



## PERAN *JOB SATISFACTION* SEBAGAI MEDIATOR *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PEKERJA MILENIAL DI INDUSTRI HOSPITALITY

Sumiyarsih<sup>1</sup>  
Tri Harsini Wahyuningsih<sup>2</sup>  
Yeti Luttiyan Suprapto<sup>3</sup>  
Djaelani Susanto<sup>4</sup>

<sup>1,3,4</sup> Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Mercu Buana Yogyakarta

<sup>2</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN Yogyakarta

Email: triharsiniw@gmail.com

Informasi Naskah	Abstrak
<b>Diterima:</b> 17 September 2024	<i>This research aims to examine the influence of organizational commitment and employee engagement on turnover intention, both directly and indirectly, among millennial workers in the hospitality industry.</i>
<b>Revisi:</b> 9 Oktober 2024	
<b>Terbit:</b> 22 Desember 2024	<i>A sample of 300 respondents was taken purposively from millennial generation workers in the hospitality industry, especially hotels. After the data was collected, the Hayes macro model regression analysis was carried out using the SPSS process to carry out hypothesis testing.</i>
<b>Kata Kunci:</b> <i>Organizational commitment, employee engagement, job satisfaction, turnover intention.</i>	<i>The results showed that organizational commitment and job satisfaction had no effect on turnover intention, while employee engagement had a direct effect on turnover intention. Other results also prove that organizational commitment and employee engagement have a positive effect on job satisfaction. However, job satisfaction is proven not to mediate the influence of organizational commitment and employee engagement on turnover intention of millennial workers in the hospitality industry.</i>

### PENDAHULUAN

Saat ini tingginya *turnover* terjadi pada pekerja milenial. Pernyataan ini didukung oleh hasil riset dari IDN Research Institute 2019 (Utomo Putro, 2019) yang mendapati bahwa millennial merupakan generasi yang tingkat loyalitasnya terhadap perusahaan rendah. Temuan hasil survei ini menunjukkan bahwa 3 dari 10 millennial merencanakan bertahan di satu

perusahaan hanya 2-3 tahun saja. Hanya 1 dari 10 Millennial yang menyatakan akan bertahan bekerja di satu perusahaan lebih dari 10 tahun. Kondisi tersebut akan menyebabkan terjadinya *turn over* yang tinggi pada generasi ini. Temuan ini didukung juga dengan hasil survei Deloitte (2023) kepada generasi millennial dan generasi Z di empat puluh delapan negara yang menemukan bahwa pengunduran diri besar-besaran mungkin akan berlanjut untuk beberapa waktu, walaupun loyalitas sedikit meningkat dari tahun sebelumnya. Hampir seperempat generasi milenial ingin meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu 2 tahun, dan sekitar sepertiganya akan meninggalkan pekerjaan mereka tanpa adanya pekerjaan lain, yang menandakan ketidakpuasan yang signifikan.

Tingginya *turnover* pekerja menjadi permasalahan tersendiri bagi suatu perusahaan. Beberapa dampak negatif bagi perusahaan diantaranya adalah kerugian finansial terkait dengan biaya ketenagakerjaan, turunnya produktivitas, buruknya moral karyawan, bahkan sangat berpotensi untuk menurunkan laba perusahaan. Dengan demikian pihak manajemen akan menghindari terjadinya perputaran karyawan yang tinggi. Sebagian besar *turnover* diawali dengan *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan dengan keinginan mencari pekerjaan baru yang lebih sesuai (Mobley et al., 1978). Keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakannya (Elrayah & Mabkhout, 2023; Ghea et al., 2022; Wen et al., 2022; Firdaus & Lusiana, 2020). Studi tersebut mendapati bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya semakin tinggi kepuasan yang dirasakan oleh pekerja maka semakin kecil keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, bila kepuasan terhadap perusahaan rendah maka minat pekerja untuk keluar dari tempat kerjanya akan semakin tinggi.

