BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil analisis data

Pengambilan data dikumpulkan pada bulan Juni 2025. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dianalisis dengan metode *Partial Least Square* (PLS). Variabel yang dianalisis melibatkan *job embededness*, stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Sebanyak 341 responden yang merupakan karyawan PT. JKL Bogor yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Instrumen kuesioner dalam penelitian ini terdiri dari 5 hingga 6 pernyataan untuk setiap variabel yang dikaji. Pada bab ini disajikan hasil penelitian lapangan yang meliputi profil responden, pengukuran variabel, nilai *Outer Loadings*, reliabilitas dan validitas konstruk, nilai *R-Square* (R^2), *F-Square* (F^2), serta koefisien jalur (*Path Coefficients*). Selain itu, juga disampaikan hasil pengujian hipotesis dan analisis statistik terhadap hipotesis tersebut yang dilakukan menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4.0.

4.1.1 Analisis Demografi

Penelitian ini melibatkan 341 karyawan dari PT JKL Bogor sebagai responden. Analisis demografi dilakukan untuk memahami karakteristik dasar responden berdasarkan beberapa kategori utama, yaitu posisi atau jabatan, lama bekerja, dan jenis kelamin. Mengetahui rincian demografi ini penting karena hal itu dapat mengubah seberapa bahagianya orang di tempat kerja, apakah mereka berencana untuk keluar, dan bagaimana mereka melihat hal-hal lain yang kita pelajari, seperti keterikatan pekerjaan dan stres kerja. Klasifikasi posisi atau jabatan memberikan wawasan tentang hierarki atau level pekerjaan responden, mulai dari posisi manajerial, staf administrasi hingga *store crew*. Posisi atau jabatan ini biasanya berhubungan erat dengan tanggung jawab, tingkat stres, serta ekspektasi

terhadap kompensasi dan jenjang karir, yang pada akhirnya dapat memengaruhi intensi *turnover*.

Lama bekerja juga dianalisis sebagai salah satu faktor demografis penting. Lama bekerja menunjukkan tingkat keterikatan responden dengan perusahaan, yang sering kali berhubungan dengan loyalitas, kepuasan kerja, serta potensi *turnover*. Responden diklasifikasikan berdasarkan jumlah tahun mereka bekerja di perusahaan untuk melihat pola distribusi pengalaman kerja. Klasifikasi jenis kelamin dilakukan untuk memahami komposisi gender dalam populasi responden. Komposisi *gender* dapat memberikan pandangan terkait perbedaan kebutuhan, persepsi dan motivasi antara pria dan wanita dalam lingkungan kerja, khususnya dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Tabel 4. 1 Jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Pesentase
1	Pria	155	45%
2	Wanita	186	55%
Total		**341**	**100%**

Sumber : Olah data primer, (2025)

Distribusi jenis kelamin responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dari total 341 orang, 55% di antaranya adalah wanita dan 45% adalah pria. Proporsi ini memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan yang menjadi responden adalah wanita, yang dapat memberikan perspektif tersendiri dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan intensi *turnover* di lingkungan kerja PT JKL Bogor. Distribusi ini dapat berkontribusi dalam interpretasi hasil secara lebih komprehensif, mengingat bahwa persepsi terkait aspek-aspek pekerjaan sering kali berbeda berdasarkan *gender*.

Tabel 4. 2 Lama bekerja

No	Lama bekerja	Jumlah	Pesentase
1	< 1 Tahun	14	4%
2	1 - 2 Tahun	35	10%
3	2 - 3 Tahun	114	33%
4	3 - 4 Tahun	96	28%
5	4 - 5 Tahun	66	19%
6	> 5 Tahun	16	5%
	Total	**341**	**100%**

Sumber : Olah data primer, (2025)

Distribusi lama bekerja responden dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa sebagian besar responden, yaitu 33% memiliki masa kerja antara 2–3 tahun. Sebanyak 28% responden telah bekerja antara 3-4 tahun. Sebanyak 19% responden bekerja 4-5 tahun. Sebanyak 10% bekerja 1-2 tahun. Sementara 5% lainnya memiliki pengalaman kerja antara >5 tahun. Hanya 4% responden yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun.

Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki ikatan cukup bervariatif dengan perusahaan. Responden dengan masa kerja lebih lama mungkin memiliki perspektif yang berbeda mengenai *job embeddednedd* dan stres kerja dibandingkan dengan karyawan baru, sehingga memberikan dimensi tambahan dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* di perusahaan.

Tabel 4. 3 Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Pesentase
1	Admin	86	25%
2	Manager	10	3%
3	Store Crew	235	69%
4	Supervisor	10	3%
Total		**341**	**100%**

Sumber: Olah data primer, (2025)

Distribusi posisi atau jabatan responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu 69%, berada pada posisi *store crew* atau karyawan toko. Sebanyak 25% responden menduduki posisi sebagai admin dan persentase selanjutnya berada di posisi manajer dan supervisor yang hanya 3% responden yang memiliki jabatan tersebut.

Komposisi jabatan ini adalah gambaran mengenai hierarki dalam struktur organisasi di perusahaan, dengan sebagian besar responden berada di posisi *non-manajerial*. Tingkat jabatan ini dapat memengaruhi persepsi responden terhadap variabel penelitian seperti kompensasi, kepuasan kerja, dan intensi *turnover.* Karyawan dengan jabatan lebih tinggi mungkin memiliki sudut pandang yang berbeda terhadap *job embeddedness* dan stres kerja dibandingkan mereka yang berada di posisi yang lebih rendah, sehingga dapat memberikan variasi perspektif dalam analisis.

4.2 Analisis statistik deskriptif

Data dari kuesioner digunakan untuk mencari nilai rata-rata (mean), simpangan baku, dan nilai terendah dan tertinggi untuk setiap hal yang diteliti. Hal ini dilakukan untuk melihat seberapa besar variasi jawaban atas pertanyaan. Simpangan baku dan nilai rata-rata membantu menentukan seberapa berbeda atau mirip jawaban tersebut. Jika simpangan baku mendekati nol, berarti datanya sangat mirip dan tidak terlalu bervariasi. Sebaliknya, jika nilai tersebut cukup besar, maka menunjukkan bahwa data bersifat heterogen atau memiliki keragaman yang tinggi (Febriani, 2022).

4.2.1 Variabel *job embeddedness*

Tabel 4. 4 Data statistik deskriptif *job embeddedness*

Indikator	Mean	Min	Max	Standard deviation
JE1	2.821	1	5	1.244
JE2	2.713	1	5	1.346
JE3	2.891	1	5	1.325
JE4	2.589	1	5	1.305
JE5	2.707	1	5	1.282
JE6	2.677	1	5	1.287

Sumber: Olah data primer, (2025)

Analisis deskriptif variabel keterikatan pekerjaan menunjukkan bahwa nilai rata-rata (mean) dari enam indikator berada pada rentang 2.589 hingga 2.891. Indikator JE3 memiliki nilai rata-rata tertinggi (2.891), sementara nilai terendah terdapat pada JE4 (2.589). Hal ini mencerminkan bahwa tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi secara umum masih berada pada tingkat moderat, dengan kecenderungan belum sepenuhnya tinggi. Sementara itu, nilai standar deviasi berada antara 1.244 hingga 1.346, mengindikasikan bahwa responden memberikan jawaban yang cukup beragam terhadap setiap pernyataan. Variasi terbesar terlihat pada indikator JE2 dan JE3 dengan standar deviasi 1.346 dan 1.325, yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap aspek tersebut cukup bervariasi.

