

***JOB SATISFACTION UNTUK MENURUNKAN TURNOVER
INTENTION MELALUI RESILIENCE PADA KARYAWAN PT.
KEDUNGSARI MULTIPACK SURABAYA***

Siti Nur Azizah¹

Mahasiswa Prodi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
sitinuraazizah27@gmail.com

Amiartuti Kusmaningtyas²

Dosen Pengajar
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
amiartuti@untag-sby.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the effect on Job Satisfaction to Reduce Turnover Intention Through Resilience at PT. Kedungsari Multipack Surabaya. This research is a type of causal research with a quantitative approach. Data collection techniques by distributing questionnaires or questionnaires. The sampling technique uses a saturated sample where all members of the population are sampled consisting of 53 production employees. The analysis method uses the Partial Least Squares approach using the SmartPLS analysis tool version 4.0.9.8. The data analysis techniques used are validity testing, reliability testing, r-square, f-square, and hypothesis testing using direct effect and indirect effect analysis. Based on the results of direct effect testing, the results showed that Job Satisfaction had a positive and significant effect on Resilience, Resilience had a positive and significant effect on Turnover Intention, Job Satisfaction had a positive but not significant effect on Turnover Intention, and in the indirect effect test the results showed that Resilience had a positive or mediating effect between Job Satisfaction and Turnover Intention.

Keywords: *Job Satisfaction, Resilience, Turnover Intention*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pada *Job Satisfaction* Untuk Menurunkan *Turnover Intention* Melalui *Resilience* pada PT. Kedungsari Multipack Surabaya. Penelitian ini termasuk jenis penelitian sebab akibat dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan angket atau kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel terdiri dari 53 karyawan bagian produksi. Metode analisis dengan menggunakan pendekatan Partial Least Squares menggunakan alat analisis SmartPLS versi 4.0.9.8. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, *r-square*, *f-square*, dan pengujian hipotesis menggunakan analisis *direct effect* dan *indirect effect*. Berdasarkan hasil pengujian *direct effect* diperoleh hasil bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Resilience*, *Resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, *Job Satisfaction* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *Turnover Intention*, serta dalam pengujian *indirect effect* diperoleh hasil *Resilience* berpengaruh positif atau memediasi antara *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention*.

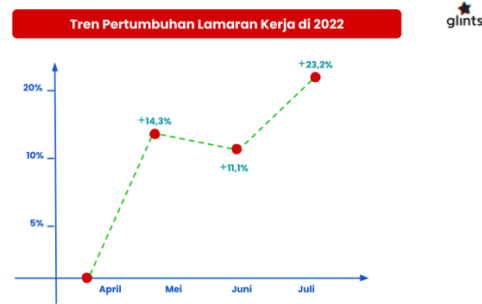
Kata Kunci : *Job Satisfaction, Resilience, Turnover Intention*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam konteks perusahaan yang memiliki tujuan untuk bertahan hidup dan mencapai visi serta misinya maka keberadaan sumber daya manusia sangat diperlukan. Di era kemajuan pesat saat ini, dunia usaha harus menghadapi persaingan yang ketat untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaannya. Oleh karena itu, jika perusahaan mempekerjakan orang-orang yang cocok dan memenuhi kebutuhannya, maka perusahaan tersebut harus memperhatikan akan kepuasan kerja karyawannya. Tingkat kepuasan dapat memengaruhi resiliensi karyawan sehingga hal tersebut akan berdampak pada *turnover intention* atau perpindahan karyawan. Tingginya tingkat *turnover intention* karyawan dapat menjadi tanda peringatan bagi perusahaan, karena dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan stabilitas organisasi. Karyawan yang puas cenderung lebih resilien dan bertahan lebih lama di perusahaan, sehingga mendukung kesuksesan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, memahami dan mengelola *turnover intention* sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Hal ini didukung oleh fenomena yang dilakukan *Glints* dalam survei pada tahun 2022 menunjukkan bahwa pengunduran diri setelah menerima THR pada tahun 2023 menunjukkan adanya peningkatan frekuensi pencarian kerja setelah lebaran dan penurunan pada awal Mei. Dalam kurun waktu 3 bulan terakhir setelah perayaan Idul Fitri, bulan Juni mengalami pertumbuhan signifikan sebesar 23,2% (Aprilliani 2023).