Keputusan pekerja akan tetap berada di tempat kerja sekarang ataukah meninggalkannya juga dipengaruhi oleh komitmennya terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991b). Komitmen organisasional adalah keadaan dimana seorang karyawan yakin terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi tempat mereka bekerja. Seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan menunjukkan kesediaannya untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi dan merasa sebagai bagian dari organisasi tempat mereka bekerja (Chabib & Wahyuningsih, 2022). Pengaruh negatif komitmen organisasional terhadap *turnover intention* ditemukan dari penelitian Fitri (2018); Tampubolon & Sagala (2020); dan Tamrin & Hanoky, (2023). Sedikit berbeda temuan dari Martins et al. (2023) yang mendapati bahwa *affective* dan *normative commitment* berpengaruh negatif signifikan, sedangkan *continuance commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Rachman et al. (2022) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap keinginan keluar karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan karyawan terbukti memediasi hubungan antara komitmen organisasional dan *intention to quit*.

Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaannya juga dipengaruhi oleh keterikatannya secara individu terhadap perusahaannya, yang disebut dengan *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan gagasan multidimensi secara emosi, kognitif ataupun fisik. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain. Ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) maka akan memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya sehingga membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya. Karyawan yang mempunyai *engagement* yang tinggi akan merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya sehingga menurunkan keinginan untuk berpindah. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan penelitian dari

(Tamrin & Hanoky, 2023; Wen et al., 2022; Wijayanto et al., 2022) yang menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh negative terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap perusahaan maka akan semakin kecil keinginannya untuk keluar dari tempat kerjanya, dan sebaliknya. *State of the art* penelitian ini dengan memasukkan *variable job satisfaction* pada objek penelitian karyawan millennial karena kondisi saat ini jarang dikaji tentang pentingnya kepuasan kerja bagi pekerja millennial.

Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa *turnover* karyawan pada industri perhotelan merupakan masalah yang paling serius dengan tingkat *turnover* jauh lebih tinggi dibandingkan dengan *turnover* karyawan di industri lainnya (Fitri, 2018). Survei Comdata tahun 2020 yang dilansir dari <https://www.crystalknows.com/blog/high-turnover-rate> menemukan bahwa industri *hospitality* memiliki tingkat *turnover* tertinggi diatas *retail*, *healthcare*, *financial services*, dan *tech*. Berdasarkan fenomena diatas, studi ini akan mengambil responden pekerja millennial dari industri *hospitality* secara nasional. Sangat minimnya penelitian yang menggunakan *job satisfaction* sebagai pemediasi antara *organizational commitment* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention*, menjadikan daya tarik tersendiri untuk melakukan penelitian pada variabel-variabel tersebut.

## KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### *Organizational commitment* dan *turnover intention*

Mobley et al. (1978) mendefinisikan *turnover intention* sebagai keinginan karyawan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan dengan keinginan mencari pekerjaan baru yang lebih sesuai. Keinginan karyawan tersebut dapat diukur dari 3 aspek, yaitu *thinking of quitting*, *intention to search for alternative*, dan *intention to quit*. Keinginan karyawan untuk meninggalkan tempat kerjanya dipicu oleh beberapa hal, salah satunya adalah *organizational commitment*. Meyer & Allen (1991) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai hubungan karyawan atau anggota organisasi terhadap organisasinya yang mempunyai pengaruh terhadap keberlangsungan organisasi dan keputusan individu apakah akan tetap menjadi anggota di dalam organisasinya ataukah tidak. Komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat kerjanya meliputi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative. Karyawan yang memiliki *affective commitment* akan mempunyai keterikatan positif dengan tempat kerjanya. *Continuance commitment* ditunjukkan dengan keinginan karyawan untuk tetap berada di perusahaan karena kepeduliannya terhadap biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan bila dia meninggalkan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *normative commitment* selalu merasa bahwa bekerja dan menjadi anggota organisasi adalah sebuah kewajiban ketika dia sudah memilih perusahaan tersebut sebagai tempat kerjanya. Dengan demikian, bila komitmen karyawan semakin tinggi maka minat untuk meninggalkan perusahaannya semakin kecil. Teori ini didukung dengan hasil penelitian (Elrayah & Mabkhout, 2023; Firdaus & Lusiana, 2020; Martins et al., 2023; Tampubolon & Sagala, 2020; Tamrin & Hanoky, 2023)