Seluruh indikator memiliki nilai 1 sampai 5, menandakan bahwa responden menggunakan seluruh skala penilaian yang disediakan dalam kuesioner. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kelompok responden yang memiliki pandangan berbeda terhadap indikator yang dimaksud. Sebaliknya, standar deviasi yang lebih rendah mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung homogen atau seragam. Dengan demikian, standar deviasi menjadi indikator penting dalam

memahami tingkat kesamaan atau perbedaan persepsi responden terhadap variabel yang diukur.

4.2.2 Variabel stres kerja

Tabel 4. 5 Data statistik deskriptif stres kerja

Indikator	Mean	Min	Max	Standard deviation
SK1	3.554	1	5	1.123
SK2	3.686	1	5	1.283
SK3	3.466	1	5	1.354
SK4	3.317	1	5	1.286
SK5	3.478	1	5	1.312
SK6	3.393	1	5	1.297

Sumber: Olah data primer, (2025)

Analisis deskriptif terhadap indikator pada variabel stres kerja menunjukkan bahwa nilai rata-rata berada pada kisaran 3.317 hingga 3.686. Indikator dengan rata-rata tertinggi adalah SK2, sedangkan SK4 mencatat nilai rata-rata terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum, responden merasakan beban kerja yang relatif tinggi. Sementara itu, nilai standar deviasi dari seluruh indikator berada antara 1.123 hingga 1.354, yang mengisyaratkan adanya tingkat variasi tanggapan yang cukup besar. SK3 memiliki standar deviasi tertinggi, mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap pernyataan tersebut sangat beragam, sedangkan SK1 menunjukkan keragaman jawaban yang paling rendah. Rentang nilai minimum hingga maksimum yang berada pada skala 1 hingga 5 memperlihatkan bahwa seluruh kategori dalam skala likert digunakan secara penuh oleh responden dalam menilai tingkat stres kerja yang mereka alami. Secara umum, hasil deskriptif pada variabel stres kerja mengindikasikan bahwa tingkat stres kerja yang dirasakan responden berada pada tingkat sedang. Temuan ini menjadi indikasi penting bagi organisasi untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang memicu stres kerja.

4.2.3 Variabel kepuasan kerja

Tabel 4. 6 Data statistik deskriptif kepuasan kerja

Indikator	Mean	Min	Max	Standard deviation
KK1	2.548	1	5	1.202
KK2	2.830	1	5	1.266
KK3	2.804	1	5	1.270
KK4	2.909	1	5	1.286
KK5	2.460	1	5	1.303

Sumber: Olah data primer, (2025)

Hasil analisis deskriptif pada indikator kepuasan kerja menunjukkan bahwa nilai rata-rata berkisar antara 2.460 hingga 2.909. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator KK4, sedangkan yang terendah terdapat pada KK5. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, tingkat kepuasan kerja responden berada dalam kategori cukup rendah hingga sedang. Seluruh indikator memiliki standar deviasi yang bervariasi antara 1.202 hingga 1.303, mencerminkan adanya tingkat perbedaan pendapat yang cukup tinggi di antara responden terhadap masing-masing pernyataan. Nilai standar deviasi tertinggi ditemukan pada KK5, yang mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap item tersebut sangat bervariasi. Sebaliknya, indikator KK1 memiliki standar deviasi terendah, menunjukkan tanggapan yang cenderung lebih seragam. Rentang nilai minimum hingga maksimum dari seluruh indikator adalah 1 hingga 5, yang menunjukkan bahwa seluruh skala Likert dimanfaatkan sepenuhnya oleh responden dalam menilai kepuasan kerja yang mereka rasakan. Secara keseluruhan, hasil deskriptif pada variabel Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap dimensi ini masih cenderung rendah. Hal ini tercermin dari rata-rata skor yang relatif rendah pada seluruh indikator. Di sisi lain, standar deviasi yang cukup tinggi mencerminkan adanya keragaman pendapat di antara responden.

4.2.4 Variabel *turnover intention*

Tabel 4. 7 Data statistik deskriptif *Turnover intention*

Indikator	Mean	Min	Max	Standard deviation
TI1	3.346	1	5	1.262
TI2	3.572	1	5	1.295
TI3	3.478	1	5	1.341
TI4	3.669	1	5	1.276
TI5	3.475	1	5	1.290
TI6	3.378	1	5	1.374

Sumber: Olah data primer, (2025)

Analisis deskriptif terhadap indikator variabel *turnover intention* menunjukkan bahwa nilai rata-rata berkisar antara 3.346 hingga 3.669. Nilai tertinggi terdapat pada TI4, sedangkan nilai terendah tercatat pada TI1. Temuan ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat keinginan untuk keluar dari organisasi yang relatif tinggi. Di sisi lain, nilai standar deviasi dari seluruh indikator berada pada rentang 1.262 hingga 1.374, mengindikasikan adanya tingkat variasi tanggapan yang cukup besar di antara responden. Variabilitas tertinggi terdapat pada indikator TI6, yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap item tersebut sangat beragam. Rentang nilai minimum hingga maksimum yang konsisten pada skala 1 hingga 5 mengisyaratkan bahwa seluruh opsi jawaban digunakan secara optimal dalam menilai intensi keluar dari pekerjaan. Disamping itu, standar deviasi yang cukup besar pada seluruh indikator menyatakan bahwa terdapat variasi persepsi yang signifikan di antara responden terkait intensi mereka untuk mengundurkan diri dari pekerjaan. Variasi standar deviasi ini mencerminkan bahwa persepsi responden terhadap niat untuk berpindah kerja tidak sepenuhnya homogen dan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berbeda antar individu.

4.3 Model pengukuran atau *outer model*

Pengukuran model dilakukan untuk melihat apakah indikator benar-benar menunjukkan variabel tersembunyi yang seharusnya. Proses evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa model yang digunakan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai. Tiga aspek utama yang dianalisis dalam tahap ini meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Evaluasi yang menyeluruh terhadap ketiga aspek ini menjadi dasar penting dalam memastikan bahwa model pengukuran layak digunakan untuk pengujian struktural lebih lanjut.

4.3.1 Uji Validitas

Hasil pada analisis *PLS-SEM*, nilai *outer loading* dari setiap indikator harus diperhatikan. Sebuah indikator dianggap valid secara konvergen jika nilai *outer loading*-nya lebih besar dari 0,50 atau 0,70, tergantung pada standar yang digunakan dalam penelitian tersebut (Huda, 2023). Selain itu, *Average Variance Extracted (AVE)* juga harus lebih besar dari 0,50 untuk menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari setengah varians dari indikator-indikatornya (Handayani & Darma, 2021). Jika nilai-nilai ini terpenuhi, maka konstruk tersebut dapat dianggap valid secara konvergen.

