



THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND RELATIONSHIP MANAGEMENT ON TURNOVER INTENTION THROUGH WORK INVOLVEMENT

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN RELATIONSHIP MANAGEMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION MELALUI KETERLIBATAN KERJA

Anggoro Jati Kuncoro¹, Kusuma Chandra Kirana², Syamsul Hadi³

Magister Manajemen, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

E-mail: anggoro_jk@yahoo.com¹, kusumack_192@yahoo.com², syamsul.hadi@ustjogja.ac.id³

ARTICLE INFO

Correspondent

Anggoro Jati Kuncoro
anggoro_jk@yahoo.com

key words:

satisfaction, relationship
management, turnover
intention, work
engagement

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 825 – 842

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of job satisfaction and relationship management on turnover intention through work involvement at PT Saliman Riyanto Raharjo. The method used is a quantitative approach with a data collection technique using a closed questionnaire, which is analyzed using SmartPLS. The results of the study show that job satisfaction has a positive effect on employee work involvement, and relationship management also has a positive effect on work involvement. Job satisfaction and relationship management have been proven to have a negative effect on turnover intention, both directly and indirectly through work involvement as a mediator variable. This study suggests that companies improve employee job satisfaction through fair promotion policies, choosing the right leadership style, and strengthening relationship management by involving employees in decision-making. In addition, companies also need to encourage work engagement by increasing employee motivation and responsibility. The study also provides recommendations for further research to explore the influence of relationship management on turnover intention with a wider sample and use a mixed method approach for more accurate results.

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Koresponden Anggoro Jati Kuncoro <i>anggoro_jk@yahoo.com</i> Kata kunci: kepuasan kerja, <i>relationship management,</i> <i>turnover intention,</i> keterlibatan kerja Website: <i>https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER</i> Hal: 825 – 842	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan relationship management terhadap turnover intention melalui keterlibatan kerja di PT Saliman Riyanto Raharjo. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan angket tertutup, yang dianalisis menggunakan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan, dan relationship management juga berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Kepuasan kerja dan relationship management terbukti berpengaruh negatif terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediator. Penelitian ini menyarankan agar perusahaan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui kebijakan promosi yang adil, memilih gaya kepemimpinan yang tepat, dan memperkuat relationship management dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, perusahaan juga perlu mendorong keterlibatan kerja dengan meningkatkan motivasi dan tanggung jawab karyawan. Studi ini juga memberikan rekomendasi untuk penelitian lanjutan agar dapat mengeksplorasi lebih dalam pengaruh relationship management terhadap turnover intention dengan sampel yang lebih luas dan menggunakan pendekatan mixed method untuk hasil yang lebih akurat. <i>Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.</i>

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk menyadari pentingnya peran strategis sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia mempunyai peran yang penting di dalam suatu perusahaan, karena sumber daya manusia berkontribusi dalam pengambilan keputusan perusahaan. Karyawan juga sebagai asset penting bagi perusahaan karena sebagai sumber pengelolaan, pertahanan dan pengembangan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan harus dikembangkan secara optimal, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Perusahaan yang memberikan perhatian dan menjaga hubungan baik dengan karyawan akan mendorong karyawan untuk tetap setia kepada perusahaan dan tidak memiliki keinginan meninggalkan perusahaan untuk pindah ke perusahaan lain atau yang biasa disebut dengan *turnover intention*.

Al Battat, Som & Helalat seperti yang dikutip oleh Yumna dan Ridwan (2021), *turnover intention* merupakan faktor penentu dominan yang memiliki sifat positif terhadap *turnover*. Maknanya semakin tinggi niat tenaga kerja untuk pindah, maka semakin besar juga *turnover* tersebut akan dilaksanakan oleh tenaga kerja. Adapun Mobley dkk seperti yang dikutip oleh Amalia dan Nugroho (2024), *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat tenaga kerja untuk berhenti dari pekerjaannya secara suakrela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain sesuai pilihan sendiri. Menurut hasil survey yang dilaksanakan oleh Mercer memperlihatkan perusahaan-perusahaan di Asia Tenggara, termasuk di Indonesia menghadapi masalah untuk

mempertahankan pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh tingginya tingkat *turnover* pegawai di Indonesia, yang berada pada peringkat ketiga di Asia Tenggara dengan persentase sebesar 25,8% pada tahun 2013. Didukung juga oleh data dari Badan Pusat Statistik yang memperlihatkan persentase pegawai yang keluar dari pekerjaannya mengalami peningkatan dari 5,14% pada tahun 2019 menjadi 7,56% pada tahun 2020 (Jannavi dan Utami, 2024).

Data tersebut menunjukkan bahwa permasalahan *turnover intention* merupakan masalah yang harus mendapat perhatian dari perusahaan. Hal ini dikarenakan *turnover intention* memberikan dampak negatif bagi perusahaan, seperti pendapatan perusahaan yang menurun, hilangnya pegawai yang berpengalaman sehingga perusahaan harus melatih pegawai baru kembali (Jannavi dan Utami, 2024).

PT Saliman Riyanto Raharjo juga tidak luput dari permasalahan *turnover intention*. Berdasarkan catatan data dari Divisi Human Resources (HR) PT Saliman Riyanto Raharjo, tingkat *turnover* dari tahun 2022 ke 2023 mengalami peningkatan, yaitu dari 12,8% menjadi 17,8% serta angka ini meningkat kembali menjadi 19,7% pada tahun 2024. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. *Turnover* PT. Saliman Riyanto Raharjo

Tahun	Persentase
2022	12,8
2023	17,8
2024	19,7

Sumber: PT. Saliman Riyanto Raharjo

Tingginya *turnover* karyawan di sektor manufaktur seperti di PT Saliman Riyanto Raharjo sering dikaitkan dengan kurangnya keterlibatan kerja, hubungan kerja yang buruk, dan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut laporan 2021 *Resignation and Salary Adjustment Research Report*, rendahnya keterlibatan kerja karyawan dan dukungan supervisor menjadi penyebab utama tingginya *turnover* (Wen dkk. 2022). Selain itu, kondisi kerja yang penuh tekanan sering kali membuat karyawan memilih untuk meninggalkan organisasi (Kissi dkk. 2024).