H<sub>1</sub>: *Organizational commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

### *Employee engagement* dan *turnover intention*

Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai perasaan positif yang dimiliki individu, diukur terhadap pekerjaannya dengan disertai kesediaan untuk mencerahkan kemampuan dan energi yang dimunculkan melalui perilaku, dimana mereka akan merasa memiliki kepentingan, dapat fokus dengan pekerjaan, adanya perasaan intens dalam bekerja,

dan memiliki antusiasme yang tinggi dengan pekerjaannya. Hal tersebut ada karena terdapat karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan dengan pekerjaannya, seperti memiliki keyakinan terhadap kemampuannya sendiri serta memiliki tanggapan bahwa “*work is fun*”, dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan) pada karyawan. Ketiga hal tersebut dapat diartikan sebagai keadaan motivasional yang positif. *Vigor* adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi, dan tidak mudah lelah. *Dedication* adalah keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme, rasa bangga, dan inspirasi. *Absorption* adalah keadaan totalitas pada karyawan yang dikarakteristikkan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya. Dengan demikian, semakin tinggi *employee engagement* maka akan semakin kecil keinginannya untuk meninggalkan perusahaan. Konsep ini didukung dengan hasil temuan dari (Ghea et al., 2022; Wen et al., 2022; Wijayanto et al., 2022) yang mendapati bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

H<sub>2</sub>: *Employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

#### ***Job satisfaction* dan *turnover intention***

Menurut Robbins & Judge (2017) kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkannya. Secara umum, seorang karyawan dikatakan puas bila memiliki perasaan positif terhadap tempat kerjanya. Pengukuran kepuasan kerja dikembangkan oleh Weiss et al. (1967) dalam *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ). Puas tidaknya pekerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik. Dimensi intrinsik merupakan kepuasan yang berasal dari diri pekerja sendiri, yang meliputi penggunaan kemampuan, aktivitas, hati Nurani, promosi jabatan, kemandirian, kreativitas, tanggungjawab, pelayanan sosial, keberhasilan, jabatan, variasi pekerjaan, dan status sosial. Dimensi ekstrinsik merupakan kepuasan yang berasal dari lingkungan kerja karyawan, yang meliputi jaminan, kebijakan perusahaan, hubungan dengan pimpinan, keputusan pimpinan, kompensasi, rekan kerja, penghargaan, dan kondisi lingkungan kerja. Kedua dimensi tersebut akan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan sehingga menjadi penentu apakah karyawan tersebut akan meninggalkan perusahaan ataukah tetap berada di tempat kerjanya. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin kecil keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Pernyataan tersebut dibuktikan dengan riset yang telah dilakukan oleh Elrayah & Mabkhot (2023), Ghea et al. (2022); Wen et al. (2022); dan Firdaus & Lusiana (2020).

H<sub>3</sub>: *Job satisfaction* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*.

#### ***Organizational commitment* dan *job satisfaction***

Komitmen organisasional merupakan keterikatan psikologis karyawan dengan perusahaan, sehingga akan mempengaruhi sikap karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya cenderung bersikap dan berperilaku baik. Sikap dan perilaku baik yang ditunjukkan oleh karyawan akan mendapatkan perhatian tersendiri dari pihak manajemen sehingga memungkinkan terpenuhinya apa yang diinginkan karyawan dari tempat kerjanya. Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi maka munculah kepuasan kerja. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaannya maka semakin tinggi juga kepuasan kerjanya (Dwiyanti & Bagia, 2020; Wardana et al., 2022).

H<sub>4</sub>: *Organizational commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*.