Sementara itu, untuk menguji validitas diskriminan, peneliti dapat menggunakan beberapa metode yang menyatakan bahwa akar dari AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Wiyono & Oktabrianto, 2021). Kedua metode ini penting untuk memastikan bahwa konstruk yang berbeda tidak saling tumpang tindih.

Pengujian ini juga mencakup analisis reliabilitas, di mana nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* digunakan untuk menilai konsistensi internal dari konstruk yang diukur (Handayani & Darma, 2021) dan (Huda, 2023). Nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,70

menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 4. 8 Hasil *outer loading*

Instrumen	Job Embeddedness	Kepuasan kerja	Stres kerja	Turnover Intention	Ket
JE1	0.893				Valid
JE2	0.904				Valid
JE3	0.885				Valid
JE4	0.875				Valid
JE5	0.906				Valid
JE6	0.896				Valid
KK1		0.866			Valid
KK2		0.871			Valid
KK3		0.911			Valid
KK4		0.894			Valid
KK5		0.847			Valid
SK1			0.822		Valid
SK2			0.862		Valid
SK3			0.876		Valid
SK4			0.859		Valid
SK5			0.884		Valid
SK6			0.853		Valid
TI1				0.901	Valid
TI2				0.896	Valid
TI3				0.928	Valid
TI4				0.884	Valid
TI5				0.924	Valid
TI6				0.903	Valid

Sumber: Olah data primer, (2025)

Pada uji validitas konvergen, *outer loadings* digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator tersebut berkorelasi kuat dengan konstruk yang diukurnya. Hasil *outer loadings* yang ditampilkan pada tabel menunjukkan semua

indikator memiliki nilai di atas ambang batas 0.7, yang menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang tinggi dengan variabel latennya (Hair et al., 2021). Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk *job embeddedness*, stres kerja, kepuasan kerja, dan *turnover intention* telah diukur dengan valid, karena setiap indikator memiliki kemampuan yang memadai dalam merefleksikan konstruknya.

Secara khusus, indikator-indikator *job embeddedness* (JE1 hingga JE6) memiliki *outer loadings* antara 0.875 hingga 0.906, yang menunjukkan bahwa setiap indikator ini valid dalam mengukur konstruk *job embeddedness*. Demikian pula indikator stres kerja (SKP1 hingga SK6) memiliki *outer loadings* antara 0.822 hingga 0.884, yang memperkuat validitas konstruk stres kerja. Indikator kepuasan kerja (KK1 hingga KK5) dengan *outer loadings* antara 0.847 sampai 0.911 serta *turnover intention* (TI1 hingga TI6) dengan nilai antara 0.884 hingga 0.928, menunjukkan bahwa konstruk-konstruk ini juga *valid.* Hasil ini menegaskan bahwa model pengukuran memenuhi syarat validitas konvergen.

Hasil uji validitas ini penting dalam model *SEM-PLS* karena validitas konstruk yang memadai akan memastikan bahwa interpretasi hasil analisis model struktural lebih akurat. Dalam konteks penelitian ini, validitas konvergen yang kuat menunjukkan bahwa lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja dan *turnover intention* diukur secara akurat oleh indikator-indikator yang dipilih, yang memungkinkan untuk menarik kesimpulan yang lebih valid mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Analisis selanjutnya, pengujian *average variance extracted (AVE)* dengan penilaian hasil perolehan harus lebih besar dari 0.5 (Hair et al., 2021)

Tabel 4. 9 Hasil nilai AVE

Variabel	Average variance extracted (AVE)	ket
Job Embeddedness	0.797	Valid
Kepuasan kerja	0.771	Valid
Stres kerja	0.739	Valid
Turnover Intention	0.821	Valid

Sumber: Olah data primer, (2025)

Data pada tabel menunjukan *job embeddedness* memiliki nilai 0.797, Kepuasan kerja memiliki nilai 0.771, stres kerja memiliki nilai 0.739, dan *turnover intention* memiliki nilai 0.821. Nilai *average variance extracted (AVE)* di atas 0.5 pada seluruh data ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki konsistensi internal yang memadai, yang artinya konstruk tersebut dapat diandalkan dalam mengukur variabel laten yang diwakilinya. Pada model *SEM-PLS*, uji reliabilitas dilakukan melalui beberapa indikator, yaitu *Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho_a dan rho_c)* dan *Average Variance Extracted (AVE)* (Hair et al., 2021).

Tabel 4. 10 Hasil *cronbach's alpha dan composite reliability*

Instrumen	Cronbach's alpha	Composite reliability
Job Embeddedness	0.949	0.949
Kepuasan kerja	0.926	0.926
Stres kerja	0.929	0.931
Turnover Intention	0.956	0.957

Sumber: Olah data primer, (2025)

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur reliabilitas internal setiap konstruk. Hair et al. (2021) menyatakan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0.7 menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang baik, yang artinya indikator-indikator dalam konstruk tersebut secara konsisten mengukur hal yang sama. Berdasarkan tabel di atas, semua konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang melebihi 0.7. Konstruk *job embeddedness* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.949, kepuasan kerja sebesar 0.926, stres kerja sebesar 0.929, dan *turnover intention* sebesar 0.956, dengan demikian semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas internal yang baik.

Composite Reliability memberikan pengukuran yang lebih komprehensif tentang reliabilitas dengan mempertimbangkan kontribusi setiap indikator terhadap konstruk. Nilai *Composite Reliability* di atas 0.7 menunjukkan reliabilitas yang baik. Semua konstruk dalam model ini juga memiliki nilai *Composite Reliability* yang tinggi, dengan konstruk *job embeddedness* terhadap *turnover Intention* sebesar 0.949, Kepuasan kerja sebesar 0.926, stres kerja sebesar 0.931, dan *turnover intention* sebesar 0.957. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model ini sangat reliabel dan dapat dipercaya dalam mengukur konsep yang diwakilinya.

Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki konsistensi internal yang tinggi, reliabilitas komposit yang baik, dan validitas konvergen yang memadai. Ini berarti bahwa setiap konstruk dapat diandalkan dalam mengukur variabel laten yang diwakilinya, dan data yang diperoleh dari konstruk-konstruk ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dengan keyakinan bahwa hasil pengukuran tersebut akurat dan konsisten.

4.3.3 Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan mengevaluasi nilai *cross loading*, di mana setiap indikator seharusnya memiliki nilai muatan yang lebih tinggi terhadap konstruknya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Menurut Hair (2020), nilai *cross loading* yang dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan

adalah di atas 0,6. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam model mampu membedakan konstruk satu dengan yang lainnya secara memadai.

