

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar yang Dimediasi Oleh Keterlibatan Kerja

Septiani Tri Mefia Wulandari; Manajemen, Universitas Negeri Makassar^{1*}

Zainal Ruma; Manajemen, Universitas Negeri Makassar²

Nurul Fadilah Aswar; Manajemen, Universitas Negeri Makassar³

Uhud Darmawan Natsir; Manajemen, Universitas Negeri Makassar⁴

Rezky Amalia Hamka; Manajemen, Universitas Negeri Makassar⁵

*Correspondence: septianitrimefiawulandari29@gmail.com

ABSTRACT

Keywords:

*Kepuasan Kerja,
Keterlibatan Kerja,
Retensi Karyawan,
Manajemen Sumber
Daya Manusia.*

Article Info:

Received: 07/06/2026

Revised: 17/06/2026

Accepted: 27/06/2026

Published: 29/06/2026

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar, pengaruh kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja, pengaruh keterlibatan kerja terhadap retensi karyawan, serta peran keterlibatan kerja dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif. Variabel penelitian terdiri atas kepuasan kerja sebagai variabel independen, retensi karyawan sebagai variabel dependen, dan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja diukur melalui indikator gaji/upah, promosi, tunjangan, peraturan/prosedur, dan hubungan kerja. Keterlibatan kerja diukur melalui respon terhadap pekerjaan, perilaku melibatkan diri dalam pekerjaan, rasa tanggung jawab, kepedulian terhadap pekerjaan yang belum terselesaikan dan absensi, serta keterlibatan mental dan emosional. Retensi karyawan diukur melalui komponen organisasi, kesempatan pengembangan karier, penghargaan dan pengakuan, desain pekerjaan, serta hubungan antar karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar, dengan sampel sebanyak 132 karyawan tetap yang ditentukan menggunakan teknik probability sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan *skala Likert*, observasi, wawancara singkat, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, serta keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Selain itu, keterlibatan kerja terbukti memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja yang diikuti oleh keterlibatan kerja yang tinggi mampu memperkuat loyalitas karyawan dan meningkatkan keberlanjutan sumber daya manusia di perusahaan.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) (CC BY-SA 4.0)

How to cite:

Wulandari, S. T. M., Ruma, Z., Aswar, N. F., Natsir, U. D., & Hamka, R. A. (2026). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar yang Dimediasi Oleh Keterlibatan Kerja. *SINOMIKA JOURNAL: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 5(1), 115–138. <https://doi.org/10.47353/sinomika.v5i1.4851>

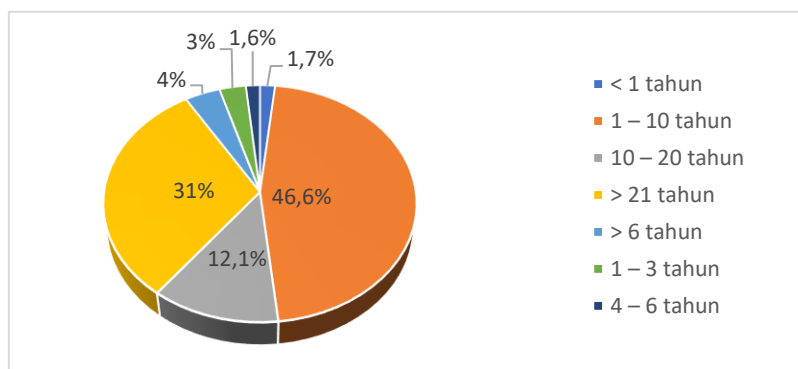
Introduction

Menurut Harahap et al (2021:11) Sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki

oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) perusahaan, SDM memiliki kemampuan berpikir, berinovasi, dan beradaptasi sehingga menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Menurut Fika & Zohriah (2024:248) manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan sumber daya manusia dan menunjang organisasi dengan bakat, karya, dorongan, motivasi, kreativitas dan juga inovasi. Madjri & Santos (2021:1) menjelaskan kualitas sumber daya manusia akan sangat menentukan produktivitas, efektivitas, dan daya saing perusahaan, sehingga pengelolaan yang tepat meliputi perencanaan, rekrutmen, pengembangan, pemberian kompensasi, hingga evaluasi kinerja. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek strategis yang harus diperhatikan dalam memastikan keberlangsungan perusahaan, Aslanertik & Çolak (2021:2).