Sumber: Hasil Survei Pengguna *Glints* 2022

Pengelolaan sumber daya manusia yang kurang baik menyebabkan terjadi *turnover intention* karyawan. Jika suatu perusahaan terus mengalami peningkatan tingkat pergantian karyawan, konsekuensinya akan merugikan perusahaan karena dapat menimbulkan biaya yang tinggi. Selain itu, hal ini juga dapat mengakibatkan penurunan kinerja perusahaan karena harus menanggung biaya perekrutan karyawan baru, pelatihan karyawan, dan biaya lembur karyawan.

Turnover intention adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan suatu keinginan atau niat dari karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi dan mencari alternatif pekerjaan yang lainnya secara sukarela. Menurut Harvida & Wijaya (2020), *turnover intention* didefinisikan sebagai sejauh mana seseorang menginginkan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan. Beberapa faktor yang mendasari munculnya *turnover intention* termasuk keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang menawarkan jaminan yang lebih baik. Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior* atau TPB) dapat digunakan untuk memahami hubungan antara kepuasan kerja, resiliensi, dan niat pindah pekerjaan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan dan praktik manajemen SDM. Tingkat resiliensi karyawan juga memainkan peran penting dalam

menghadapi tekanan kerja dan ketidakpastian.

Dalam perspektif teori perilaku terencana (*Theory of Planned Behavior*), Ajzen (1991) mengemukakan bahwa niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan kendali perilaku yang dirasakan. Dalam konteks niat pindah kerja, Zhang et al. (2020) menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja, resiliensi, dan niat pindah kerja. Mereka menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan resiliensi memiliki peran signifikan dalam membentuk niat pindah kerja.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Kedungsari Multipack yang berlokasi di Surabaya, sebuah perusahaan percetakan, di mana karyawan produksi memegang peran kunci dalam memastikan efisiensi dan kualitas produksi. Dengan demikian, mereka dihadapkan pada tekanan dan tenggat waktu yang ketat.

Model kerangka konsep berdasarkan TPB akan diuji pada karyawan produksi PT. Kedungsari Multipack Surabaya, dengan fokus pada hubungan antara kepuasan kerja, resiliensi, dan niat pindah pekerjaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan dan pemahaman tentang bagaimana manajemen kepuasan kerja dapat memengaruhi tingkat resiliensi karyawan dan akhirnya niat pindah pekerjaan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya maka dirumuskan masalah sebagai berikut.

1. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Resilience* pada karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya?

2. Apakah *Resilience* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya?

3. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya?

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori

Theory of Planned Behavior

Penelitian ini bersumber pada Teori Perilaku Terencana, sebuah kerangka teoritis yang berkembang dari Teori Tindakan Beralasan (*Theory of Reasoned Action/TRA*) oleh Icek Ajzen pada tahun 1985. TPB digunakan untuk memprediksi perilaku individu dengan fokus pada niat sebagai faktor motivasi utama.

Dalam konteks psikologi, TPB menjelaskan hubungan antara keyakinan dan perilaku, di mana niat individu untuk melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan. Sikap terhadap perilaku mencerminkan penilaian individu terhadap tindakan tersebut, norma subjektif adalah tekanan sosial yang dirasakan, dan kontrol perilaku adalah persepsi atas kemudahan atau kesulitan dalam melaksanakan perilaku.

Job Satisfaction

Setiap pekerja memiliki tingkat kepuasan yang bervariasi sesuai dengan nilai-nilai sistem yang dimilikinya. Kepuasan kerja adalah suatu konsep yang melibatkan berbagai aspek, di mana dari satu segi memberikan kepuasan dan dari sisi lain mungkin kurang memuaskan. Menurut Sinambela (2019) Kepuasan kerja merujuk pada evaluasi personal seseorang terhadap

pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor internal seperti usaha individu dan faktor eksternal yang melibatkan kondisi kerja, hasil kerja, dan karakteristik pekerjaan itu sendiri.

Indikator *job satisfaction* antara lain:

- 1) Pekerjaan
- 2) Upah
- 3) Promosi
- 4) Pengawas
- 5) Rekan Kerja

Resilience

Resilience atau disebut dengan ketahanan adalah kemampuan seseorang untuk bangkit dan pulih setelah mengatasi kejadian yang berat, tertekan atau terjadi masalah dalam kehidupan namun dapat tangguh dan bertahan sehingga dapat menemukan pengalaman baru. Menurut Connor & Davidson (2003) resiliensi merupakan kemampuan untuk tumbuh dan berkembang dalam menghadapi kesulitan. Athota et al. (2020) berpendapat bahwa resiliensi memiliki peran yang vital dikarenakan kontribusi yang signifikan dari kontak masyarakat terhadap peningkatan aktivitas kerja dengan mengharuskan sebuah individu terbentuk untuk lebih tangguh.