Tabel 4. 11 Hasil nilai cross loading

Instrumen	Job embeddedness	Kepuasan kerja	Stres kerja	Turnover intention	KET
JE1	**0.893**	0.760	-0.721	-0.669	Valid
JE2	**0.904**	0.800	-0.778	-0.71	Valid
JE3	**0.885**	0.799	-0.724	-0.658	Valid
JE4	**0.875**	0.746	-0.73	-0.705	Valid
JE5	**0.906**	0.766	-0.731	-0.674	Valid
JE6	**0.896**	0.768	-0.729	-0.702	Valid
KK1	0.743	**0.866**	-0.719	-0.71	Valid
KK2	0.741	**0.871**	-0.689	-0.683	Valid
KK3	0.803	**0.911**	-0.747	-0.714	Valid
KK4	0.774	**0.894**	-0.711	-0.669	Valid
KK5	0.739	**0.847**	-0.78	-0.717	Valid
SK1	-0.611	-0.649	**0.822**	0.669	Valid
SK2	-0.699	-0.695	**0.862**	0.719	Valid
SK3	-0.73	-0.734	**0.876**	0.739	Valid
SK4	-0.762	-0.771	**0.859**	0.728	Valid
SK5	-0.745	-0.759	**0.884**	0.778	Valid
SK6	-0.693	-0.671	**0.853**	0.741	Valid
TI1	-0.727	-0.755	0.781	**0.901**	Valid
TI2	-0.707	-0.734	0.781	**0.896**	Valid
TI3	-0.697	-0.732	0.765	**0.928**	Valid
TI4	-0.638	-0.674	0.751	**0.884**	Valid
TI5	-0.684	-0.711	0.772	**0.924**	Valid
TI6	-0.723	-0.719	0.765	**0.903**	Valid

Sumber: Olah data primer, (2025)

Hasil pengolahan data menggunakan *SmartPLS* menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk

asalnya. Seperti indikator JE1 memiliki nilai loading sebesar 0,893 terhadap konstruk *job embeddedness*, yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai loading terhadap konstruk lainnya, yaitu kepuasan kerja (0,760), stres kerja (-0,721), dan *turnover intention* (-0,669). Hal serupa juga ditemukan pada indikator lainnya, seperti KK3 yang mencatat nilai 0,911 pada kepuasan kerja, SK3 dengan 0,803 pada stres kerja, dan TI5 dengan 0,924 pada *turnover intention.*

Semua indikator menunjukkan nilai loading > 0,60 pada konstruk asalnya dan memiliki nilai loading yang lebih rendah terhadap konstruk lain. Hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan mampu membedakan antara satu konstruk dengan konstruk lainnya secara memadai.

4.4 Model struktural atau *inner model*

Setelah tahapan analisis *outer model* dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang ditetapkan, langkah selanjutnya dalam metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* adalah melakukan pengujian *inner model* atau model struktural. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel *independen* terhadap variabel *dependen*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran variabel mediasi.

Menurut Musyaffi (2021), evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan hubungan antar variabel *eksogen* (*independen*) dan *endogen* (dependen) serta mengevaluasi pola hubungan kausal dalam model penelitian. Selain itu, Muhtarom et al. (2022) menjelaskan bahwa pengujian model struktural bertujuan menilai signifikansi jalur hubungan antar variabel dengan menggunakan beberapa ukuran penting, seperti nilai koefisien determinasi *(R-Square/R²)* yang menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen.

Lebih lanjut, untuk mengetahui kontribusi relatif masing-masing variabel prediktor terhadap konstruk dependen, digunakan nilai *F-Square* (f^2) yang mengukur efek ukuran dari setiap jalur hubungan. Adapun nilai *Q-Square* (Q^2) juga

dapat digunakan sebagai indikator relevansi prediktif model, yang menunjukkan seberapa baik nilai observasi dapat direkonstruksi oleh model dan parameter estimasinya (Hair et al., 2021). Dengan demikian, evaluasi *inner model* tidak hanya penting untuk menguji hipotesis yang diajukan, tetapi juga menjadi dasar dalam menarik kesimpulan mengenai hubungan sebab-akibat antar konstruk dalam model yang dibangun.

4.4.1 Analisis *R-Square*

Nilai *R-Square* (R^2) merefleksikan seberapa besar proporsi varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen dalam model penelitian. Dalam konteks analisis *inner model* PLS-SEM, R^2 berperan sebagai indikator untuk menilai kekuatan prediktif model terhadap variabel dependen.

Tabel 4. 12 Hasil nilai R-square

Instrumen	R-square
Kepuasan kerja	0.793
Turnover Intention	0.748

Sumber: Olah data primer, (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa konstruk Kepuasan Kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,793, yang berarti bahwa 79,3% variasi pada Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yaitu *job embeddedness* dan stres kerja. Adapun sisanya, sebesar 20,7%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model ini. Sementara itu, konstruk *turnover intention* memperoleh nilai R^2 sebesar 0,748, yang mengindikasikan bahwa 74,8% dari *varians turnover intention* dijelaskan oleh *job embeddedness*, Stres Kerja, serta Kepuasan Kerja sebagai mediator. Sebanyak 23,2% sisanya berasal dari faktor eksternal yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Mengacu pada kriteria penilaian dari Hair et al. (2021), nilai R^2 sebesar 0,67 ke atas termasuk dalam kategori kuat. Dengan demikian kedua konstruk endogen dalam penelitian ini menunjukkan kekuatan prediktif model yang sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural yang dibangun telah mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara signifikan.

4.4.2 Analisis *F-Square*

Selain menganalisis nilai *R-Square* untuk melihat kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen secara keseluruhan, pengujian *inner model* juga melibatkan evaluasi terhadap nilai *f-square* (f^2). Nilai ini digunakan untuk menilai seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dalam model. Mengacu pada panduan dari Hair et al. (2021) interpretasi f^2 dibedakan sebagai berikut:

- $f^2 \geq 0.02$ = pengaruh kecil (*small effect*)
- $f^2 \geq 0.15$ = pengaruh sedang (*medium effect*)
- $f^2 \geq 0.35$ = pengaruh besar (*large effect*)

Tabel 4. 13 Hasil nilai F-square

Instrumen	JE	KK	SK	TI
Job embeddedness		0.493		0.005
Kepuasan kerja				**0.050**
Stres kerja		0.210		0.355
Turnover intention				

Sumber: Olah data primer, (2025)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel yang ditampilkan, diperoleh beberapa temuan sebagai berikut:

1. *Job embeddedness* terhadap kepuasan kerja menghasilkan nilai f^2

sebesar 0,493, yang termasuk dalam kategori besar. Ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* memiliki peran yang dominan dalam membentuk tingkat Kepuasan Kerja.

2. *Job embeddedness* terhadap *turnover intention* memberikan nilai f^2 sebesar 0,005, yang berada di bawah batas minimum pengaruh kecil, sehingga dianggap memiliki efek yang sangat rendah atau tidak signifikan dari sisi ukuran efek.
3. Kepuasan kerja terhadap *turnover intention* menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,050, yang masuk dalam kategori kecil. Artinya, meskipun berpengaruh, pengaruh langsungnya terhadap *Turnover Intention* relatif rendah.
4. Stres kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,210, dikategorikan sebagai pengaruh sedang, yang berarti stres kerja memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap tingkat kepuasan kerja.
5. Stres kerja terhadap *turnover intention* mencatat nilai f^2 sebesar 0,355, yang masuk dalam kategori pengaruh besar, menandakan bahwa stres kerja menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi niat karyawan untuk keluar dari organisasi.