Menurut Al-Suraihi et al (2021:1) dalam era persaingan global yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga untuk mempertahankan karyawan yang kompeten sebagai aset strategis yang bernilai tinggi. Retensi karyawan kini menjadi salah satu tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Al-Suraihi et al (2021:4) juga menjelaskan tingginya tingkat *turnover* dapat mengganggu kelancaran operasional perusahaan, sehingga menyebabkan kerugian seperti, biaya rekrutmen, pelatihan, hingga mengakibatkan hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang telah diinvestasikan. Oleh karena itu, retensi karyawan tidak hanya sekedar upaya untuk mencegah kehilangan karyawan, tetapi juga untuk memastikan keberlanjutan kompetensi dan kinerja perusahaan. Di tengah persaingan industri yang kompetitif dan tekanan kerja yang tinggi, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuannya mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas Tej et al. (2021:2). Kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam situasi yang semakin kompetitif ini bergantung pada sumber daya manusia yang ada didalamnya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hulu et al. (2024:7). Pernyataan ini menekankan bahwa kelangsungan perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga strategi untuk mempertahankan karyawan menjadi sangat penting. dengan kata lain, pengelolaan sumber daya manusia merupakan bagian dari strategik bisnis yang krusial untuk menentukan daya saing dan keberlangsungan perusahaan. Sejalan dengan itu Hulu et al. (2024:8) juga menambahkan bahwa retensi karyawan adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka panjang. Hal ini mencakup berbagi strategi dan tindakan untuk memastikan bahwa karyawan tetap termotivasi, puas dan loyal terhadap perusahaan.

Fenomena tersebut juga terlihat pada PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar sebagai salah satu BUMN strategis di sektor perkapalan. Berdasarkan data internal PT. Industri Kapal Indonesia (Persero), distribusi lama bekerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:



Gambar 1. 1 Data Internal Lama Bekerja Karyawan
Sumber: Bagian SDM PT. Industri Kapal Indonesia (Persero)

Data diatas menunjukkan mayoritas karyawan PT. Industri Kapal Indonesia (Persero) merupakan variasi yang beragam. Karyawan dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebesar 1,7 persen. Sementara itu, karyawan dengan masa kerja 1–3 tahun sebesar 3 persen, lebih dari 4–6 tahun sebesar 1,6 persen, dan lebih dari 6 tahun sebesar 4 persen. Adapun mayoritas karyawan berada pada rentang 1–10 tahun sebesar 46,6 persen. Sementara itu, karyawan dengan masa kerja 10–20 tahun berjumlah 12,1 persen, lebih dari 21 tahun sebesar 31 persen. Distribusi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tingkat retensi karyawan yang cukup baik, sebagian besar karyawan mampu bertahan dalam jangka waktu panjang. Namun, kondisi tersebut juga menuntut perhatian perusahaan agar terus meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, agar karyawan yang sudah lama bekerja tetap memiliki motivasi, loyalitas dan produktivitas yang tinggi.

Adapun data internal PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar, tingkat kehadiran karyawan pada tahun 2023-2025 sebagai berikut :

Tabel 1. 1 Tingkat Kehadiran Karyawan

TAHUN	DATA ABSENSI
2023	• Hadir : 89,9% • Izin : 2,2% • Sakit : 2,9% • Cuti : 4,3% • Alpa : 0,6%
2024	• Hadir: 91,5% • Izin : 1,9% • Sakit : 2,5% • Cuti : 3,8% • Alpa : 0,3%
2025	• Hadir: 93,21% • Izin : 1,62% • Sakit : 1,85% • Cuti : 3,05% • Alpa : -

Sumber: Bagian SDM PT. Industri Kapal Indonesia (Persero)