Turnover intention dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan seberapa jauh seseorang merasa senang dengan pekerjaannya (Spector, 2022). Sejumlah pegawai merasa senang dan menikmati pekerjaannya serta dianggap sebagai bagian dari hidupnya. Perasaan pegawai atas pekerjaannya diwakili oleh rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini memperlihatkan bagaimana pegawai memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Sedangkan pegawai yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif pada pekerjaannya yang ditunjukkan dengan cara-cara yang beraneka ragam.

Penelitian Mangumbahang dkk (2023) menunjukkan kepuasan kerja memengaruhi *turnover intention* secara negatif. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Alfara dan Saputra (2024) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan menurunkan *turnover intention* pegawai. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah akan meningkatkan *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian Jannavi dan Itami (2024) yang menunjukkan kepuasan kerja tidak memengaruhi *turnover intention* secara signifikan.

Faktor selanjutnya yang diduga memengaruhi *turnover intention* pegawai adalah *relationship management* atau disebut juga manajemen hubungan. Dalam penelitian ini

difokuskan pada manajemen hubungan antar karyawan. Manajemen hubungan antar karyawan merujuk pada cara perusahaan mengelola hubungan antar karyawan untuk mewujudkan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif. Hal ini bertujuan untuk mengurangi konflik, meningkatkan kepercayaan dan memperkuat kerjasama diantara individu dan tim. Apabila perusahaan mampu mengelola *relationship management* dengan baik, maka akan membawa dampak positif bagi perusahaan, diantaranya meningkatkan kinerja dan produktivitas, mengurangi konflik, memperkuat kepercayaan terhadap perusahaan, mendorong inovasi dan kreativitas serta mengurangi *turnover* karyawan. Penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh *relationship management* terhadap *turnover* karyawan belum pernah diteliti, sehingga hal ini menjadi kebaruan dalam penelitian ini,

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang memperlihatkan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu dimana Mangumbahang dkk (2023) serta Alfara dan Saputra (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan Jannavi dan Itami (2024) menunjukkan kepuasan kerja tidak memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa ada variabel lain yang diduga mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover intention*, yaitu keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja karyawan adalah bentuk partisipasi karyawan dengan menggunakan seluruh kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan dan menganggap pekerjaan tersebut sebagai hal yang paling penting dalam kehidupannya (Angelina dan Fauzan, 2024). Keterlibatan kerja karyawan menunjukkan adanya keterikatan antara karyawan dengan pekerjaannya, taat terhadap ketentuan perusahaan dan memiliki orientasi pada pencapaian tujuan perusahaan. Seorang karyawan dikatakan memiliki keterikatan umumnya akan terlihat lebih semangat dalam bekerja, produktif, adanya rasa memiliki yang tinggi pada perusahaan sehingga karyawan mampu bertahan untuk tetap bertahan di perusahaan (Angelina dan Fauzan, 2024).

Keterlibatan kerja karyawan akan semakin tinggi apabila perusahaan mampu menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga tumbuh rasa puas dalam diri karyawan terkait pekerjaannya (Handaka dan Fauzan, 2024). Dengan demikian keterlibatan kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja maka keterlibatan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas maka keterlibatan kerja karyawan akan menurun. Penelitian Angelina dan Fauzan (2024) menunjukkan kepuasan kerja memengaruhi keterlibatan kerja karyawan secara positif. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Handaka dan Fauzan (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan.

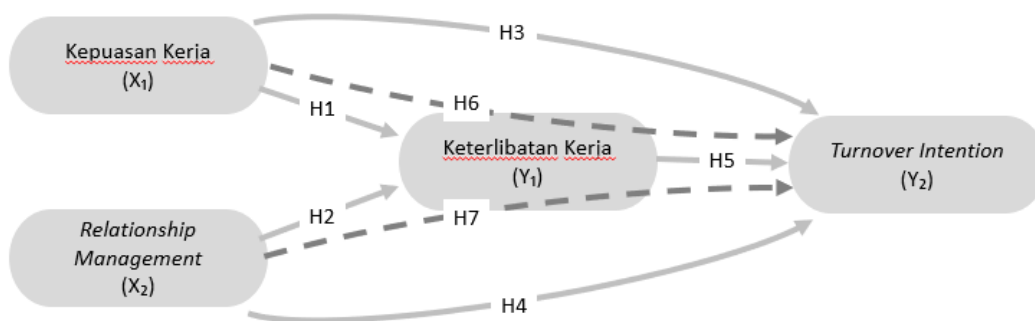
Demikian juga dengan adanya *relationship management* maka keterlibatan karyawan dalam pekerjaan juga akan semakin tinggi. *Relationship management* mencakup pengelolaan hubungan kerja yang melibatkan dukungan dari supervisor dan kolaborasi antar tim. Dukungan supervisor yang baik dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan, sehingga mengurangi tingkat stres dan niat keluar (Kissi dkk. 2024).

Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung akan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting dalam hidupnya, sehingga karyawan akan merasa betah dan tidak memiliki keinginan untuk berhenti serta keluar dari perusahaan. Seperti yang dijelaskan oleh Mulyadi dkk (2023) salah satu faktor yang memengaruhi *turnover intention* adalah keterlibatan kerja karyawan. Lebih lanjut Mulyadi dkk (2023)

dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini menawarkan pendekatan solusi untuk memahami mekanisme mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara kepuasan kerja, *relationship management*, dan niat keluar yaitu dengan mengeksplorasi pengaruh *relationship management* terhadap keterlibatan kerja dan niat keluar. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajer SDM untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memperbaiki manajemen hubungan kerja guna menurunkan tingkat niat keluar karyawan. Selain itu untuk menambah hasil penelitian terkait pengaruh *relationship management* terhadap keterlibatan kerja dan *turnover intention*, di mana kajian tentang pengaruh *relationship management* terhadap *turnover intention* masih terbatas, khususnya dalam konteks mediasi oleh keterlibatan kerja.

Adapun kerangka pemikiran yang dapat digambarkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut.



METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berlandaskan pada filosofi positivisme, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini mengumpulkan data dari sampel melalui instrumen penelitian, dan data yang terkumpul dianalisis secara statistik untuk menarik kesimpulan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Saliman Riyanto yang berjumlah 410 orang, sedangkan sampel yang diambil sebanyak 202 orang, dihitung dengan rumus Slovin menggunakan tingkat kesalahan 5%. Teknik purposive sampling digunakan dengan kriteria responden yang telah bekerja minimal dua tahun, karena masa kerja tersebut dianggap cukup untuk membentuk persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja, keterlibatan, serta potensi *turnover intention*. Data dikumpulkan menggunakan angket tertutup, di mana pilihan jawaban sudah disediakan untuk memudahkan responden dalam memilih jawaban yang sesuai (Sugiyono, 2019).