Indikator *resilience* antara lain:

- 1) Kompetensi personal, standar yang tinggi, dan kegigihan.
- 2) Percaya kepada diri sendiri, memiliki toleransi terhadap afek negatif dan kuat dalam menghadapi tekanan.
- 3) Penerimaan positif terhadap perubahan dan hubungan yang baik dengan orang lain.
- 4) Pengendalian diri.
- 5) Pengaruh spiritual.

Turnover Intention

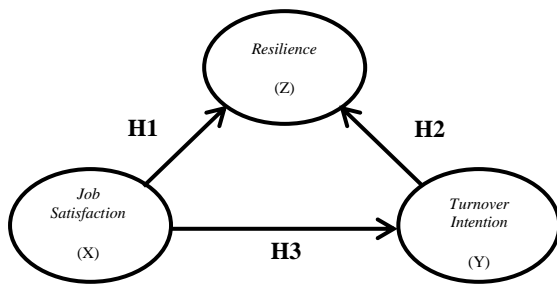
Turnover intention merujuk pada niat atau keinginan untuk melakukan pengunduran diri secara permanen oleh karyawan, baik itu secara sukarela atau tidak sukarela. *Turnover* ini dapat mencakup pengunduran diri, perpindahan keluar dari unit organisasi, pemutusan hubungan kerja, atau bahkan kasus kematian anggota organisasi.

Turnover karyawan menurut Sari Tarigan (2021) adalah proses keluarnya karyawan dari perusahaan secara permanen karena sebab-sebab tertentu. Sebaliknya *turnover intention*, sebagaimana didefinisikan oleh menurut Deswarta et al. (2021), merupakan keinginan internal karyawan untuk keluar dari perusahaan yang dipicu faktor lingkungan perusahaan seperti kompensasi dan sebagainya. Dari sudut pandang perusahaan, tingkat pergantian karyawan yang tinggi dapat berdampak pada ketidakstabilan perusahaan karena hal ini akan mendorong perusahaan untuk melakukan perekrutan karyawan menggantikan posisi karyawan sebelumnya.

Indikator *turnover intention* antara lain:

- 1) Pikiran untuk berhenti bekerja (*thoughts of quitting*)
- 2) Hasrat untuk meninggalkan karir (*intention to quit*)
- 3) Hasrat untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*)

Kerangka Konseptual



Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang telah dijelaskan diatas maka penulis mengambil hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Resilience* karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya.

H2: *Resilience* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya.

H3: *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Jenis penelitian ini berdasarkan sifat eksplorasinya merupakan penelitian fundamental yang bertujuan untuk mengembangkan ilmu. Berdasar sifat eksplanasinya merupakan penelitian sebab akibat. Berdasarkan metode penemuan ilmunya merupakan penelitian kuantitatif. Berdasarkan teori TPB dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah *Job Satisfaction*, *Resilience*, dan *Turnover Intention*.

Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya yang berada di Pergudangan Margomulyo Permai III No. 20 E, Greges, Kec. Asem Rowo, Surabaya, Jawa Timur 60183. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Oktober sampai dengan Desember 2023.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya dengan jumlah sebanyak 53 orang karyawan bagian produksi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik Sampling Jenuh, dimana semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel yaitu seluruh karyawan bagian produksi PT. Kedungsari Multipack.

Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan suatu bentuk model *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berfokus pada komponen atau varian. Pengolahan data dilakukan dengan perhitungan menggunakan software SmartPLS versi 4.0.9.8. Pengujian menggunakan PLS mengikuti dua langkah yaitu, Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer Model* (uji validitas dan uji reliabilitas), Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model* (*R-Square* dan *F-Square*), *Direct Effect* dan *Indirect Effect*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian model pengukuran bertujuan untuk mengevaluasi hubungan

antara indikator (variabel manifest) dengan variabel laten. Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan hasil dari pengujian model pengukuran bertujuan untuk memastikan bahwa indikator tersebut valid dan reliabel dalam mengukur variabel laten. Pengujian validitas mencakup validitas konvergen dan validitas diskriminan.