### ***Employee engagement dan job satisfaction***

*Employee engagement* merupakan perasaan positif individu karyawan terhadap pekerjaannya dan tempat kerjanya. Menurut Macey & Schneider dalam Atthohiri & Wijayati (2021), perasaan *engaged* merupakan suatu keterhubungan, keterlibatan, komitmen, kesetiaan, rasa memiliki terhadap perusahaan, keinginan berkontribusi terhadap perusahaan, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya. Penelitian Rachman & Dewanto (2016) dan Wibawa & Soedarsono (2016) menemukan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

H<sub>5</sub>: *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*.

### ***Job satisfaction memediasi pengaruh organizational commitment dan employee engagement terhadap turnover intention***

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaannya akan menunjukkan sikap baik di lingkungan kerjanya. Dengan sikap dan perilaku baik yang ditunjukkannya maka para pihak yang berada di sekitarnya akan menyukainya. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja sehingga kepuasan kerja akan diperolehnya, baik dari sisi internal maupun eksternal. Perasaan puas terhadap pekerjaan menjadikan karyawan *betah* berada di tempat kerjanya sehingga tidak memiliki niat untuk keluar dari perusahaan. Dukungan terhadap *statement* ini salah satunya berasal dari penelitian Elrayah & Mabkhot (2023) yang menemukan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention*.

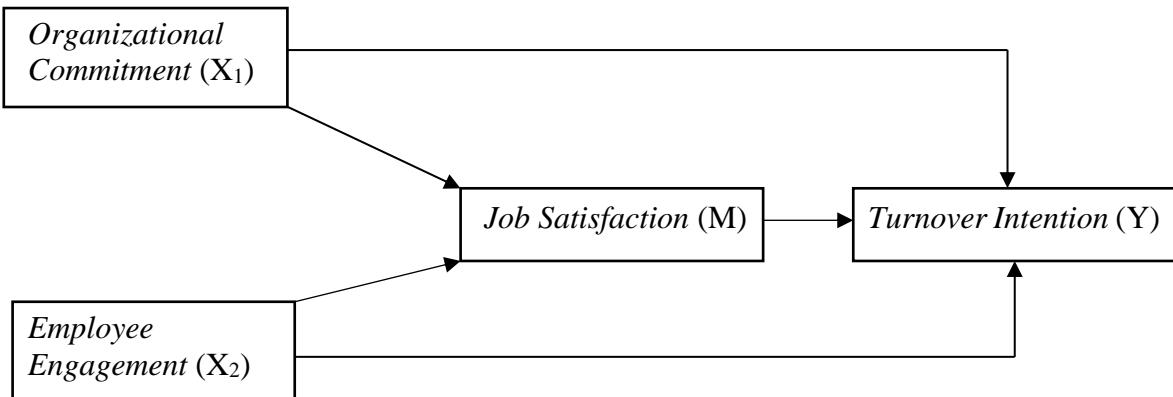
Peran mediasi *job satisfaction* dalam memengaruhi hubungan antara *employee engagement* dan *turnover intention* telah dibuktikan dalam penelitian Rachman & Dewanto (2016). Pada dasarnya *employee engagement* merupakan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan memandang perusahaan secara positif sehingga cenderung bekerja lebih produktif dan lebih bersemangat. Produktivitas dan semangat kerja yang tinggi akan berdampak pada terealisasinya harapan karyawan dari bekerja di perusahaan tersebut. Dengan terpenuhinya kebutuhan karyawan maka akan terwujud kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya berdampak lanjut pada Keputusan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.

H<sub>6</sub>: *Job satisfaction* memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention*.