Secara keseluruhan, analisis ini menunjukkan bahwa konstruk *job embeddedness* dan stres kerja memiliki peran yang kuat dalam memengaruhi variabel dependen dalam model, sementara kepuasan kerja, meskipun penting secara teoritis menunjukkan kontribusi yang lebih kecil berdasarkan ukuran efek langsungnya.

4.5 Uji *path coeffisients*

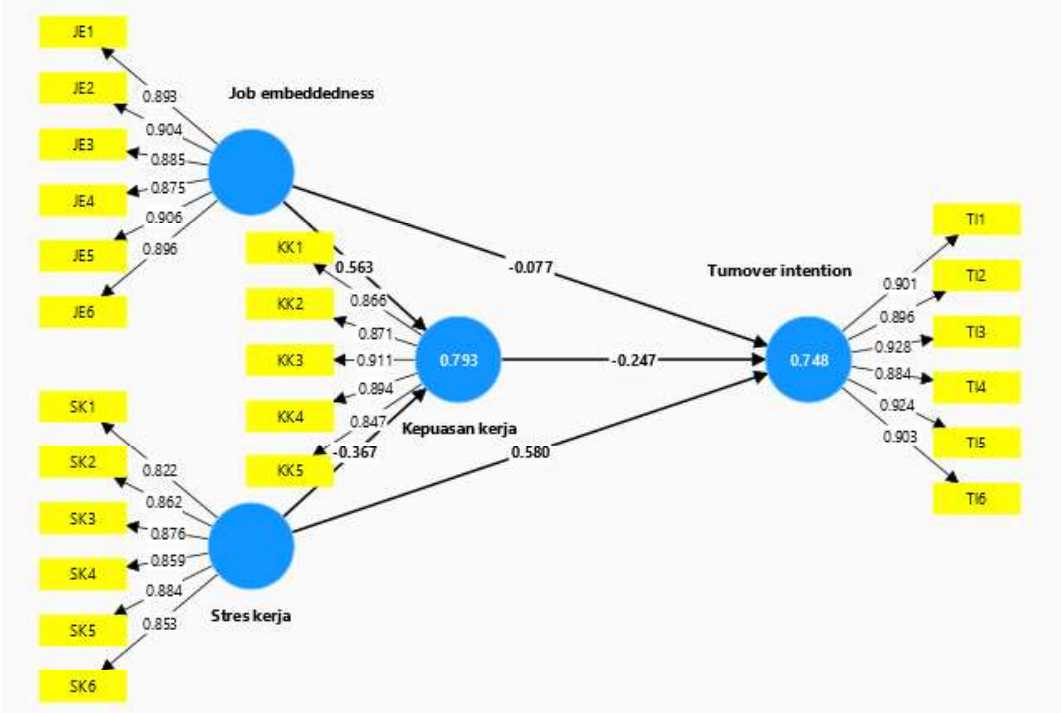
Path Coefficients digunakan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antar konstruk laten dalam model struktural. Nilai ini merepresentasikan besarnya pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui konstruk mediasi. Dalam konteks penelitian kuantitatif berbasis *PLS-SEM*, koefisien jalur menjadi dasar untuk

menguji hipotesis serta mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antar variabel.

Windarko et al. (2023), mengatakan bahwa angka koefisien jalur selalu berada di antara -1 dan 1. Jika angkanya mendekati -1 atau 1, hubungannya kuat. Tanda plus (+) berarti hubungan tersebut mengarah ke satu arah (positif), dan tanda minus (-) berarti hubungan tersebut mengarah ke arah yang berlawanan (negatif). Semakin mendekati angka nol, maka semakin lemah hubungan antar variabel tersebut. Koefisien ini juga harus dilengkapi dengan uji signifikansi melalui nilai t-statistik dan p-value untuk memastikan bahwa hubungan tersebut tidak terjadi secara kebetulan. Oleh karena itu, interpretasi *Path Coefficients* harus dilakukan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan arah hubungan, besar pengaruh, serta tingkat signifikansi statistiknya.

Analisis *path coefficients* memberikan gambaran yang lebih dalam mengenai bagaimana konstruk dalam model saling berinteraksi, serta seberapa besar kontribusi masing-masing konstruk dalam memengaruhi hasil akhir dari model penelitian.

Gambar 4. 1 Path coefitients



Tabel 4. 14 Nilai path coefitients

Instrumen	Path Coeffitients
Job embeddedness -> Turnover intention	-0.077
Stres kerja -> Turnover intention	0.580
Job embeddedness -> Kepuasan kerja	0.563
Stres kerja -> Kepuasan kerja	-0.367
Kepuasan kerja -> Turnover intention	-0.247
Job embeddedness ->Kepuasan kerja-> Turnover intention	-0.139
Stres kerja ->Kepuasan kerja-> Turnover intention	0.091

Sumber: Olah data primer, (2025)

Berdasarkan hasil analisis model struktural yang ditampilkan pada data tersebut, diperoleh nilai-nilai koefisien jalur yang merepresentasikan besar dan arah pengaruh antar variabel laten dalam model penelitian. Nilai-nilai ini menggambarkan hubungan langsung antar konstruk sebagai berikut:

1. Pengaruh *job embeddedness* terhadap *turnover intention*

   Nilai koefisien sebesar -0.077 menunjukkan bahwa *job embeddedness* memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*, meskipun nilainya relatif kecil. Artinya, semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap organisasi, maka kecenderungan mereka untuk keluar sedikit menurun. Namun, pengaruh ini tergolong lemah secara langsung.

2. Pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*

   Stres kerja menunjukkan pengaruh positif yang cukup kuat terhadap *turnover intention* dengan koefisien 0.580. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan mengalami lebih banyak stres di tempat kerja, mereka cenderung ingin keluar dari pekerjaan mereka.

3. Pengaruh *job embeddedness* terhadap kepuasan kerja

   Koefisien sebesar 0.563 menandakan bahwa keterikatan kerja secara signifikan berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa cocok dengan pekerjaannya dan memiliki keterhubungan yang kuat di lingkungan kerja cenderung lebih puas.

4. Pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja

   Nilai koefisien -0.367 menunjukkan bahwa stres kerja berdampak negatif terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami tekanan tinggi cenderung merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

   Koefisien -0.247, terlihat bahwa kepuasan kerja menurunkan niat keluar. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya memiliki kemungkinan lebih rendah untuk mengundurkan diri.

6. Pengaruh *job embeddedness* melalui kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

   Koefisien -0.139 menunjukkan bahwa *job embeddedness* juga berpengaruh terhadap *turnover intention* secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Ini berarti keterikatan kerja meningkatkan kepuasan, yang pada akhirnya menurunkan intensi keluar.