Variabel penelitian terdiri dari variabel dependen, independen, dan mediasi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *turnover intention*, yang diukur dengan indikator seperti absensi tinggi, kejenuhan bekerja, peningkatan kesalahan, protes terhadap atasan, perilaku yang berbeda, dan pencarian pekerjaan lain. Variabel independen meliputi kepuasan kerja, yang mencakup kepuasan terhadap gaji, promosi, rekan kerja,

atasan, dan sifat pekerjaan, serta relationship management yang diukur dengan indikator seperti *control mutuality*, *trust*, *satisfaction*, *commitment*, *exchange relationship*, dan *communal relationship*. Variabel mediasi yang digunakan adalah keterlibatan kerja, yang diukur dengan indikator seperti partisipasi aktif, prioritas pekerjaan, pentingnya pekerjaan untuk harga diri, keterlibatan mental dan emosional, motivasi, dan tanggung jawab.

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi product moment, sedangkan reliabilitas diukur dengan koefisien Cronbach's Alpha—suatu instrumen dianggap valid jika $p\text{-value} < 0,05$ dan reliabel jika $\alpha > 0,70$. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan analisis inferensial dengan menggunakan SmartPLS. Analisis deskriptif bertujuan memberikan gambaran mengenai data yang terkumpul dan karakteristik responden, sedangkan analisis inferensial digunakan untuk menguji model pengukuran dan struktural secara simultan. Dalam analisis model pengukuran, diuji validitas dan reliabilitas data dengan convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability. Uji model fit dilakukan untuk memastikan kecocokan antara model dan data empiris, dengan menggunakan kriteria seperti SRMR, d_ULS , d_G , Chi-Square, dan NFI. Model struktural diuji dengan menggunakan R-square untuk mengevaluasi kemampuan prediksi dan F-square untuk ukuran efek (Wiyono, 2020).

Untuk menguji peran mediasi dari keterlibatan kerja, dilakukan analisis efek langsung (direct effect), tidak langsung (indirect effect), dan total (total effect). Analisis ini membantu memahami sejauh mana keterlibatan kerja menjembatani pengaruh kepuasan kerja dan relationship management terhadap turnover intention (Wiyono, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan, dengan 118 orang (58,4%), sedangkan laki-laki sebanyak 84 orang (41,6%). Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 26–35 tahun sebanyak 66 orang (32,7%), diikuti oleh 53 orang (26,2%) yang berusia 36–45 tahun. Untuk masa kerja, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 109 orang (54,0%), sedangkan 93 orang (46,0%) memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun. Mengenai pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan SMA sebanyak 64 orang (31,7%), diikuti oleh 57 orang (28,2%) yang berpendidikan diploma dan 38 orang (18,8%) berpendidikan SMP.

Analisis Deskriptif

Berdasarkan analisis deskriptif, variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata 2,88, yang masuk dalam kategori cukup baik. Variabel relationship management memiliki rata-rata 2,93, juga termasuk dalam kategori cukup baik. Variabel keterlibatan kerja memiliki nilai rata-rata 2,80, yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja karyawan di perusahaan tersebut juga termasuk dalam kategori cukup baik. Sementara itu, variabel turnover intention memiliki nilai rata-rata 3,09, yang masuk dalam kategori sedang, menandakan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaan berada dalam tingkat yang cukup moderat.

Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah metode statistik untuk menarik kesimpulan atau prediksi tentang populasi berdasarkan data sampel. Tujuannya untuk menentukan apakah hasil

sampel dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih besar. Dalam penelitian ini, analisis inferensial menggunakan SmartPLS untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam model kompleks. Pengujian SmartPLS dilakukan dengan pendekatan dua langkah, yaitu model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

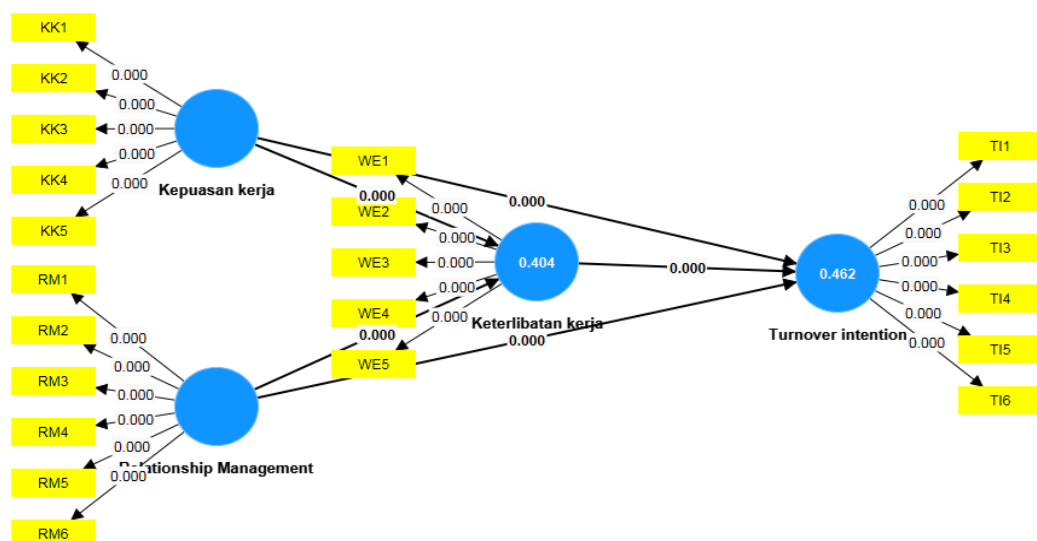
1. Outer model

Model pengukuran (outer model) digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator reflektif, yang menunjukkan bagaimana perubahan pada variabel laten mempengaruhi indikator yang terkait. Pengujian dilakukan melalui beberapa kriteria, yakni convergent validity, discriminant validity, average variance extracted (AVE), dan composite reliability.

Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa semua indikator dari variabel *Kepuasan Kerja*, *Relationship Management*, *Keterlibatan Kerja*, dan *Turnover Intention* memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7, yang menandakan validitas *convergent validity* karena indikator-indikator tersebut saling berkorelasi positif dan memiliki variansi yang sama. Selain itu, pengujian *discriminant validity* menunjukkan bahwa nilai *cross loading* untuk setiap indikator pada variabel terkait lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lainnya, yang memastikan bahwa setiap indikator hanya berkorelasi lebih kuat dengan variabel latennya sendiri. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua variabel penelitian juga lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa variansi yang dijelaskan oleh indikator untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan variansi yang tidak dijelaskan, serta semua variabel memenuhi syarat reliabilitas. Terakhir, nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,7, yang mengindikasikan bahwa semua variabel laten dalam penelitian ini reliabel dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk.

2. Inner Model

Penilaian model struktural atau inner model dengan menggunakan PLS dimulai dengan melihat nilai R-square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural yang dilihat dari hasil Q2 predictive relevance. Pengujian inner model meliputi koefisien determinasi (R²), Q2 predictive relevance dan Goodness of Fit (GoF).



Gambar 1. Hasil Uji Bootstrapping

Penilaian model struktural atau inner model menggunakan PLS dimulai dengan melihat nilai R-square untuk setiap variabel laten endogen, yang menunjukkan kekuatan prediksi model struktural melalui Q2 predictive relevance. Pengujian ini meliputi koefisien determinasi (R2), Q2 predictive relevance, dan Goodness of Fit (GoF).

R-square menunjukkan variasi nilai variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Untuk variabel Keterlibatan Kerja, R-square sebesar 0,404 menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan relationship management memberi pengaruh sebesar 40,4%. Sedangkan untuk Turnover Intention, R-square sebesar 0,462 menunjukkan pengaruh dari kepuasan kerja, relationship management, dan keterlibatan kerja sebesar 46,2%.

Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model. Nilai Q-square sebesar 0,342 menunjukkan bahwa model ini memiliki predictive relevance yang baik, karena nilai Q-square lebih besar dari 0.

Uji Model Fit bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian struktur hubungan dalam model dengan data empiris. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai SRMR sebesar 0,045 memenuhi syarat ($< 0,10$) dan nilai NFI sebesar 0,904 memenuhi syarat ($> 0,8$), yang menandakan model cocok dengan data.

3. Uji Hipotesis

Tabel 2. Hasil Uji Boottrapping

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kepuasan kerja → Keterlibatan kerja (H1)	0.381	0.381	0.061	6.246	0.000	Terbukti
Relationship Management → Keterlibatan kerja (H2)	0.358	0.359	0.053	6.763	0.000	Terbukti
Kepuasan kerja → Turnover intention (H3)	-0.236	-0.237	0.065	3.650	0.000	Terbukti
Relationship Management → Turnover intention (H4)	-0.258	-0.259	0.061	4.200	0.000	Terbukti
Keterlibatan kerja → Turnover intention (H5)	-0.325	-0.324	0.061	5.346	0.000	Terbukti
Kepuasan kerja → Keterlibatan kerja → Turnover intention (H6)	-0.124	-0.124	0.031	4.020	0.000	Terbukti
Relationship Management → Keterlibatan kerja → Turnover intention (H7)	-0.116	-0.116	0.027	4.251	0.000	Terbukti

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2 dapat diungkapkan hasil uji hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Kepuasan kerja terhadap Keterlibatan kerja

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan. Nilai koefisien jalur (original Sample O) adalah 0,381 yang memperlihatkan arah hubungan positif. Signifikansi hubungan ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 6,246 yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,972 dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi juga keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) yang berbunyi “kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan” diterima.

- b. Relationship Management terhadap Keterlibatan kerja
Hasil pengujian memperlihatkan bahwa relationship management berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan. Nilai koefisien jalur (original Sample O) adalah 0,358 yang memperlihatkan arah hubungan positif. Signifikansi hubungan ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 6,763 yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,972 dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti semakin tinggi relationship management maka akan semakin tinggi juga keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) yang berbunyi “relationship management berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan” diterima.
- c. Kepuasan kerja Terhadap Turnover intention
Hasil pengujian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan. Nilai koefisien jalur (original Sample O) adalah -0,236 yang memperlihatkan arah hubungan negatif. Signifikansi hubungan ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 3,650 yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,972 dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin rendah turnover intention karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3) yang berbunyi “kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan” diterima.
- d. Relationship Management Terhadap Turnover intention
Hasil pengujian memperlihatkan bahwa relationship management berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan. Nilai koefisien jalur (original Sample O) adalah -0,258 yang memperlihatkan arah hubungan negatif. Signifikansi hubungan ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 4,200 yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,972 dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti semakin tinggi relationship management maka akan semakin rendah turnover intention karyawan. Dengan demikian hipotesis keempat (H4) yang berbunyi “relationship management berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan” diterima.
- e. Keterlibatan kerja Terhadap Turnover intention (H5)
Hasil pengujian memperlihatkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan. Nilai koefisien jalur (original Sample O) adalah -0,325 yang memperlihatkan arah hubungan negatif. Signifikansi hubungan ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 5,346 yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,972 dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti semakin tinggi keterlibatan kerja maka akan semakin rendah turnover intention karyawan. Dengan demikian hipotesis kelima

(H5) yang berbunyi “keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan” diterima.

- f. Kepuasan kerja Terhadap Turnover intention dengan Keterlibatan kerja sebagai mediasi

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak langsung yang negatif dan signifikan terhadap turnover intention sebagai variable mediator. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung (Original Sample O) adalah -0,124. Signifikansi pengaruh mediasi ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 4,020 yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,972 dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti kepuasan kerja mampu menurunkan turnover intention karyawan dengan cara terlebih dahulu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keenam (H6) yang berbunyi “keterlibatan kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention” diterima.

- g. Relationship Management Terhadap Turnover intention dengan Keterlibatan kerja sebagai mediasi

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa relationship management mempunyai pengaruh tidak langsung yang negatif dan signifikan terhadap turnover intention sebagai variable mediator. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung (Original Sample O) adalah -0,116. Signifikansi pengaruh mediasi ini ditunjukkan oleh nilai t-statistik sebesar 4,251 yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,972 dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti relationship management mampu menurunkan turnover intention karyawan dengan cara terlebih dahulu meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketujuh (H7) yang berbunyi “keterlibatan kerja memediasi pengaruh relationship management terhadap turnover intention” diterima.