H<sub>7</sub>: *Job satisfaction* memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam jenis *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Permasalahan dalam penelitian ini sudah jelas, sudah ada teori-teori tertentu dan sudah ada berbagai penelitian empiris yang menguji berbagai hipotesa, sehingga terkumpul berbagai generalisasi empiris. Jadi penelitian ini bertujuan untuk menguji berbagai hipotesis dengan maksud untuk memperkuat atau membenarkan hipotesis tersebut (Wiyono, 2020). Berdasarkan hipotesis yang telah diuraikan diatas maka dapat digambarkan model penelitian seperti berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di industri *hospitality* secara nasional, khususnya perhotelan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Oleh karena subyek penelitian ini adalah pekerja milenial, maka penentuan sampel didasarkan pada karyawan hotel yang termasuk dalam generasi milenial, yaitu mereka yang lahir tahun 1981-1996 sesuai pengelompokan menurut ketentuan BPS (Badan Pusat Statistik). Penentuan jumlah sampel didasarkan pendapat (Hair Jr. et al., 2014) yang menyatakan bahwa jumlah minimum sampel yang sebaiknya digunakan adalah lima sampai sepuluh kali total indikator penelitian. Adapun jumlah indikator untuk masing-masing variabel penelitian ini adalah: 3 indikator untuk variabel *organizational commitment*, 3 indikator untuk variabel *employee engagement*, 20 indikator untuk *job satisfaction*, dan 3 indikator untuk *turnover intention*. Total indikator ada 29, sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini antara 145 (29 x 5) sampai dengan 290 (29 x 10) responden. Dengan pemahaman bahwa semakin besar jumlah sampel maka akan semakin representatif, jadi digunakan sampel sebanyak 300 responden.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara *online* melalui media sosial dengan membagikan *link google form* kepada responden target. Pernyataan disusun dengan skala Likert 1 - 5, yaitu skala yang diadopsi untuk pengukuran sikap, pendapat, maupun persepsi individu mengenai suatu obyek tertentu. Untuk variabel *organizational commitment*, *employee engagement*, dan *turnover intention* alternatif jawaban dari 'sangat tidak setuju' sampai dengan 'sangat setuju'. Untuk variabel *job satisfaction* alternatif jawaban dimulai dari 'sangat tidak puas' sampai dengan 'sangat puas'.

Setelah data terkumpul selanjutnya dilakukan analisis regresi model macro Hayes dengan process pada SPSS. Menu PROCESS pada SPSS sangat baik digunakan untuk membuat model regresi *ordinary least square* (OLS) yang mensyaratkan residual berdistribusi normal, antarvariabel independen tidak memiliki korelasi linear yang kuat (non multikolinearitas), setiap observasi memiliki varians yang konstan (homoskedastisitas). Karena pada menu PROCESS data diproses menggunakan *bootstrap* (normalitas), tersedia menu untuk *mean-centering* untuk non-multikolinearitas, dan menu *heteroscedasticity-consistent inference* untuk homoskedastisitas. Dengan demikian dalam regresi estimasi model macro Hayes tidak perlu dilakukan uji asumsi klasik (Algifari & Nurkin, 2024). Adanya hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) merupakan alasan utama yang mendasari digunakannya alat

analisis ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data terkumpul yang dapat diolah sebanyak 300 responden dengan karakteristik tersaji pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden

KETERANGAN	JUMLAH	PROSENTASE	KETERANGAN	JUMLAH	PROSENTASE
Tahun kelahiran:			Jabatan:		
1981 – 1984	17 orang	6%	Direktur	4 orang	1%
1985 – 1988	63 orang	21%	Kepala Divisi	13 orang	4%
1989 – 1992	128 orang	43%	Manager	42 orang	15%
1992 – 1996	92 orang	30%	Supervisor	52 orang	17%
			Staff	189 orang	63%
Lokasi kerja:			Masa kerja:		
Bali	4 orang	1%	1 – 3 tahun	156 orang	52%
Banten	17 orang	6%	4 – 6 tahun	108 orang	36%
D.I. Yogyakarta	5 orang	2%	7 – 9 tahun	18 orang	6%
DKI Jakarta	91 orang	30%	10 – 12 tahun	16 orang	5%
Jawa Barat	94 orang	31%	13 – 15 tahun	2 orang	1%
Jawa Tengah	36 orang	12%			
Jawa Timur	53 orang	18%			
Status pekerjaan:			Status:		
<i>Part timer</i>	31 orang	10%	Belum menikah	69 orang	23%
<i>Full timer</i>	269 orang	90%	Menikah	231 orang	77%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Penelitian ini menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Terdapat dua variabel independen, yaitu *organizational commitment* ( $X_1$ ) dan *employee engagement* ( $X_2$ ), dengan *turnover intention* (Y) sebagai variabel dependen, serta *job satisfaction* (M) sebagai variabel mediasi. Hasil olah data dengan *macro process* dapat dilihat pada tabel 2 dan tabel 3.