Pada aspek kehadiran, Tingkat kehadiran karyawan di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) menunjukkan tren perbaikan dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2023, persentase kehadiran karyawan tercatat sebesar 89,9 persen, dengan tingkat izin 2,2 persen, sakit 2,9 persen, cuti 4,3 persen, serta alpa 0,6 persen. Angka ini merefleksikan bahwa meskipun mayoritas karyawan hadir secara konsisten, masih terdapat persentase ketidakhadiran yang relatif tinggi, khususnya pada kategori sakit dan cuti. Memasuki tahun 2024, kondisi tersebut menunjukkan perkembangan yang lebih positif. Kehadiran karyawan meningkat menjadi 91,5 persen, sementara izin turun menjadi 1,9 persen, sakit menurun ke angka 2,5 persen, cuti sedikit berkurang ke 3,8 persen, dan alpa menurun menjadi hanya 0,3 persen. Kondisi ini menandakan adanya langkah manajerial yang lebih efektif dalam mengurangi ketidakhadiran, baik melalui peningkatan pengawasan maupun perbaikan kondisi kerja yang lebih mendukung. Peningkatan yang lebih signifikan terlihat pada tahun 2025, di mana tingkat kehadiran mencapai 93,21 persen. Presentase izin hanya tercatat 1,62 persen, sakit menurun menjadi 1,85 persen, cuti sebesar 3,05 persen, dan bahkan tidak ada karyawan yang tercatat alpa. Kondisi ini menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam mendorong kedisiplinan sekaligus menumbuhkan keterlibatan karyawan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya, Priyono et al (2022:117).

Untuk melengkapi data kuantitatif yang diperoleh dari bagian SDM perusahaan, peneliti juga melakukan pra-penelitian melalui wawancara singkat kepada beberapa karyawan dari unit kerja yang berbeda di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh gambaran awal mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan, khususnya yang berkaitan dengan kesejahteraan, kenyamanan lingkungan kerja, serta hubungan kerja antarindividu di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil pra-wawancara dengan tiga orang karyawan yang berasal dari bagian produksi, administrasi, dan teknisi lapangan, diperoleh gambaran bahwa secara umum karyawan merasa puas bekerja di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar. Kepuasan tersebut terutama ditunjang oleh persepsi positif terhadap kompensasi dan kesejahteraan yang diterima. Meskipun sebagian pekerjaan, khususnya di area lapangan dan produksi, menuntut energi fisik yang cukup besar, karyawan menilai bahwa gaji dan tunjangan yang diberikan perusahaan masih sebanding dengan beban kerja serta tanggung jawab yang diemban. Kondisi ini memberikan rasa aman secara ekonomi dan menjadi salah satu faktor yang mendorong karyawan untuk tetap bertahan bekerja di perusahaan, Hernawan & Srimulyani (2021:115).

Selain aspek kesejahteraan, kenyamanan lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Para narasumber mengungkapkan bahwa fasilitas kerja yang disediakan perusahaan, seperti peralatan keselamatan, ruang kerja, serta area istirahat, dinilai cukup memadai dan mendukung kelancaran aktivitas kerja sehari-hari. Suasana kerja yang relatif kondusif, baik di lingkungan kantor maupun di area bengkel dan produksi, turut menciptakan rasa nyaman serta mengurangi tekanan kerja yang berlebihan, Rinaldi et al (2021:78). Hal ini membuat karyawan merasa lebih betah dan mampu menjalankan tugasnya secara optimal.

Lebih lanjut, hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dengan rekan kerja maupun atasan juga berkontribusi besar dalam membentuk kepuasan kerja. Interaksi yang dilandasi oleh sikap saling menghargai, kerja sama, serta komunikasi yang terbuka menciptakan rasa kebersamaan di lingkungan kerja. Karyawan merasa didukung ketika menghadapi kesulitan dan tidak segan untuk berdiskusi dengan atasan apabila menemukan kendala dalam pekerjaan. Hubungan kerja yang positif ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan, tetapi juga memperkuat rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga memunculkan keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang, Abduljabbar & Batool (2021:797).