7. Pengaruh stres kerja melalui kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

   Nilai koefisien 0.091, stres kerja juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui penurunan kepuasan kerja. Artinya, stres kerja menurunkan kepuasan, yang pada gilirannya meningkatkan niat keluar dari pekerjaan.

4.6 Pengujian hipotesis

Analisis pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel laten dalam model penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan. Pengujian didasarkan pada nilai *path coefficient* (*original sample*), *t-statistics*, dan *p-value* yang dihasilkan dari analisis dengan SmartPLS. Hipotesis dinyatakan diterima jika nilai *p-value* < 0,05 dan *t-statistics* > 1,96 pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 4. 15 Hasil uji hipotesis

Instrumen	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	P values	putusan
Job embeddedness -> Turnover intention	-0.077	0.097	0.431	Tidak Signifikan
Stres kerja -> Turnover intention	0.58	0.089	0	Signifikan
Job embeddedness -> Kepuasan kerja	0.563	0.053	0	Signifikan
Stres kerja -> Kepuasan kerja	-0.367	0.054	0	Signifikan
Kepuasan kerja -> Turnover intention	-0.247	0.103	0.017	Signifikan
Job embeddedness -> kepuasan kerja -> Turnover intention	-0.139	0.058	0.017	Signifikan
Stres kerja -> kepuasan kerja -> Turnover intention	0.091	0.042	0.042	Signifikan

Sumber: Olah data primer, (2025)

Hasil pengujian hipotesis yang diperoleh sebagai berikut:

4.6.1 Pengaruh *Job embeddedness* terhadap *Turnover intention*

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *job embeddedness* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (O = -0.077, p = 0.431). Artinya, keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi belum cukup kuat untuk menurunkan keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan. Temuan ini sejalan dengan studi oleh Rahmadani et al. (2021) yang mengemukakan bahwa job embeddedness tidak selalu menjadi penentu utama dalam intensi berpindah kerja, terutama jika faktor lain seperti stres kerja lebih dominan.

4.6.2 Pengaruh stres kerja terhadap *Turnover intention*

Stres kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* (O = 0.580, p = 0.000). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar keinginan

mereka untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Fauzi et al. (2022) yang menjelaskan bahwa stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat mendorong intensi keluar dari pekerjaan.

4.6.3 Pengaruh *Job embeddedness* terhadap kepuasan kerja

Job embeddedness berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (O = 0.563, p = 0.000). Artinya, semakin kuat keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan lingkungannya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Hasil ini konsisten dengan penelitian oleh Mashudi & Erdiansyah (2023) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasi meningkatkan perasaan puas terhadap pekerjaan mereka.

4.6.4 Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja

Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja (O = -0.367, p = 0.000), yang berarti meningkatnya stres akan menurunkan kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan temuan dari Nyoman et al. (2024) yang menyebutkan bahwa stres kerja memiliki dampak langsung terhadap penurunan kepuasan kerja karyawan.

4.6.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (O = -0.247, p = 0.017). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, akan cenderung memiliki niat untuk keluar yang rendah dalam organisasi. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Maqableh et al. (2023) yang menunjukkan bahwa individu yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung lebih loyal dan tidak mudah terdorong untuk keluar dari pekerjaannya dan menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai faktor protektif terhadap stres kerja dan berkontribusi dalam mempertahankan tenaga kerja yang stabil dalam organisasi.

4.6.6 Pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi antara *job embeddedness* terhadap *turnover intention*

Pengaruh tidak langsung (mediasi) *job embeddedness* terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja (O = -0.139, p = 0.017), mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya akan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar dari perusahaan. Dengan kata lain, meskipun *job embeddedness* tidak selalu berdampak langsung terhadap keinginan untuk berhenti, namun melalui peningkatan kepuasan kerja, efek positifnya terhadap retensi karyawan menjadi signifikan. penelitian dari Mashudi & Erdiansyah (2023)Mashudi & Erdiansyah (2023) juga mendukung bahwa karyawan yang merasa terhubung secara sosial, cocok dengan budaya organisasi, dan memiliki banyak hal yang perlu "dikorbankan" jika keluar dari perusahaan, cenderung lebih puas dan tidak berniat untuk pindah kerja.

4.6.7 Pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi antara stres kerja terhadap *turnover intention*

Pengaruh tidak langsung (mediasi) pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja (O = 0.038, p = 0.241) menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan olehDewi & Sriathi (2019)Dewi & Sriathi (2019) yang menemukan bahwa stres kerja berdampak signifikan dalam menurunkan kepuasan kerja, yang kemudian berkontribusi terhadap peningkatan *turnover intention*.

4.7 Pembahasan

Analisis dalam pengujian variabel yang sudah dilakukan, maka dari itu peneliti bisa memperoleh hasilnya yaitu sebagai berikut:

4.7.1 Pengaruh *Job embeddedness* terhadap *Turnover intention*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *job embeddedness* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai original sample sebesar -0.077, nilai p sebesar 0.431 (lebih besar dari 0.05), dan standar deviasi 0.097. Artinya, meskipun secara arah hubungan negatif (semakin tinggi *job embeddedness* maka semakin rendah niat keluar), namun hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, baik dari aspek kesesuaian *(fit)* yaitu meskipun banyak karyawan merasa cocok dengan budaya perusahaan (pernyataan 1) dan memiliki pandangan masa depan yang jelas di perusahaan (pernyataan 2), selanjutnya keterhubungan *(link)* yaitu hubungan yang kuat dengan rekan kerja (pernyataan 3) dan aktif dalam kegiatan sosial di perusahaan (pernyataan 4) maupun pengorbanan *(sacrifice)* yaitu karyawan merasa bahwa manfaat yang mereka terima dari pekerjaan sulit didapat di tempat lain (pernyataan 5), atau ragu bisa mendapatkan tempat kerja yang lebih baik (pernyataan 6) belum cukup kuat untuk secara langsung mengurangi keinginan mereka untuk keluar dari perusahaan, serta menjalin kenyataan tersebut belum cukup untuk secara langsung menurunkan keinginan mereka untuk keluar.

Hasil ini selaras dengan penelitian Rashid (2021) yang juga menemukan bahwa *job embeddedness* tidak selalu berdampak langsung terhadap *turnover intention*. Nabella (2021) dalam studinya juga mengungkapkan bahwa faktor-faktor psikologis dan lingkungan kerja seperti tekanan kerja, gaya kepemimpinan, serta ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi sering kali menjadi pemicu utama intensi keluar. Dalam kondisi seperti ini, pengaruh keterikatan terhadap organisasi menjadi tidak cukup kuat untuk menahan niat berpindah kerja. Oleh sebab itu, organisasi perlu meninjau kembali pendekatan mereka dalam membangun keterikatan dengan tidak hanya berfokus pada aspek sosial dan budaya organisasi, tetapi juga memperhatikan

kebutuhan individual, terutama pada generasi muda yang memiliki orientasi nilai kerja yang berbeda.