Tabel 2. Output Macro Process (Pengaruh Langsung)

Pengaruh	Koef.	SE	LLCI	ULCI	t	p	Keterangan
$X_1 \rightarrow Y$	0,3843	0,2375	-0,0831	0,8516	1,6182	0,1067	Tidak sign.
$X_2 \rightarrow Y$	-0,4870	0,1901	-0,8612	-0,1129	-2,5617	0,0109	Sign.
$M \rightarrow Y$	0,0395	0,0831	-0,1240	0,2030	0,4759	0,6345	Tidak sign.
$X_1 \rightarrow M$	1,6122	0,1370	1,3426	1,8817	11,7705	0,0000	Sign.
$X_2 \rightarrow M$	1,1304	0,1155	0,9032	1,3576	9,7907	0,0000	Sign.

Sumber: Output Process Macro Hayes, 2024

Tabel 2 memperlihatkan hasil pengolahan data untuk menguji pengaruh langsung yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai t statistik variabel  $X_1$  adalah 1,6182 dengan nilai probabilitas 0,1067. Nilai probabilitas 0,1067 lebih besar dari 0,05 yang berarti variabel  $X_1$  tidak berpengaruh terhadap variabel Y. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Organizational commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, tidak mendapatkan dukungan.
- Nilai koefisien variabel  $X_2$  sebesar -0,4870, t statistik -2,5617 dengan nilai probabilitas 0,0109. Nilai probabilitas 0,0109 lebih kecil dari 0,05 yang berarti variabel  $X_2$  berpengaruh terhadap variabel Y. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, mendapatkan dukungan.
- Nilai t statistik variabel M adalah 0,4759 dengan nilai probabilitas 0,6345. Nilai probabilitas 0,6345 lebih besar dari 0,05 yang berarti variabel M tidak berpengaruh terhadap variabel Y. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *Job satisfaction* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, tidak mendapatkan dukungan.
- Nilai koefisien variabel  $X_1$  sebesar 1,6122, t statistik 11,7705 dengan nilai probabilitas 0,0000. Nilai probabilitas 0,0000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti variabel  $X_1$  berpengaruh terhadap variabel M. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*, mendapatkan dukungan.
- Nilai koefisien variabel  $X_2$  sebesar 1,1304, t statistik 9,7907 dengan nilai probabilitas 0,0000. Nilai probabilitas 0,0000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti variabel  $X_2$  berpengaruh terhadap variabel M. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*, mendapatkan dukungan.

Pengaruh tidak langsung antara *organizational commitment* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *job satisfaction* dapat dijelaskan dari tabel 3.

Tabel 3. Output Macro Process (Pengaruh Tidak Langsung)

Pengaruh	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
$X_1 \rightarrow M \rightarrow Y$	0,0637	0,1182	-0,1712	0,2938
$X_2 \rightarrow M \rightarrow Y$	0,0090	0,0168	-0,0247	0,0416

Sumber: Output Process Macro Hayes, 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat dipaparkan seperti berikut:

- Untuk variabel  $X_1$ , nilai koefisien pengaruh tidak langsung ( $a \times b$ ) = 0,0637 dengan nilai BootLLCI = -0,1712 dan nilai BootULCI = 0,2938. Pada interval BootLLCI = -0,1712 dan BootULCI = 0,2938 terdapat nilai 0. Hasil perhitungan ini menunjukkan variabel M tidak memediasi pengaruh  $X_1$  terhadap Y. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention*, tidak mendapatkan dukungan.
- Untuk variabel  $X_2$ , nilai koefisien pengaruh tidak langsung ( $a \times b$ ) = 0,0090 dengan nilai BootLLCI = -0,0247 dan nilai BootULCI = 0,0416. Pada interval BootLLCI = -0,0247 dan

BootULCI = 0,0416 terdapat nilai 0. Hasil perhitungan ini menunjukkan variabel M tidak memediasi pengaruh  $X_2$  terhadap Y. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*, tidak mendapatkan dukungan.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat dikemukakan pembahasan seperti berikut:

1. *Organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* pekerja milenial di industri perhotelan. Temuan ini sangat berbeda dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Fitri (2018); Tampubolon & Sagala (2020); dan Tamrin & Hanoky, (2023) dimana *organizational commitment* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Martins et al. (2023) mendapati bahwa *affective* dan *normative commitment* berpengaruh negatif signifikan, sedangkan *continuance commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian yang dilakukan pada pekerja milenial di industri perhotelan ini tidak menganalisis per indikator, namun melihat *organizational commitment* secara keseluruhan. Nilai koefisien regresi kedua variabel ini bertanda positif (tabel 2), namun tidak signifikan. Dengan demikian hasil penelitian ini juga berbeda dengan temuan Rachman et al. (2022) yang mendapati bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap keinginan keluar karyawan.
2. *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pekerja milenial di industri perhotelan. Hasil ini mendukung studi yang dilakukan oleh Tamrin & Hanoky, (2023), Wen et al. (2022), dan Wijayanto et al. (2022) yang menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap perusahaan maka akan semakin kecil keinginannya untuk keluar dari tempat kerjanya. Sebaliknya, jika keterikatan karyawan terhadap perusahaan semakin rendah maka keinginannya untuk keluar akan semakin tinggi.
3. *Job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* pekerja milenial di industri perhotelan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan temuan Elrayah & Mabkhot (2023), Ghea et al. (2022); Wen et al. (2022); dan Firdaus & Lusiana (2020) yang mendapati bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari tempat kerjanya. Sampai saat ini penulis belum menemukan hasil riset yang menyatakan tidak adanya pengaruh antara *job satisfaction* dan *turnover intention*.
4. *Organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pekerja milenial di industri perhotelan. Temuan penelitian ini samadengan hasil studi yang dilakukan oleh Dwiyanti & Bagia (2020) dan Wardana et al. (2022), artinya bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan menunjukkan bahwa kepuasan kerjanya juga semakin tinggi.
5. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* pekerja milenial di industri perhotelan. Kesamaan hasil penelitian ini diperoleh dari riset Rachman & Dewanto (2016) dan Wibawa & Soedarsono (2016) yang menemukan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
6. *Job satisfaction* terbukti tidak memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention* pekerja milenial di industri perhotelan. Temuan ini berbeda dengan hasil studi yang telah dilakukan oleh Elrayah & Mabkhot (2023) dan Rachman et al. (2022) yang

mendapati bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention*. Dua penelitian tersebut mengambil responden tanpa membedakan generasi, selain itu perbedaan hasil juga dikarenakan adanya perbedaan industri.

7. *Job satisfaction* terbukti tidak memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* pekerja milenial di industri perhotelan. Hasil studi ini juga berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachman & Dewanto (2016) yang mendapati bahwa *job satisfaction* memediasi pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*.

## PENUTUP

1. Dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya pengaruh *organizational commitment* dan *job satisfaction* terhadap *turnover intention*, namun hanya *employee engagement* yang berpengaruh terhadap *turnover intention* pekerja milenial di industri perhotelan.
2. *Organizational commitment* dan *employee engagement* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pekerja milenial di industri perhotelan.
3. *Job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *organizational commitment* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* pekerja milenial di industri perhotelan.
4. Berdasar hasil studi ini perlu dianalisis lebih lanjut tentang perilaku generasi milenial yang bekerja di industri perhotelan, khususnya tentang komitmennya terhadap perusahaan dan alasan tingginya *turnover intention* di industri ini. Selain itu, perlu ditambahkan variabel lain yang sekiranya memengaruhi *turnover intention* untuk pekerja milenial.