Dengan demikian, hasil pra-wawancara ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar cenderung berada pada kategori baik. Kondisi ini selaras dengan data masa kerja dan tingkat kehadiran karyawan yang relatif stabil, serta menjadi indikasi awal bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam mendukung retensi karyawan di perusahaan tersebut.

Sementara itu, pada aspek pengembangan karier, dari 132 karyawan tetap yang terdaftar untuk promosi, hanya 8 orang yang akhirnya mendapatkan promosi selama periode Januari–Juni 2025. Angka ini tergolong rendah, sehingga dapat memunculkan persepsi keterbatasan peluang karier di kalangan karyawan. Jika tidak diimbangi dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, hal ini berpotensi menurunkan produktivitas, keterlibatan, serta loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Selain aspek promosi, perusahaan juga menghadapi dinamika ketenagakerjaan lain yaitu, terkait data pensiun karyawan. Data pensiun tahun 2024 mencatat 10 orang karyawan yang memasuki masa pensiun. Fenomena ini tidak hanya mencerminkan adanya loyalitas kerja, tetapi juga menegaskan pentingnya perencanaan regenerasi tenaga kerja. Tidak hanya pensiun, perusahaan juga mencatat adanya karyawan yang mengundurkan diri (*resign*). Berdasarkan data SDM, pada tahun 2024 terdapat 1 orang karyawan yang mengajukan *resign*. Walaupun jumlah ini relatif kecil, kehilangan seorang karyawan berpengalaman tetap dapat berdampak pada produktivitas dan kesinambungan operasional.

Kepuasan kerja, yang mencerminkan sejauh mana kebutuhan, harapan, dan aspirasi karyawan terpenuhi, berperan penting dalam membentuk loyalitas. Temuan ini diperkuat oleh oleh Hulu et al. (2024:14) yang menyatakan secara jelas bahwa Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif/signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Retensi Karyawan (Y), yang berarti bahwa semakin baik Kepuasan Kerja karyawan maka Retensi Karyawan akan semakin meningkat. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan strategi penting dalam menekan niat keluar karyawan dari perusahaan. Ditekankan dengan temuan bahwa Kepuasan karyawan muncul sebagai prediktor paling potensial terhadap retensi karyawan Mainali & Tantry (2022:153).

Selain kepuasan kerja, keterlibatan kerja juga berperan penting sebagai penguat hubungan dengan retensi. Keterlibatan kerja dipahami sebagai tingkat identifikasi psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Prasetyo et al. (2021:35) menegaskan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat di mana seseorang mengidentifikasi diri dengan pekerjaan, berpartisipasi secara aktif di dalamnya, dan menganggap kinerja sebagai hal yang penting

untuk harga diri. Selaras dengan itu, Jiang et al. (2025:3) menjelaskan bahwa Keterlibatan kerja merujuk pada tingkat partisipasi psikologis dan fisiologis dalam tugas kerja, yang mencerminkan identifikasi seseorang dengan pekerjaan saat ini dan tingkat keterlibatannya. Dengan demikian, keterlibatan kerja menjadi mekanisme yang mengubah kepuasan kerja menjadi perilaku nyata berupa loyalitas, dedikasi, serta keinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi. Meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan keterlibatan kerja merupakan strategi penting untuk mengurangi tingkat *turnover* Sudiarta et al. (2025:120). Selain itu, ditegaskan bahwa strategi retensi berbasis keterlibatan kerja terbukti efektif dalam menurunkan *turnover* dan meningkatkan kinerja perusahaan Raharjo et al. (2025:241). Temuan ini memperkuat argumen bahwa keterlibatan kerja tidak hanya berdampak pada loyalitas karyawan, tetapi juga berperan langsung sebagai strategi praktis dalam menjaga keberlangsungan sumber daya manusia yang berkualitas di dalam organisasi.