1. Uji Validitas

Tabel 1 *Outer Loading*

Outer loadings - Matrix			
	Job Satisfaction	Resilience	Turnover Intention
X1	0.880		
X2	0.857		
X3	0.805		
X4	0.780		
X5	0.856		
Y1			0.804
Y2			0.824
Y3			0.890
Y4			0.865
Y5			0.817
Z1		0.909	
Z2		0.917	
Z3		0.868	
Z4		0.819	
Z5		0.895	

Sumber: Olah Data SmartPLS v.4.0.9.8

Berdasarkan tabel 1 menunjukkan nilai *outer loading* pada setiap indikator telah memenuhi nilai > 0,70. Hasil tersebut telah valid dan memenuhi validitas konvergen.

Tabel 2 *Average Variance Extracted (AVE)*

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Job Satisfaction	0.892	0.894	0.921	0.699
Resilience	0.929	0.931	0.946	0.779
Turnover Intention	0.896	0.903	0.923	0.707

Sumber: Olah Data SmartPLS v.4.0.9.8

Dikatakan valid apabila nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih dari 0,50. Berdasarkan tabel 2 dapat disimpulkan bahwa nilai AVE yaitu lebih dari 0,50 yang artinya seluruh variabel dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan melalui metode internal *consistency reliability*, dengan memeriksa nilai *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Composite Reliability (CR)*, yang diharapkan masing-masing melebihi 0,7 (Hair et al. 2019).

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Hasilnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 3 *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

Construct reliability and validity - Overview				
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Job Satisfaction	0.892	0.894	0.921	0.699
Resilience	0.929	0.931	0.946	0.779
Turnover Intention	0.896	0.903	0.923	0.707

Sumber: Olah Data SmartPLS v.4.0.9.8

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel nilainya > 0,70 yang artinya telah memenuhi syarat. Sedangkan pada nilai *Composite Reliability* pada seluruh variabel memiliki nilai > 0,70. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang memadai, sesuai dengan nilai minimum yang direkomendasikan.

3. Uji R-Square

Model dari uji *R-square* berfungsi untuk memprediksi apakah model ini cocok atau tidak. Adapun kriteria dari penilaian *R-square* antara lain:

- a) Jika nilai $R^2 = 0,75$ maka model ini substansial (kuat)
- b) Jika nilai $R^2 = 0,50$ maka model ini moderate (sedang)
- c) Jika nilai $R^2 = 0,25$ maka model ini lemah

Tabel 4 Uji R-Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Resilience	0.673	0.666
Turnover Intention	0.621	0.606

Sumber: Olah Data SmartPLS v.4.0.9.8

Berdasarkan tabel 4, dapat disimpulkan bahwa:

- a. *Adjusted R-square* kolom 1 memiliki nilai 0,666, yang artinya kemampuan variabel *Resilience* (Z) sebesar 66,6 % termasuk dalam model golongan kuat.
- b. *Adjusted R-square* kolom 2 memiliki nilai 0,606, yang artinya variabel *Turnover Intention* (Y) sebesar 60,6 % termasuk dalam model golongan kuat.

4. Uji F-Square

Suatu ukuran yang berkontribusi dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria *F-square* antara lain:

- a) Apabila nilai $F^2 = 0,02$, dampak dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dianggap kecil.
- b) Apabila nilai $F^2 = 0,15$, dampak dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dianggap sedang.
- c) Apabila nilai $F^2 = 0,35$, dampak dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dianggap besar.

Tabel 5 Uji F-Square

f-square - Matrix			
	Job Satisfaction	Resilience	Turnover Intention
Job Satisfaction		2.054	0.052
Resilience			0.284
Turnover Intention			

Sumber: Olah Data SmartPLS v.4.0.9.8

Berdasarkan tabel 5, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Variabel *Job Satisfaction* (X) terhadap variabel *Resilience* (Z) memiliki nilai 2,054, maka terdapat efek besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 2) Variabel *Resilience* (Z) terhadap variabel *Turnover Intention* (Y) memiliki nilai 0,285, maka terdapat efek sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- 3) Variabel *Job Satisfaction* (X) terhadap variabel *Turnover Intention* (Y) memiliki nilai 0,052, maka terdapat efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