## REFERENSI

- Algafari, & Nurkhin, A. (2024). *Analisis Regresi Model Macro Hayes dengan PROCESS pada SPSS*. UPP STIM YKPN.
- Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1092-1100>
- Chabib, W. N., & Wahyuningsih, T. H. (2022). Komitmen organisasional, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Cakrawangsa Bisnis*, 3(1), 97–110.
- Deloitte. (2023). *Striving for balance, advocating for change*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227\\_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022\\_Final.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175227_global-millennial-and-gen-z-survey/Gen%20Z%20and%20Millennial%20Survey%202022_Final.pdf)
- Dwiyanti, I. A. K. A., & Bagia, I. W. (2020). Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 130–138.
- Elrayah, M., & Mabkhot, H. (2023). Organizational Commitment and Employees Turnover Intention In Saudi Public Sector: The Mediating Role of Job Satisfaction and Work Environment. *International Journal of Professional Business Review*, 8(10), 1–21.
- Firdaus, & Lusiana, H. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap turnover Intention. *At – Tadbir Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.31602/atd.v4i1.1874>
- Fitri, N. A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Hotel Bintang 3 Di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 4(1), 426.

- Ghea, M., Dwiswara, M., & Utama, A. P. (2022). The Influence of Leadership Style, Job Satisfaction, and Work Engagement On turnover intention (Studies on employees of PT Olam Indonesia, Jakarta). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 682–693.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis (Seventh Edition)*. Pearson New International Edition.
- Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and Turnover Intentions in a Public Hospital: The Mediating Effect of Organisational Commitment and Moderating Effect by Activity Department. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010018>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organization Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wava Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(2), 322–333.
- Rachman, M. M., Handayani, C. M. S. H., & Sugijanto. (2022). The Mediating Role Of Job Satisfaction : The Impact Of Organizational Commitment On Employee Intention To Quit. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 11(2), 201–220. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2022.011.02.5>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi edisi 16, terjemahan*: R. Saraswati & F. Sirait. Salemba Empat.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Alez-rom, V. G. (2002). The measurement Of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Tampubolon, V. S., & Sagala, E. J. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. BUM DIVISI PMKS. *Business Management Journal*, 16(2), 65–80.
- Tamrin, B., & Hanoky, A. (2023). The Mediating Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Employee Turnover. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 7(1), 227–234. <https://doi.org/10.29408/jpekk7i1.13370>
- Utomo Putro, W. (2019). *Memahami Perilaku Millennial Indonesia*. <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-millennial-report-2019-by-idn-times.pdf>
- Wardana, A., Putra, R., & Panjaitan, H. P. (2022). Organizational Commitment, Competence, Motivation, and Work Culture on Job Satisfaction and Performance of the Kampar Police BHABINKAMTIBMAS. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(1), 73–85. <https://doi.org/10.35145/jabt.v3i1.91>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*.
- Wen, D., Yan, D., & Sun, X. (2022). Employee satisfaction , employee engagement and turnover intention : The moderating role of position level. *Human Systems Management*, 41(July 2022), 407–422. <https://doi.org/10.3233/HSM-211505>

- Wibawa, N. H., & Soedarsono, D. K. (2016). *Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada PT. Finnet Indonesia*. e-Proceeding of Management: Vol. 3, No. 2, 1484–1491.
- Wijayanto, T., Dewi, R. S., Bisnis, D. A., & Diponegoro, U. (2022). Pengaruh Job Satisfaction dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Hotel. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(3), 461–471.
- Wiyono, G. (2020). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis: SPSS 25 & SmartPLS 3.2.8* (Edisi Kedua). UPP STIM YKPN.