Selain fenomena empiris yang terjadi di PT Industri Kapal Indonesia (Persero), penelitian ini juga dimaksudkan untuk mengisi kesenjangan penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil berbeda mengenai hubungan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan retensi karyawan. Hulu et al. (2024:146) yang menyatakan bahwa Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif/signifikan antara variabel Kepuasan Kerja (X) terhadap Retensi Karyawan (Y), yang berarti bahwa semakin baik Kepuasan Kerja karyawan maka Retensi Karyawan akan semakin meningkat. Serta, kepuasan karyawan muncul sebagai prediktor paling potensial terhadap retensi karyawan. Yang ditegaskan oleh Mainali & Tantry (2022:135). Strategi retensi berbasis keterlibatan kerja terbukti efektif dalam menurunkan *turnover* dan meningkatkan kinerja perusahaan Raharjo et al. (2025:241). Di sisi lain, sebagian besar penelitian sebelumnya menyoroti hubungan kepuasan kerja dengan retensi, penelitian yang menempatkan keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai variabel mediasi dalam hubungan kepuasan kerja dan retensi masih terbatas, khususnya pada BUMN strategis di sektor perkapalan. Penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor swasta, rumah sakit, maupun industri jasa, sehingga kajian di BUMN strategis masih relatif jarang ditemukan. Sebagian besar penelitian di sektor BUMN lebih banyak menggunakan konsep *employee engagement*. Penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan konsep *employee engagement* sebagai variabel mediasi, bukan *job involvement*, padahal kedua konsep tersebut memiliki perbedaan mendasar di mana *job involvement* menekankan identifikasi psikologis karyawan terhadap pekerjaan, bukan hanya keterikatan pada organisasi secara umum. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk menjawab atau mengisi kekurangan temuan terdahulu sekaligus memberikan kebaruan dengan memposisikan *job involvement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan kepuasan kerja dan retensi karyawan pada BUMN strategis sektor perkapalan.

Temuan-temuan peneliti diatas, memperkuat argumen bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan kerja berperan signifikan dalam meningkatkan retensi. Hal ini juga selaras dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menekankan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan didasarkan pada kepercayaan dan kewajiban jangka

panjang. Dengan kata lain, ketika organisasi mampu memberikan kepuasan, maka karyawan akan membalas dengan keterlibatan dan loyalitas yang lebih kuat

Masalah retensi karyawan menjadi semakin mendesak di sektor strategis seperti industri perkapalan. Tantangan ini tidak hanya dihadapi perusahaan swasta, tetapi juga badan usaha milik negara yang memiliki peran vital dalam mendukung pembangunan nasional. Dalam konteks PT Industri Kapal Indonesia (Persero), retensi karyawan berperan langsung terhadap keberlanjutan operasional dan pencapaian target perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini berjudul: “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar yang Dimediasi oleh Keterlibatan Kerja”.

Method

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Menurut Sugiyono (2022:8) pendekatan kuantitatif digunakan karena mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara objektif, sistematis, dan terukur melalui data numerik, analisis statistik, serta pengujian hipotesis yang dirumuskan berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen penelitian terstruktur berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan retensi karyawan. Selain kuesioner, penelitian ini juga didukung oleh observasi, wawancara singkat, dan dokumentasi guna memperkuat pemahaman terhadap kondisi empiris di lapangan serta meningkatkan akurasi data penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar pada bulan Juni hingga Agustus 2025.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar yang berjumlah 132 orang, dan seluruh populasi tersebut dijadikan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan teknik total sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden.

Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) melalui bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 3.0. Tahapan analisis data meliputi uji model pengukuran (*outer model*) yang mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta uji model struktural (*inner model*) yang meliputi nilai R-square dan pengujian signifikansi jalur hubungan antarvariabel. Selain itu, dilakukan uji pengaruh mediasi untuk mengetahui peran keterlibatan kerja dalam memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan melalui analisis *indirect effect* menggunakan prosedur *bootstrapping*.