5. Pengujian Hipotesis

Juliandi (2018) menjelaskan bahwa analisis *direct effect* atau efek langsung bertujuan untuk menguji hipotesis yang melibatkan pengaruh langsung dari suatu variabel yang berperan sebagai pengaruh (eksogen) terhadap variabel yang mendapat pengaruh (endogen). Adapun kriteria hipotesis pengujian *direct effect* sebagai berikut:

- 1) *Path Coefficient* (koefisien jalur):
 - a. Jika nilai *path coefficient* (koefisien jalur) adalah positif, maka hubungan antara suatu variabel dan variabel lainnya bersifat searah. Artinya, jika nilai suatu variabel meningkat, maka nilai variabel lainnya juga akan meningkat.
 - b. Jika nilai *path coefficient* (koefisien jalur) adalah negatif, maka pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lainnya bersifat berlawanan arah. Dengan kata lain, jika nilai suatu variabel meningkat, maka nilai variabel lainnya akan menurun..
 - c. Jika nilai *path coefficient* (koefisien jalur) *t-statistiknya* dengan standar $> 1,96$, maka terdapat pengaruh yang

signifikan, begitu juga sebaliknya jika nilai *path coefficient* (koefisien jalur) *t-statistiknya* standar < 1,96, maka artinya tidak terdapat pengaruh signifikan.

- 2) Nilai probabilitas/signifikan:
 - a. Jika nilai *p-value* > 0,05 maka tidak terdapat pengaruh.
 - b. Jika nilai *p-value* < 0,05 maka terdapat pengaruh.

Tabel 6 *Path Coefficient*

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Job Satisfaction → Resilience	0.820	0.814	0.073	11.214	0.000
Job Satisfaction → Turnover Intention	0.246	0.236	0.155	1.586	0.113
Resilience → Turnover Intention	0.573	0.571	0.142	4.037	0.000

Sumber: Olah Data SmartPLS v.4.0.9.8

Berdasarkan tabel 6, *path coefficient* yang menunjukkan tingkat signifikan dan tidak signifikan terhadap hubungan antar variabel penelitian. Hal ini bisa dilihat melalui nilai *t-statistik* yang memiliki syarat nilai > 1,96 maka hipotesis diterima. Dengan demikian kesimpulan *path coefficient* adalah sebagai berikut:

H1 : Pengujian pada pengaruh *job satisfaction* terhadap *resilience* menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,820 dengan nilai *T-statistik* 11,214 > 1,96 dan nilai *P-value* sebesar 0,000 < 0,05, maka terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *job satisfaction* dengan *resilience*.

H2 : Pengujian pada pengaruh *resilience* terhadap *turnover intention* menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,573 dengan nilai *T-statistik* 4,037 > 1,96 dan nilai *P-value* sebesar 0,000 < 0,05, maka terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *resilience* terhadap *turnover intention*.

H3 : Pengujian pada pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,246 dengan nilai *T-statistik* 1,586 < 1,96 dan nilai *P-value* sebesar 0,113 > 0,05, maka terdapat pengaruh positif tetapi tidak signifikan antara *job satisfaction* dengan *turnover intention*.

Juliandi (2018) menyatakan bahwa analisis efek tidak langsung bertujuan untuk menguji hipotesis yang melibatkan pengaruh tidak langsung dari suatu variabel yang berperan sebagai pengaruh (eksogen) terhadap variabel yang mendapat pengaruh (endogen). Adapun kriteria hipotesis untuk pengujian indirect effect sebagai berikut:

- a) Jika nilai *p-value* < 0,05 maka nilai berpengaruh, dalam arti variabel mediator (*Resilience/Z*), mampu memediasi pengaruh variabel dependen (*Job Satisfaction/X*) terhadap variabel independen (*Turnover Intention/Y*). yang dimaksud adalah variabel pengaruhnya adalah tidak langsung.
- b) Jika nilai *p-value* > 0,05 maka nilai tidak berpengaruh, dalam arti variabel mediator (*Resilience/Z*), tidak memediasi pengaruh dari variabel dependen (*Job Satisfaction/X*) terhadap variabel independen (*Turnover Intention/Y*). Yang dimaksud adalah variabel pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 7 Pengujian *Indirect Effect*

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Job Satisfaction → Resilience → Turnover Intention	0.470	0.465	0.125	3.747	0.000

Sumber: Olah Data SmartPLS v.4.0.9.8

Berdasarkan tabel 7 dapat disimpulkan bahwa pengujian pada *Job Satisfaction* (X), *Resilience* (Z), *Turnover*

Intention (Y) memiliki nilai koefisien parameter 0,470 dengan *t-statistik* 3,747 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05, maka variabel *Resilience* (Z) berpengaruh positif atau memediasi antara *Job Satisfaction* (X) dan *Turnover Intention* (Y).