4. Analisis Mediasi

Hasil analisis mediasi yang meliputi direct effect, indirect effect dan total effect secara ringkas dapat dilihat pada table di bawah ini.

Tabel 3. Hasil Pengujian Direct Effect, Indirect Effect, Total Effect

Variabel			Indirect Effect (IE)		Total Effect (TE)		Ket
	$X_1 \rightarrow Y_2$		$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$		(DE + IE)		
	$X_2 \rightarrow Y_2$		$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$				
	Original Sample	P Value	Original Sample	P Value	Original Sample	P Value	
X1	-0,236	0,000	-0,124	0,000	-0,360	0,000	Intervening
X2	-0,258	0,000	-0,116	0,000	-0,374	0,000	Intervening

Berdasarkan Tabel 3, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention melalui Keterlibatan Kerja

Berdasarkan table di atas, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap turnover intention, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Pengaruh langsung sebesar -0,236 dengan

p-value 0,000 memperlihatkan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Selain itu, pengaruh tidak langsung melalui keterlibatan kerja juga menunjukkan pengaruh signifikan dengan nilai -0,124 dan p-value 0,000 yang memperkuat keterlibatan kerja memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Adapun pengaruh total antara kedua variable sebesar -0,360 dengan p-value 0,000 memperlihatkan bahwa baik langsung maupun tidak langsung secara bersama-sama berkontribusi signifikan dalam mempengaruhi perubahan turnover intention. Hal ini berarti keterlibatan kerja mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention secara signifikan.

b. Pengaruh Relationship Management terhadap Turnover Intention melalui Keterlibatan Kerja

Berdasarkan table di atas, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara relationship management terhadap turnover intention, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Pengaruh langsung sebesar -0,258 dengan p-value 0,000 memperlihatkan relationship management berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Selain itu, pengaruh tidak langsung melalui keterlibatan kerja juga menunjukkan pengaruh signifikan dengan nilai -0,116 dan p-value 0,000 yang memperkuat keterlibatan kerja memiliki peran sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Adapun pengaruh total antara kedua variable sebesar -0,374 dengan p-value 0,000 memperlihatkan bahwa baik langsung maupun tidak langsung secara bersama-sama berkontribusi signifikan dalam mempengaruhi perubahan turnover intention. Hal ini berarti keterlibatan kerja mampu memediasi pengaruh relationship management terhadap turnover intention secara signifikan.

Pembahasan

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan. Ditunjukkan oleh nilai original sample positif sebesar 0,381 dan nilai sig sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti kepuasan kerja mampu meningkatkan partisipasi tenaga kerja dengan menggunakan semua kemampuannya dan disusun untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja demi berhasilnya suatu organisasi.

Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan emosional seperti rasa senang dan tidak senang tentang pandangan seorang tenaga kerja mengenai pekerjaannya (Angelina dan Fauzan, 2024). Apabila seorang tenaga kerja mempunyai sikap senang terhadap pekerjaannya, umumnya tenaga kerja akan bertahan di perusahaan dalam periode yang lama. Rasa puas seorang tenaga kerja terhadap pekerjaannya adalah persyaratan yang penting. Tenaga kerja yang merasa puas atas pekerjaannya akan berusaha sebaik mungkin, meningkatkan dedikasinya pada bisnis dan pekerjaannya dan umumnya tidak akan mengundurkan diri dari perusahaan. Sebaliknya apabila tenaga kerja tidak senang dengan pekerjaannya maka tenaga kerja akan merasa malas untuk ikut serta dalam pelaksanaan tugas dari perusahaan dan bahkan akan mengambil sikap mengundurkan diri perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan sangat penting. Karyawan yang merasa puas akan merasa loyal terhadap perusahaan dan tidak tertarik untuk mencari alternatif pekerjaan lain

(Aksu, 2020). Dengan demikian semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin tinggi juga keterlibatan kerja karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Temuan ini menguatkan hasil studi sebelumnya dari Angelina dan Fauzan (2024), Handaka dan Fauzan (2024), Rahmadiani dan Lataruva (2023) serta Gopinath (2020) yang menunjukkan kepuasan kerja memengaruhi keterlibatan kerja karyawan secara positif.

Dalam konteks praktis di PT. Saliman Riyanto Raharjo terdapat indikasi bahwa kepuasan kerja karyawan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari sebagian besar karyawan merasa cukup puas dengan gaji yang diperolehnya, kebijakan promosi (kenaikan jabatan), hubungan antar rekan kerja, gaya kepemimpinan dan cukup puas dengan pekerjaan yang dijalannya selama ini. Kondisi ini mendorong karyawan untuk aktif atau berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan, karena karyawan merasa puas dengan apa yang diberikan perusahaan. Dengan demikian semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi juga keterlibatan kerja karyawan.

2. Pengaruh Relationship Management terhadap Keterlibatan Kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa relationship management berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan. Ditunjukkan oleh nilai original sample positif sebesar 0,358 dan nilai sig sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti relationship management mampu meningkatkan partisipasi tenaga kerja dengan menggunakan semua kemampuannya dan disusun untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja demi berhasilnya suatu organisasi.

Relationship management merupakan salah satu bidang dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang mengadopsi metode dan praktik pengendalian untuk mengatur hubungan antar karyawan. Salah satu fokus dari relationship management adalah membangun dan mempertahankan hubungan produktif antar karyawan dalam suatu perusahaan. Hubungan antar karyawan yang baik akan mendorong karyawan bersedia turut serta dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Egbuta Olive U dkk. 2020). Dengan demikian semakin baik relationship management maka keterlibatan kerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Relationship management mempunyai pengaruh terhadap hubungan yang berkelanjutan antara pemberi kerja dan karyawan di tempat kerja. Hal ini meliputi gabungan inisiatif yang dipimpin oleh pemberi kerja untuk meningkatkan komunikasi di tempat kerja, melibatkan karyawan secara langsung atau tidak langsung dalam pengambilan keputusan perusahaan (Shabane dkk, 2022). Dengan demikian, relationship management mampu mendorong karyawan untuk ikut terlibat dalam setiap kegiatan perusahaan.