Nyoman et al. (2024) menambahkan bahwa *job embeddedness* memiliki dampak yang lebih besar ketika dikombinasikan dengan faktor lain seperti kepuasan kerja atau komitmen afektif. Tanpa dukungan dari faktor-faktor tersebut, *job embeddedness* tidak mampu berdiri sendiri sebagai penentu utama dalam mengurangi *turnover intention*. Hal ini juga menjelaskan mengapa dalam penelitian ini, hubungan antara *job embeddedness* dan *turnover intention* tidak signifikan. Secara keseluruhan, hasil ini memberikan implikasi penting bagi organisasi, bahwa meningkatkan keterikatan karyawan bukanlah satu-satunya cara untuk menurunkan niat keluar. Diperlukan pendekatan yang lebih holistik yang mencakup kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, dan peluang pengembangan diri agar strategi retensi karyawan dapat berjalan efektif, khususnya pada kelompok karyawan muda.

4.7.2 Pengaruh stres kerja terhadap *Turnover intention*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai koefisien sebesar 0,580 dan *p-value* sebesar 0,000. Artinya, semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk memiliki niat keluar dari pekerjaan. Responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mereka mengalami beban kerja yang melebihi kapasitas (pernyataan 7), ketidakjelasan dalam pembagian tugas (pernyataan 8), serta ketidaknyamanan dalam berinteraksi dengan atasan (pernyataan 9) dan minimnya dukungan dari lingkungan kerja (pernyataan 10). Selain itu, persepsi terhadap ketidakjelasan prospek karier (pernyataan 11) dan ketidakamanan posisi kerja saat ini (pernyataan 12) turut memperburuk kondisi psikologis karyawan, sehingga mendorong timbulnya intensi untuk meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, stres kerja menjadi salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap niat berhenti kerja di kalangan karyawan generasi z di PT. JKL Bogor. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang mengungkapkan

bahwa stres kerja yang tinggi dapat menimbulkan ketidakpuasan, kelelahan emosional, dan penurunan motivasi, yang pada akhirnya meningkatkan keinginan untuk *resign.* Permana dan Iqbal (2022) menyatakan bahwa ketidakmampuan individu dalam mengelola tekanan kerja secara efektif dapat memperparah beban psikologis, sehingga karyawan cenderung mencari alternatif pekerjaan yang dianggap lebih nyaman dan stabil. Dalam konteks ini, stres kerja bukan hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga dapat merugikan organisasi akibat meningkatnya angka *turnover.*

Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Nyoman et al. (2024) yang menjelaskan bahwa stres kerja dapat memicu ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu untuk mengatasinya, yang kemudian berdampak langsung pada intensi untuk meninggalkan pekerjaan. Tekanan pekerjaan yang berlangsung secara terus-menerus, seperti beban kerja berlebih, konflik peran, atau lingkungan kerja yang tidak kondusif, berkontribusi pada meningkatnya *turnover intention.*

Hasil ini menjadi lebih relevan mengingat karakteristik generasi ini yang cenderung mengutamakan keseimbangan hidup dan pekerjaan, serta memiliki toleransi yang lebih rendah terhadap lingkungan kerja yang menimbulkan stres berkepanjangan. Sehingga, apabila organisasi tidak mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, maka *turnover intention* dari karyawan generasi z akan cenderung meningkat.

Secara umum penting bagi manajemen organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor penyebab stres kerja dan mengambil langkah preventif maupun kuratif. Strategi seperti peningkatan komunikasi, pelatihan manajemen stres, penyesuaian beban kerja, serta menciptakan iklim kerja yang suportif, perlu diprioritaskan untuk menekan angka *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan.

4.7.3 Pengaruh *Job embeddedness* terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian, *job embeddedness* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh

nilai koefisien sebesar 0,563 dan p-value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya, baik dari segi kecocokan dengan nilai dan budaya organisasi (pernyataan 1), keyakinan terhadap masa depan karier (pernyataan 2), hubungan sosial yang positif di tempat kerja (pernyataan 3), maupun keterlibatan dalam aktivitas sosial perusahaan (indikator 4), akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Lebih lanjut persepsi bahwa manfaat pekerjaan saat ini sulit ditemukan di tempat lain (pernyataan 5) dan keraguan untuk mendapatkan tempat kerja yang lebih baik (pernyataan 6), memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini tercermin pada kepuasan terhadap penghasilan yang diterima (pernyataan 13), fasilitas kerja yang tersedia (pernyataan 14), dukungan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas (pernyataan 15), hubungan interpersonal yang harmonis (pernyataan 16), serta kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan (pernyataan 17).

Temuan ini didukung oleh temuan Salsabila dan Sabariah (2023) yang mengungkapkan bahwa semakin kuat keterikatan emosional dan struktural karyawan terhadap organisasi, maka semakin besar kemungkinan mereka untuk merasa puas terhadap pekerjaan. Hal yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi dan Rizki (2021), yang menyatakan bahwa *job embeddedness* mampu menciptakan kondisi psikologis yang positif, seperti perasaan aman, dihargai, dan termotivasi, yang kemudian berdampak pada peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa "tertanam" dalam organisasi cenderung mengembangkan sikap positif terhadap lingkungan kerja, memiliki hubungan interpersonal yang harmonis, dan menikmati rutinitas pekerjaan sehari-hari, yang semuanya memperkuat kepuasan mereka.

Keterikatan terhadap organisasi menjadi semakin krusial dengan generasi z sebagai koteksnya. Generasi ini dikenal memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, suportif, dan bermakna. Oleh karena itu, ketika organisasi mampu menciptakan kondisi yang memfasilitasi keterikatan karyawan, maka peluang untuk meningkatkan kepuasan kerja generasi z akan semakin besar. Organisasi yang memahami dan mengelola

elemen-elemen *job embeddedness* secara efektif dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih puas, produktif dan loyal.

4.7.4 Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis, Stres kerja ditemukan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien -0,367 dan nilai p sebesar 0,000. Kondisi ini menggambarkan bahwa semakin tinggi tingkat stres yang dialami oleh karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Tekanan yang muncul akibat tugas yang berlebihan (pernyataan 7), tanggung jawab yang tidak jelas (pernyataan 8), serta hubungan yang tidak harmonis dengan atasan (pernyataan 9) dan minimnya dukungan sosial di lingkungan kerja (pernyataan 10) menjadi pemicu utama turunnya kepuasan kerja. Artinya, kondisi kerja yang penuh tekanan secara psikologis maupun fisik berpotensi mengurangi perasaan positif terhadap pekerjaan yang dijalani (Syaefudin et al., 2020).

Stres kerja dapat muncul dari berbagai sumber, seperti beban kerja yang berlebihan, konflik dengan rekan kerja atau atasan, ketidakjelasan peran, serta ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika tekanan ini berlangsung dalam waktu yang lama tanpa adanya dukungan atau strategi penanganan yang memadai, karyawan cenderung mengalami kelelahan emosional dan fisik, yang berdampak negatif pada persepsi mereka terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Saputra & Erdiansyah (2024) yang menyatakan bahwa tingginya tingkat stres kerja akan secara langsung menurunkan kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja maupun tugas yang mereka kerjakan.