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Resilience*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job satisfaction* yang tinggi dapat memengaruhi ketahanan individu di lingkungan kerja, dan teori perilaku terencana memberikan dukungan untuk hubungan ini. Sikap positif terhadap pekerjaan meningkatkan kemungkinan individu menghadapi stres dengan positif. Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, sesuai dengan norma subjektif, juga memainkan peran penting dalam membangun ketahanan. Persepsi kendali terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, bersama dengan motivasi intrinsik, dapat meningkatkan ketahanan individu. Dalam suatu organisasi apabila karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan, mereka cenderung akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengatasi tekanan, tantangan, dan perubahan dalam lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, hal ini dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan individu, sehingga meningkatkan tingkat *resilience*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *resilience* pada karyawan. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim & Jannah (2023),

yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat resiliensi karyawan.

Pengaruh *Resilience* terhadap *Turnover Intention*

Resilience tinggi pada individu berpotensi mengurangi niat untuk berpindah (*turnover intention*) di lingkungan kerja. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat ketahanan (*resilience*) karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa tingkat *resilience* yang tinggi memengaruhi tingkat *turnover intention* yang tinggi juga. Salah satu kemungkinan adalah bahwa karyawan dengan tingkat ketahanan yang tinggi mungkin merasa lebih mampu mengatasi tantangan, sehingga karyawan lebih percaya diri untuk mencari peluang baru. Mereka mungkin memiliki tingkat ambisi dan motivasi yang tinggi untuk mencari tantangan baru atau perkembangan karir dan gaji yang lebih tinggi. Sebagai akibatnya, meskipun karyawan mungkin merasa puas di tempat kerja saat ini, keinginan untuk perkembangan karir dan memiliki gaji lebih tinggi dapat meningkatkan niat untuk berpindah.

Temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sejati (2019), yang menyatakan bahwa tingkat ketahanan (*resilience*) berpengaruh secara signifikan terhadap niat untuk berpindah (*turnover intention*).

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*

Job satisfaction mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas atau senang dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor,

seperti kondisi kerja, gaya kepemimpinan, peluang pengembangan, dan interaksi antarindividu di lingkungan kerja. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Seperti yang telah dijelaskan, meskipun *job satisfaction* diharapkan memengaruhi niat untuk meninggalkan pekerjaan, temuan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lain mungkin lebih dominan dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan atau berpindah. Teori perilaku terencana menekankan bahwa sikap terhadap perilaku, norma subyektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan dapat lebih memengaruhi niat pergantian daripada tingkat kepuasan kerja. Meskipun *job satisfaction* menunjukkan hasil yang tidak signifikan, ini tidak berarti bahwa kesejahteraan karyawan tidak penting. PT. Kedungsari Multipack Surabaya tetap perlu memperhatikan aspek-aspek lain yang dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawannya.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Khotimah & Pawenang (2019), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention* karyawan di bagian Sewing PT Dan Liris..

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* melalui *Resilience*

Dari analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa adanya pengaruh positif yang signifikan dari *job satisfaction* terhadap *turnover intention* melalui tingkat ketahanan (*resilience*). Temuan ini menggambarkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung mengembangkan tingkat ketahanan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mengurangi keinginan mereka untuk

berpindah dari pekerjaan. Dengan demikian, terdapat peran mediasi signifikan dari ketahanan (*resilience*) dalam hubungan antara *job satisfaction* dan *turnover intention*. Meningkatkan kepuasan kerja tidak hanya dapat secara langsung mengurangi niat berpindah, tetapi juga dapat memperkuat ketahanan karyawan sebagai perantara yang berkontribusi pada retensi pekerjaan yang lebih baik.