Temuan hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kissi dkk (2024) yang mengungkapkan relationship management mencakup pengelolaan hubungan kerja yang melibatkan dukungan dari supervisor dan kolaborasi antar tim. Dukungan supervisor yang baik dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Dalam konteks praktis di PT. Saliman Riyanto Raharjo terdapat indikasi bahwa relationship management sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya keikutsertaan karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan sudah cukup baik. Selain itu, kepercayaan dari pimpinan maupun antar rekan kerja juga sudah cukup baik. Demikian juga dengan hubungan yang terjalin antar rekan kerja, komitmen untuk bekerja sama dengan rekan kerja, penyampaian informasi kepada rekan kerja dan hubungan dengan komunitas pekerja sudah berjalan dengan cukup

baik. Kondisi tersebut mendorong karyawan bersedia terlibat dalam semua kegiatan perusahaan. Semakin tinggi relationship management maka keterlibatan kerja karyawan juga akan semakin tinggi.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan. Ditunjukkan oleh nilai original sample positif sebesar -0,236 dan nilai sig sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti kepuasan kerja mampu menurunkan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain sesuai dengan pilihannya sendiri.

Menurut Wxley dan Yuki seperti yang dikutip oleh Mangumbahang dkk (2023), kepuasan kerja merupakan perasaan individu terkait pekerjaannya. Sejumlah pegawai merasa senang dan menikmati pekerjaannya serta dianggap sebagai bagian dari hidupnya. Perasaan pegawai atas pekerjaannya diwakili oleh rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini memperlihatkan bagaimana pegawai memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Sedangkan pegawai yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif pada pekerjaannya yang ditunjukkan dengan cara-cara yang beraneka ragam. Karyawan yang merasa puas umumnya akan tetap bertahan di dalam perusahaan dan tidak akan keluar dari perusahaan.

Berdasarkan penelitian oleh Sija (2021) tentang model sikap-niat-perilaku, yang menemukan bahwa kepuasan kerja cenderung memengaruhi turnover intention. Sikap terhadap pekerjaan memengaruhi keyakinan tentang konsekuensi atau manfaat meninggalkan organisasi yang pada akhirnya mengarah pada perilaku turnover yang sebenarnya. Zumrah dkk (2022) mengungkapkan turnover intention mengacu pada rencana karyawan untuk meninggalkan posisinya di perusahaan. Ada banyak factor yang dapat menghasilkan turnover intention diantara karyawan seperti kepuasan kerja yang lebih rendah. Dengan demikian semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan semakin rendah tingkat turnover intention.

Temuan ini menguatkan hasil studi sebelumnya dari Mangumbahang dkk (2023), Alfara dan Saputra (2024) serta penelitian Anastia dkk (2021) dan Chen dkk (2023) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Kepuasan kerja karyawan menentukan keinginan untuk pindah kerja di kalangan pekerja.

Dalam konteks praktis di PT. Saliman Riyanto Raharjo terdapat indikasi bahwa turnover intention karyawan termasuk kategori sedang. Hal ini ditunjukkan oleh tingkat absensi yang cukup tinggi, merasa jenuh dalam bekerja, pelanggaran yang cukup tinggi, melakukan protes terhadap atasan, adanya perilaku yang berbeda dan melakukan pencarian alternatif pekerjaan di luar perusahaan. Kondisi ini dapat diatasi dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, melalui pemberian gaji, kebijakan promosi (kenaikan jabatan), dan hubungan antar rekan kerja yang harmonis.

4. Pengaruh Relationship Management terhadap Turnover Intention

Hasil analisis menunjukkan bahwa relationship management berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan. Ditunjukkan oleh nilai original sample positif sebesar -0,258 dan nilai sig sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti relationship management mampu menurunkan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain sesuai dengan pilihannya sendiri.

Seperti telah disebutkan sebelumnya, bahwa relationship management merupakan proses mengajak karyawan dari semua bagian di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Egbuta Olive U dkk. 2020). Salah satu manfaat dari relationship management adalah dapat menurunkan turnover karyawan. Hubungan antar karyawan merupakan bagian penting dalam usaha apapun. Hubungan antar karyawan yang tidak baik akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman di tempat kerja, bahkan dapat menyebabkan konflik. Hal ini juga dapat menjadi pemicu terjadinya turnover karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, untuk menurunkan turnover karyawan harus menerapkan relationship management yang baik.

Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kissi dkk (2024), bahwa relationship management mencakup pengelolaan hubungan kerja yang melibatkan dukungan dari supervisor dan kolaborasi antar tim. Dukungan supervisor yang baik dapat mengurangi niat keluar karyawan dari perusahaan. Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Shabane dkk (2022) bahwa relationship management mempunyai pengaruh terhadap hubungan yang berkelanjutan antara pemberi kerja dan karyawan di tempat kerja. Hal ini meliputi gabungan inisiatif yang dipimpin oleh pemberi kerja untuk meningkatkan komunikasi di tempat kerja, melibatkan karyawan secara langsung atau tidak langsung dalam pengambilan keputusan dan memastikan kepatuhan karyawan terhadap peraturan manajemen. Relationship management juga berkontribusi untuk meningkatkan komitmen karyawan untuk tetap setia pada perusahaan. Dengan demikian relationship management menurunkan turnover intention karyawan.

Dalam konteks praktis di PT. Saliman Riyanto Raharjo terdapat indikasi bahwa relationship management termasuk dalam kategori cukup baik. Hal ini menyebabkan tingkat turnover intention karyawan berada dalam kategori sedang, yang ditunjukkan oleh tingkat absensi yang cukup tinggi, karyawan merasa jenuh dalam bekerja, pelanggaran yang cukup tinggi, melakukan protes terhadap atasan, adanya perilaku yang berbeda dan karyawan melakukan pencarian alternatif pekerjaan di luar perusahaan. Oleh karena itu, untuk menurunkan turnover intention karyawan, perusahaan meningkatkan relationship management melalui control mutuality, trust, satisfaction, commitment, exchange relationship, dan communal relationship (Sulistyono dan Jakaria, 2022).

5. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan. Ditunjukkan oleh nilai original sample positif sebesar -0,325 dan nilai sig sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti keterlibatan kerja mampu menurunkan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain sesuai dengan pilihannya sendiri.