Stres kerja tidak hanya memengaruhi kesejahteraan psikologis individu, tetapi juga menurunkan kualitas hubungan sosial di tempat kerja, melemahkan motivasi serta memicu perasaan tidak aman dalam pekerjaan. Studi oleh Sari dan Prasetya (2022) juga mendukung hal ini, di mana ditemukan bahwa karyawan dengan tingkat stres tinggi cenderung menilai tempat kerja secara

negatif dan mengalami penurunan rasa puas terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti kompensasi, penghargaan, serta hubungan antarpribadi.

Hasil ini menjadi sangat relevan mengingat karakteristik generasi z ini yang lebih terbuka terhadap isu kesehatan mental dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap keseimbangan kerja-hidup. Ketika stres kerja meningkat, generasi ini cenderung cepat merespon dengan penurunan kepuasan dan bahkan keinginan untuk berpindah pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang kebijakan manajemen stres yang efektif, seperti program konseling, pelatihan pengelolaan stres, serta penyusunan beban kerja yang realistis untuk mempertahankan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

4.7.5 Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan nilai koefisien -0,247 dan *p-value* sebesar 0,017. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi. Kepuasan terhadap penghasilan yang sesuai dengan beban kerja (pernyataan 13), lingkungan kerja yang mendukung (pernyataan 14), serta kerja sama tim yang baik (pernyataan 15) dan hubungan sosial yang harmonis (pernyataan 16) serta gaya kepemimpinan atasan (pernyataan 17) menjadi faktor penting yang memperkuat komitmen karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Putra dan Dewi (2022), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menekan niat keluar karyawan karena karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan komitmen terhadap organisasi, serta enggan mengambil risiko dengan berpindah pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi umumnya terkait dengan faktor-faktor seperti hubungan baik dengan rekan kerja, kejelasan tugas, sistem penghargaan yang adil, serta peluang pengembangan karier. Pratiwis & Yuniantos (2023) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja juga bertindak sebagai elemen afektif yang mampu memperkuat hubungan positif antara

karyawan dan organisasi. Ketika kepuasan kerja terjaga, maka persepsi terhadap pekerjaan menjadi lebih positif, bahkan dalam kondisi tekanan atau stres. Oleh karena itu, mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menjadi strategi penting untuk menurunkan tingkat *turnover intention* dalam organisasi.

Implikasi praktis dari hasil ini adalah bahwa manajemen perlu memperhatikan aspek-aspek yang membentuk kepuasan kerja, seperti penghargaan, keseimbangan beban kerja, dukungan atasan, dan pengembangan profesional. Dengan meningkatkan faktor-faktor tersebut, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan, tetapi juga secara efektif menurunkan potensi keluarnya tenaga kerja yang berharga.

4.7.6 Pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi antara *job embeddedness* terhadap *turnover intention*

Berdasarkan hasil pengujian jalur tidak langsung, *Job embeddedness* juga memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, sebagaimana dibuktikan oleh nilai koefisien sebesar -0,139 dan *p-value* sebesar 0,017. Meskipun tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *turnover intention*, namun keterikatan kerja mampu menurunkan intensi keluar secara tidak langsung dengan meningkatkan kepuasan kerja. Sebagai contoh, karyawan yang merasa cocok dengan budaya organisasi (pernyataan 1) dan memiliki pandangan positif terhadap prospek karier (pernyataan 2), akan merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga tidak mudah tergoda untuk mencari pekerjaan lain (pernyataan 20–21).

Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Lee et al. (2021), yang menegaskan bahwa *job embeddedness* dapat memperkuat kepuasan kerja karena karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka relevan dengan nilai dan tujuan pribadi, memiliki hubungan sosial yang kuat, serta merasa kehilangan banyak hal bila keluar dari organisasi. Tingginya kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh *job embeddedness* inilah yang kemudian berperan dalam

mengurangi *turnover intention*. Dengan demikian, kepuasan kerja bertindak sebagai mekanisme penting yang menjembatani efek keterikatan kerja terhadap niat berhenti.

Mashudi & Erdiansyah (2023) menyatakan bahwa keterikatan emosional dan struktural terhadap organisasi cenderung mendorong perasaan positif terhadap pekerjaan, yang berujung pada loyalitas dan keinginan bertahan. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya tidak hanya fokus pada mengurangi niat keluar secara langsung, tetapi juga memperkuat variabel mediasi seperti kepuasan kerja yang terbukti mampu menyalurkan dampak positif dari *job embeddedness* terhadap retensi karyawan.

Temuan ini menyarankan agar perusahaan menciptakan program yang memperkuat keterikatan karyawan, misalnya melalui pelatihan yang relevan, pengembangan karier, serta penciptaan budaya kerja yang sesuai dengan nilai dan aspirasi individu. Pendekatan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan secara tidak langsung menekan angka *turnover intention* di kalangan karyawan, khususnya generasi muda seperti gen z yang cenderung lebih sensitif terhadap pengalaman kerja.

4.7.7 Pengaruh kepuasan kerja sebagai mediasi antara stres kerja terhadap *turnover intention*

Berdasarkan hasil temuan ini mengindikasikan bahwa Stres kerja juga terbukti memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, dengan nilai koefisien sebesar 0,091 dan *p-value* sebesar 0,042. Artinya, tekanan kerja yang dirasakan karyawan dapat menurunkan kepuasan kerja mereka, dan penurunan kepuasan tersebut akan memicu peningkatan intensi untuk keluar dari organisasi. Sebagai ilustrasi, karyawan yang merasa tidak aman terhadap posisi kerjanya (pernyataan 12) atau kurang memperoleh dukungan dari lingkungan kerja (pernyataan 10), cenderung mengalami ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan minat mereka untuk melamar pekerjaan lain (pernyataan 21) dan kehilangan motivasi untuk bertahan di perusahaan saat ini

(pernyataan 23). Hasil ini selaras dengan temuan Dewi & Sriathi (2019) yang menunjukkan bahwa stres kerja dapat menurunkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan *turnover intention*. Ketika individu merasa tertekan oleh tuntutan pekerjaan, mereka cenderung kehilangan semangat dan kepuasan dalam bekerja, sehingga lebih mudah terdorong untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih mendukung secara psikologis.

Sultana et al. (2022) juga mengungkapkan bahwa stres yang berkepanjangan di tempat kerja dapat menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan melemahkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada tingginya intensi untuk mencari pekerjaan lain. Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi variabel kunci yang dapat memperkuat atau bahkan menurunkan dampak negatif dari stres kerja terhadap niat keluar karyawan.

Organisasi perlu memahami bahwa untuk mengelola stres kerja secara efektif dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyediakan sistem dukungan bagi karyawan. Selain itu, upaya peningkatan kepuasan kerja melalui pemberian insentif, pengakuan atas kinerja, serta kesempatan pengembangan diri juga menjadi strategi penting untuk menjaga loyalitas karyawan dan mengurangi *turnover intention* yang dipicu oleh stres kerja.