Dengan demikian, ketahanan muncul sebagai hasil dari tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yang pada gilirannya dapat membantu mengurangi niat berpindah karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat ketahanan yang baik mungkin merasa lebih mampu mengatasi ketidaknyamanan atau ketidakpastian di lingkungan kerja, sehingga kurang cenderung untuk mencari peluang di tempat lain.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang diperoleh terkait *job satisfaction* untuk menurunkan *turnover intention* melalui *resilience* pada karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Resilience* pada karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya, dapat dimaknai bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi maka *resilience* karyawan tersebut meningkat.
2. *Resilience* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki

ketahanan yang tinggi di tempat kerja saat ini, keinginan untuk perkembangan karir dan memiliki gaji lebih tinggi dapat meningkatkan niat untuk berpindah.

3. *Job Satisfaction* berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja tidak memengaruhi niat karyawan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan.
4. *Resilience* memediasi pengaruh antara *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention*. Hal ini berarti Karyawan yang memiliki tingkat ketahanan yang baik mungkin merasa lebih mampu mengatasi ketidaknyamanan atau ketidakpastian di lingkungan kerja, sehingga kurang cenderung untuk mencari peluang di tempat lain.

Saran

Berdasarkan hasil temuan dan simpulan yang telah diuraikan sebelumnya, beberapa saran rekomendasi yang dapat diajukan terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
Bagi perusahaan dapat dijadikan sebagai tambahan wawasan mengenai pengetahuan tentang *Job Satisfaction*, *Resilience*, dan *Turnover Intention*.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
Bagi peneliti selanjutnya diharapkan bisa menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi *turnover intention* karyawan PT. Kedungsari Multipack Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, Icek. 1991. "The Theory of Planned Behavior." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2): 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Aprilliani, Meidiana. 2023. "Strategi Retensi 2023 Cegah *Turnover* Karyawan Pasca Lebaran." *Employers.Glints.Com*. 2023. <https://employers.glints.com/id-id/blog/turnover-karyawan-pasca-lebaran/>.
- Athota, Vidya S., Pawan Budhwar, and Ashish Malik. 2020. "Influence of Personality Traits and Moral Values on Employee Well-Being, Resilience and Performance: A Cross-National Study." *Applied Psychology* 69 (3): 653–85. <https://doi.org/10.1111/apps.12198>.
- Connor, Kathryn M., and Jonathan R.T. Davidson. 2003. "Development of a New Resilience Scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)." *Depression and Anxiety* 18 (2): 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>.
- Deswarta, Deswarta, Masnur, and Adil Mardiansah. 2021. "Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Perawat Rumah Sakit Prima Pekanbaru." *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 14 (2): 58–63. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v14i2.476>.
- Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. 2019. "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM." *European Business Review* 31 (1): 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Harvida, Donny Agung, and Chandra Wijaya. 2020. "Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover* Karyawan Dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan *Turnover* Karyawan : Sebuah Tinjauan Literatur." *Jurnal Ilmu*

Administrasi Negara 16 (1): 13–23.

Ibrahim, Muhammad Hanif, and Syayyidah Maftuhatul Jannah. 2023. “*The Effect of Work Attachment, Job Satisfaction, and Emotional Intelligence on Resilience of Bank Syariah Indonesia Employees (Case Study: Bank Syariah Indonesia KC Yogyakarta Kusumanegara).*” *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*.
<https://doi.org/10.21009/jrmsi.014.1.07>.

Juliandi, A. 2018. *Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. Batam: Universitas Batam.

Khotimah, R. D., Djumali, D., & Pawenang, S. 2019. “Edunomika – Vol. 03, No. 02 (Agustus 2019)” 03 (02): 533–40.

Sari Tarigan, Purnaya, Paham Ginting, and Elisabet Siahaan. 2021. “*Effect of Job Stress and Organizational Climate on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable for Employees of STMIK STIE Mikroskil.*” *International Journal of Research and Review* 8 (4): 468–74.
<https://doi.org/10.52403/ijrr.20210456>.

Sejati, Yudhi Mulia. 2019. “Pengaruh Resiliensi Dan Stres Terhadap *Turnover Intention.*” *Jurnal Mahasiswa Psikologi* 1 (3): 80–91.

Sinambela, Lijan Poltak. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Zhang, Xuewen, Liyan Bian, Xue Bai, Dezhong Kong, Li Liu, Qing Chen, and Ningxiu Li. 2020. “*The Influence of Job Satisfaction , Resilience and Work Engagement on Turnover Intention among Village Doctors in China : A Cross-Sectional Study*” 0: 1–11.