Bukit Angkasa Makmur Bengkulu. *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 2(2), 196–208. <https://doi.org/10.36085/jems.v2i2.1549>
- Mahmudah, S. (2022). *Komitmen Organisasional: Pengukuran, Anteseden, dan Konsekuensi*. Madza Media. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i3.1153>
- Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan RSU “ABC” Jakarta Selatan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 3(2), 159–176. <https://doi.org/10.35912/jakman.v3i2.611>
- Mohyi, A. (2021). The Effect Of Job Satisfaction On Turnover Intention Through Organizational Commitment As A Mediation. *Asian Pacific Journal of Management and Education*, 4(3), 61–75. <https://doi.org/10.32535/apjme.v4i3.1269>
- Mufarrikhah L., J., Yuniardi, S, M., & Syakarofath, A., N. (2020). Peran Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement Karyawan. *Gajah Mada Journal of Psychology*, 2(6), 151–164. <https://doi.org/10.22146/gamajop.56396>

- Nahita, P., & Saragih, E. H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan pada Organisasi Kantor Hukum. *Journal of Management and Business Review*, 18(2), 393–405. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v18i2.296>
- Ningtyas, A. P. A., Purnomo, S. H., & Aswar, A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen*, 9(4), 1634–1655. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i04.p20>
- Nurdin, S., & Rohaeni, H. (2020). Work-Life Balance dan Dampaknya terhadap Intention Turnover pada Generasi Millenial : Peran Mediasi Job Satisfaction. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 121–132. <http://ojs.uma.ac.id/index.php/bisman>
- Pranata, G. N., & Utama, W. M. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1). <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i01.p19>
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on *turnover intention* with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management*, 6(1), 74–82. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Putra, D. M. B. A., & Mujiati, W. (2019). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap *Turnover Intention*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7). <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i07.p02>
- Putra, I. P. K. S. D., & Suwandana, I. G. M. (2020). Effect of organizational commitment, job stress and work-family conflict to *turnover intention*. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(2), 30–37. <https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/>
- Rijasawitri, D., & Suana, W. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap *Turnover Intention*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2). <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i02.p04>
- Rizki, A. W. F. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Bagian Maintenance PT. Sidomulyo Selaras Tbk Jakarta. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 3(1), 76–88. <https://doi.org/10.35968/sddetf78>
- Salim, C., Firdaus, A. I., & Saputra, N. (2020). Pengaruh digital engagement dan gamifikasi terhadap work engagement karyawan yang bekerja di Jakarta dan Tangerang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 1(4), 265–286. <https://doi.org/10.35912/jakman.v1i4.45>
- Senjaya, V., & Anindita, R. (2020). The role of transformational leadership and organizational culture towards organizational commitment through job satisfaction among mining industry employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 767–782. <https://doi.org/10.21776//ub.jam.2020.018.04.15>

- Setrojoyo, S. M., Rony, Z. T., Sutrisno, S., Naim, S., Manap, A., & Sakti, B. P. (2023). The Effect of Intrinsic Motivation, Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(7), 1–18.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2436>
- Susilo, J., & Satrya, I. G. B. H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen*, 8(6), 3700–3729.
<https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i06.p15>
- Suwistiningtyas, F., Herawati, J., & Septyarini, E. (2022). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Hotel Grand Rohan Jogja. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 8(1), 67–80.
<https://doi.org/10.17509/jpp.v23i3.61342>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (2020). Job Satisfaction and Turnover Intention: An Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 52(4), 342–356.
<https://proceedingsiches.com/>
- Vivi, V. P., Rafikhein, N., & Erwin, S. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Komitmen Organisasi Di Kantor Kecamatan Gampengrejo Kabupaten Kediri. *AMMER Journal of Academic Dan Multidicipline Research*, 2(2), 15–21.
<https://repo.uniska-kediri.ac.id/>