Keterlibatan kerja adalah pengidentifikasian seseorang secara psikologis pada pekerjaannya, turut serta aktif dan pekerjaan dipandang sebagai bagian dari hidupnya (Mulyadi dkk, 2023). Seorang karyawan yang sudah familiar dengan keadaan dari tanggung jawab pekerjaannya, akan sulit untuk meninggalkan kegiatan rutinnnya di perusahaan. Hal ini tentunya akan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dengan demikian semakin tinggi keterlibatan kerja seorang karyawan maka akan semakin rendah turnover intention. Karyawan yang terlibat sering merasa sulit untuk berpisah atau keluar dari pekerjaannya, karena

karyawan telah melakukan investasi besar dalam perusahaannya, yang dapat menyebabkan menurunnya keinginan untuk pindah kerja (Ivanovic dkk., 2020).

Temuan ini menguatkan hasil studi dari Yumna dan Ridwan (2021), Mulyadi dkk (2023) dan Sepang dkk (2023) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memengaruhi turnover intention karyawan secara signifikan.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention melalui Keterlibatan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan. Ditunjukkan oleh nilai sig sebesar $0,000 < 0,05$. Seperti telah dijelaskan di atas, bahwa kepuasan kerja berperan penting pada sebuah organisasi atau perusahaan. Seorang karyawan yang merasa bahwa apa yang diterima dari perusahaan sudah sesuai dengan keinginannya maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Rasa puas ini akan berdampak pada kesediaan karyawan untuk turut serta dalam setiap kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka keterlibatan kerja karyawan juga akan tinggi. Seperti yang diungkapkan oleh Angelina dan Fauzan (2024), Handaka dan Fauzan (2024) serta Rahmadiani dan Lataruva (2023) bahwa kepuasan kerja memengaruhi keterlibatan kerja karyawan.

Keterlibatan kerja yang tinggi ini tentu akan menurunkan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain sesuai dengan pilihannya sendiri. Apabila keterlibatan kerja karyawan tinggi maka turnover intention karyawan akan menurun. Seperti yang diungkapkan oleh Ivanovic dkk (2020), karyawan yang terlibat dalam pekerjaan sering merasa sulit untuk berpisah atau keluar dari pekerjaannya, karena karyawan telah melakukan investasi besar dalam perusahaannya, sehingga karyawan tidak mempunyai keinginan untuk pindah kerja. Seperti yang diungkapkan oleh Yumna dan Ridwan (2021), Mulyadi dkk (2023) serta Sepang dkk (2023), bahwa keterlibatan kerja memengaruhi turnover intention karyawan.

Secara praktis, hal ini berarti bahwa PT. Saliman Riyanto Raharjo perlu menciptakan kepuasan kerja karyawan agar dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan perusahaan tentu akan mendorong karyawan untuk setia kepada perusahaan dan tentunya akan menurunkan turnover intention karyawan.

7. Pengaruh Relationship Management terhadap Turnover Intention melalui Keterlibatan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi pengaruh relationship management terhadap turnover intention karyawan. Ditunjukkan oleh nilai sig sebesar $0,000 < 0,05$. Relationship management atau manajemen hubungan karyawan adalah strategi, program, dan teknologi untuk mengelola secara efektif bagaimana perusahaan berhubungan dengan calon karyawan, karyawan saat ini, dan mantan karyawan (Egbuta Olive U dkk. 2020). Hubungan antar karyawan yang baik akan mendorong karyawan bersedia turut serta dalam mewujudkan tujuan perusahaan, termasuk dalam kesediaan karyawan untuk terlibat dalam penyelesaian pekerjaan atau tugas-tugas di perusahaan. Semakin baik relationship management, maka keterlibatan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kissi dkk (2024) bahwa relationship management yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

Keterlibatan kerja yang tinggi ini secara langsung akan meminimalkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atau mencari pekerjaan lain. Hal ini dikarenakan karyawan yang terlibat dengan perusahaan akan merasa sulit untuk keluar dari perusahaan, karena ikut bertanggungjawab terhadap kelangsungan hidup perusahaan (Ivanovic dkk, 2020). Yumna dan Ridwan (2021), Mulyadi dkk (2023) serta Sepang dkk (2023), mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja memengaruhi turnover intention karyawan.

Secara praktis, hal ini berarti bahwa PT. Saliman Riyanto Raharjo perlu menciptakan relationship management yang baik agar dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan perusahaan tentu akan mendorong karyawan untuk setia kepada perusahaan dan tentunya akan menurunkan turnover intention karyawan

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan, dengan nilai original sample sebesar 0,381, t-statistik 6,246, yang lebih besar dari t-tabel 1,972, dan p-value 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis pertama (H1) terbukti. Relationship management juga berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan, dibuktikan dengan nilai koefisien jalur 0,358, t-statistik 6,763, dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H2) terbukti. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan, dengan nilai koefisien jalur -0,236, t-statistik 3,650, dan p-value 0,000, yang membuktikan hipotesis ketiga (H3). Relationship management juga berpengaruh negatif terhadap turnover intention karyawan, ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur -0,258, t-statistik 4,200, dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa hipotesis keempat (H4) terbukti. Selain itu, keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan, dengan nilai koefisien jalur -0,325, t-statistik 5,346, dan p-value 0,000, yang membuktikan hipotesis kelima (H5). Kemudian, kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang negatif dan signifikan terhadap turnover intention sebagai variabel mediator, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung -0,124, t-statistik 4,020, dan p-value 0,000, yang membuktikan hipotesis keenam (H6). Terakhir, *relationship management* juga memiliki pengaruh tidak langsung yang negatif dan signifikan terhadap turnover intention sebagai variabel mediator, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung -0,116, t-statistik 4,251, dan p-value 0,000, yang membuktikan hipotesis ketujuh (H7).