Result and Discussion

Analisis Inferensial

1. Analisis Model Pengukuran

a. Uji Validitas Konstruk

1) Convergent Validity

Indikator	Kepuasan Kerja (X)	Keterlibatan Kerja (Z)	Retensi Karyawan (Y)
X.1 X.1	0.784		
X.2 X.2	0.710		
X.3 X.3	0.728		
X.4 X.4	0.721		
X.5 X.5	0.769		
X.6 X.6	0.820		
X.7 X.7	0.834		
X.8 X.8	0.808		
X.9 X. 9	0.744		
X.10	0.716		
Y.1			0.783
Y. Y.2			0.756
Y.3 Y.3			0.836
Y.4 Y.4			0.787
Y.5 Y.5			0.735
Y.6 Y.6			0.768
Y.7 Y.7			0.760
Y.8 Y.8			0.713
Y.9 Y.9			0.738
Y.10			0.771
Z.1 Z.1		0.822	
Z.2 Z.2		0.826	
Y.3 Z.3		0.801	
Y.4 Z.4		0.839	
Y.5 Z.5		0.823	
Y.6 Z.6		0.793	
Y.7 Z.7		0.771	
Y.8 Z.8		0.768	
Z.9		0.800	
Z.10		0.779	

Sumber: Data diolah, 2026

Dari hasil pengolahan data yang dilakukan dengan melihat nilai loading factor tersebut, semua indikator telah memenuhi nilai standar loading factor $> 0,7$ sehingga semua variabel telah memenuhi syarat dan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

2) Diskriminant Validity

a) Cross Loading

Indikator	Kepuasan Kerja (X)	Keterlibatan Kerja (Z)	Retensi Karyawan (Y)
X.1	0.784	0.346	0.478
X.2	0.710	0.323	0.403
X.3	0.728	0.171	0.453
X.4	0.721	0.138	0.477
X.5	0.769	0.448	0.544
X.6	0.820	0.388	0.567
X.7	0.834	0.277	0.531
X.8	0.808	0.238	0.514
X.9	0.744	0.391	0.495
X.10	0.716	0.448	0.556
Y.1	0.490	0.430	0.783
Y.2	0.549	0.425	0.756
Y.3	0.666	0.318	0.836
Y.4	0.653	0.354	0.787
Y.5	0.489	0.233	0.735
Y.6	0.506	0.282	0.768
Y.7	0.385	0.345	0.760
Y.8	0.343	0.296	0.713
Y.9	0.411	0.455	0.738
Y.10	0.451	0.490	0.771
Z.1	0.476	0.823	0.522
Z.2	0.387	0.826	0.378
Z.3	0.261	0.801	0.318
Z.4	0.307	0.839	0.373
Z.5	0.296	0.823	0.400
Z.6	0.262	0.793	0.329
Z.7	0.321	0.771	0.294
Z.8	0.305	0.768	0.352
Z.9	0.415	0.800	0.414
Z.10	0.334	0.779	0.346

Sumber: Data diolah, 2026

Dari hasil pengolahan data yang dilakukan terhadap 132 responden di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar, berdasarkan Tabel 4.13, didapatkan bahwa item pengukuran pada variabel Kepuasan Kerja (X) memiliki nilai cross-loading yang lebih besar terhadap variabel Kepuasan Kerja dibandingkan dengan variabel lainnya, yaitu Keterlibatan Kerja (Z) dan Retensi Karyawan (Y). Hal yang sama juga terjadi pada variabel Keterlibatan Kerja (Z) dan Retensi Karyawan (Y), di mana item-item pengukurannya memiliki nilai cross-loading yang lebih besar terhadap variabel yang diukurnya masing-masing, dengan nilai $> 0,70$.

Artinya, item pertanyaan pada setiap variabel benar-benar mengukur variabel yang dimaksud dan memiliki nilai yang lebih rendah terhadap variabel lainnya, yang menunjukkan validitas diskriminan yang baik antar variabel yang diuji.

b) Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	Kepuasan Kerja (X)	Keterlibatan Kerja (Z)	Retensi Karyawan (Y)
Kepuasan Kerja (X)			
Keterlibatan Kerja (Z)	0.432		
Retensi Karyawan (Y)	0.693	0.496	

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas hasil pengolahan data yang dilakukan, dengan melihat nilai HTMT ini lebih kecil dari ambang batas 0,90, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk dapat dibedakan dengan jelas. Jadi berdasarkan output di atas didapatkan bahwa validitas diskriminan ketiga variabel dinyatakan terpenuhi dengan menggunakan metode HTMT.