Berdasarkan hasil dan analisis penelitian, terdapat beberapa saran untuk meningkatkan kepuasan kerja, *relationship management*, dan keterlibatan kerja guna menurunkan turnover intention karyawan di PT Saliman Riyanto Raharjo. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan dengan kebijakan promosi yang adil dan transparan serta memilih gaya kepemimpinan yang tepat. Relationship management perlu ditingkatkan dengan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menjalin hubungan yang baik antar pekerja. Keterlibatan kerja dapat diperkuat dengan mendorong karyawan untuk menunjukkan hasil kerja yang maksimal dan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Untuk penelitian lanjutan, disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam konsep relationship management terkait turnover intention, memperluas sampel penelitian agar dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain, dan menggunakan pendekatan mixed method yang menggabungkan survei dengan wawancara mendalam untuk mengurangi bias persepsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aksu, A., Arslan, S., Yardimci, E.O. 2020. "Effect of job involvement, organizational commitment and satisfaction on turnover intention: a research in the City of Antalya." *Turizam* 24(4): 194-207. DOI: 10.5937/turizam24-26247
- Alfara, Faisal M dan Saputra, Febrian E. 2024. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres kerja terhadap Turnover Intention pada karyawan Generasi Z." *Jurnal Ekonomi Efektif* 7(1): 29-39. DOI: <http://dx.doi.org/10.32493/JEE.v7i1.43498>
- Anastia, Dita., Adriani, Zulfina., Ratnawati, Rts. 2021. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan sales PT Dipo Internasional Pahala otomotif Jambi." *Jurnal Dinamika Manajemen* 7(2): 77-84. DOI: <https://doi.org/10.22437/jdm.v9i2.17146>
- Angelina, Nia dan Fauzan, Mohammad. 2024. "Pengaruh Loyalitas, Kompetisi dan Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan Tria Tenun Bali di Kota Denpasar Bali." *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 5(2). <https://journal.yrpioku.com/index.php/msej/article/view/4387/2542>
- Amalia, Kartika P dan Nugroho, Sukmo H. 2024. "Pengaruh Stres kerja dan Kerjasama Tim terhadap Turnover Intention di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Ananda Bekasi." *Journal of Science and Technology*, 17(2): 351-360. DOI: <https://doi.org/10.21107/rekayasa.v17i2.27723>
- Egbuta Olive U, Akpa Victoria O., dan Olaniyan Enoch J, 2020. "The Impact of Employee Relationship Management on Job Satisfaction and Turnover Intention in Selected Deposit Money Banks in Ogun State, Nigeria." *The International Journal of Business& Management* 8(4). doi: 10.24940/theijbm/2020/v8/i4/BM2004-069
- Gopinath, R. 2020. "Influence of Job Satisfaction and Job Involvement of Academicians with special reference to Tamil nadu Universities." *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24(3): 4296-4306. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64077095/9_Article_JS___JI-libre.pdf?1596371414=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInfluence_of_Job_Satisfact
- Handaka, Muhammad A dan Fauzan, Mohammad. 2024. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Work Life Balance dan Pengakuan terhadap Keterlibatan Kerja karyawan." *Al Kharaj: Jurnal Ekonomi. Keuangan & Bisnis Syariah* 6(12); 7441-7452. DOI: 10.47467/alkharaj.v6i12.4480
- Ivanovic, T., Ivancevic, S., Maricic. 2020. "The Relationship between Recruiter Burnout, Work Engagement and turnover intention: Evidence from Serbia." *inzinerine Ekonimica-Engineering Economics* 31(2): 167-210. <http://dx.doi.org/10.5755/j01,ee.31.2.24100>
- Jannavi, Aisyah N dan Utami, Kristiana S. 2024. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan di Perusahaan Konstruksi Bangunan." *LOkawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset* 2(4): 58-62. DOI : <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i3.960>
- Kissi Ernest, Matthew Osivuelkuabe, Clinton OhisAigbavboa, Eugene Danquah Smith, dan Prosper Babon-Ayeng. 2024. "Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Supervisor Support and Turnover Intention among Construction Workers." *Engineering, Construction and Architectural Management* 31(13):102-20. doi: 10.1108/ECAM-06-2023-0556

- Mangumbahang, Clairine., Taroreh, Rita., Palandeng, Indrie. 2023. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Pelangi Sulut." *Jurnal EMBA* 11(3): 1510-1519. DOI: <https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.51084>
- Mulyadi, Dwi Z., Kusumawati, Sarah., Razak, Abdul., Rahmatia. 2023. "Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Keseimbangan Kerja terhadap Turnover Intention karyawan pada PT. Makassar mandiri Putra Utama Mitsubishi Beta Berlian Kendari." *Indonesian Journal of Management and Accounting* 4(2): 313-324. DOI: [http://dx.doi.org/10.21927/ijma.2023.4\(2\).313-323](http://dx.doi.org/10.21927/ijma.2023.4(2).313-323)
- Rahmadiani, Raisa F dan Lataruva, Eisha. 2023. "Pengaruh Tuntutan Pekerjaan, Kepuasan Kerja dan Perceived Organizational Support terhadap Keterlibatan Kerja." *Diponegoro Journal of Management* 12(3): 1-12. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/41755>
- Sepang, Luis K., Tatimu, Ventje., Rumawas, Wehelmina. 2023. "Pengaruh Pelatihan Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Royal Coconut Airmadidi." *Productivity* 4(4): 463-470. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/48268>
- Shabane, Z.W., Lessing, K.F., Schultz, C.M., Hoek, C.E. 2022. "Influence of Job Satisfaction on Employee Relations and Work Engagement." *African Journal of Employee relations* 46: 1-25. <https://doi.org/10.25159/2664-3731/9669>
- Sija, A. 2021. "The Influence of Job Satisfaction and Its Effect on Employee Turnover Intention in Financial Service Industry of Malaysia." *European Journal of Economic and Financial reseach* 5(1): 31-47. DOI: 10.46827/ejefr.v5i1.1066
- Spector, P.E & Fox, S. 2022. "An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior." *Human resources management review* 12(2): 269-292
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sulistiyono, Andrian dan Jakaria. 2022. "Analisis Pengaruh Social Media Engagement terhadap Relationship Quality yang Dimediasi oleh Faktor-Faktor Relationship Management." *Equilibrium* 11(1): 53-65. DOI: 10.35906/equili.v11i1.987
- Wen Decheng, Dongwei Yan, dan Xiaojing Sun. 2022. "Employee Satisfaction, Employee Engagement and Turnover Intention: The Moderating Role of Position Level." *Human Systems Management* 41(3):407-22. doi: 10.3233/hsm-211505
- Wiyono. G. 2020. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 25 & SmartPls 3.2.8*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Yumna, Lulu W dan Ridwan. 2021. "Pengaruh Stress Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Turnover Intention yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Masa pandemic Covid-19 pada Perawat RSUD Zainal Abidin Banda Aceh." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 6(4): 678-691. DOI: <https://doi.org/10.24815/jimen.v6i4.18056>
- Zumrah, A.R., Ali, K., Mokhtar, A.N. 2022. "Job satisfaction: the factors that influence it and its impact on turnover intention". *Open Journal of Social Sciences* 10: 281-291. <https://doi.org/10.4236/jss.2022.102020>