b. Uji Reliabilitas

1) Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja (X)	0.921
Keterlibatan Kerja (Z)	0.939
Retensi Karyawan (Y)	0.922

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.15, seluruh variabel dalam penelitian ini yang menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang berada di atas 0,70. Temuan tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha digunakan untuk menilai sejauh mana indikator dalam satu variabel bergerak secara konsisten dalam mengukur konsep yang sama. Menurut Ghozali & Aprilia (2023) nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang tinggi dan reliabel dalam mengukur konstruk yang sama secara berulang. Nilai alpha yang semakin tinggi menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan dalam variabel tersebut saling berkorelasi dengan baik dan mampu menggambarkan konsep penelitian secara stabil. Dengan demikian, reliabilitas yang baik memastikan bahwa alat ukur dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis model struktural.

Nilai Cronbach's Alpha pada variabel Kepuasan Kerja (X) sebesar 0,921 menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan yang digunakan dalam mengukur kepuasan karyawan memiliki hubungan internal yang kuat. Indikator mengenai kondisi kerja, hubungan sosial, penghargaan, dan pemenuhan psikologis tercatat bergerak secara selaras dalam menggambarkan persepsi responden mengenai tingkat kepuasan mereka bekerja di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar. Dengan nilai reliabilitas yang tinggi, konstruk ini dapat diyakini mampu mencerminkan kondisi kepuasan kerja secara akurat.

Selanjutnya, variabel Keterlibatan Kerja (Z) memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,939. Nilai ini mengindikasikan bahwa instrumen keterlibatan kerja, yang mengukur

energi, dedikasi, dan fokus karyawan terhadap tugasnya, memiliki konsistensi yang sangat kuat. Dengan demikian, variabel keterlibatan kerja dalam penelitian ini dapat dinyatakan sangat reliabel.

Sementara itu, variabel Retensi Karyawan (Y) memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,922, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator retensi seperti komitmen bertahan, keinginan melanjutkan karier, dan persepsi positif terhadap perusahaan memiliki hubungan internal yang stabil. Hasil tersebut sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa retensi karyawan sebagai konstruk laten memerlukan indikator yang saling berkaitan secara konsisten untuk menghasilkan gambaran yang valid mengenai kecenderungan karyawan tetap bertahan dalam organisasi.

Dengan demikian, ketiga variabel penelitian ini dinyatakan reliabel berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* yang melampaui batas minimum 0,70. Tingginya nilai reliabilitas pada semua konstruk menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan telah tersusun dengan baik dan dapat dipercaya untuk mendukung proses analisis struktural pada tahap penelitian berikutnya.

2) *Composite Reliability (CR)*

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja (X)	0.933
Keterlibatan Kerja (Z)	0.948
Retensi Karyawan (Y)	0.934

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pada tabel 4.16 seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Composite Reliability* yang berada di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Menurut Ghazali & Aprilia (2023) nilai *Composite Reliability* yang melampaui 0,70 menandakan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi, artinya indikator-indikator dalam variabel tersebut mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan dapat dipercaya dalam menjelaskan konstruk yang diukur.

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel Kepuasan Kerja (X) menunjukkan nilai *Composite Reliability* sebesar 0.933. Nilai ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator yang membentuk variabel Kepuasan Kerja mampu bekerja secara konsisten dalam mengukur persepsi karyawan terhadap aspek kepuasan kerja di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar. Tingginya nilai ini menegaskan bahwa instrumen pada variabel tersebut sangat reliabel dan layak digunakan pada analisis lanjutan.

Selanjutnya, variabel Keterlibatan Kerja (Z) memperoleh nilai *Composite Reliability* sebesar 0.948. Nilai tersebut berada pada kategori sangat tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator keterlibatan kerja memiliki tingkat keandalan yang sangat baik dalam menggambarkan tingkat partisipasi dan keterikatan karyawan dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab pekerjaan mereka. Hal ini memperlihatkan bahwa variabel ini tersusun dari indikator yang stabil dan konsisten

Variabel Retensi Karyawan (Y) menunjukkan nilai *Composite Reliability* sebesar 0.934, yang juga tergolong sangat tinggi. Nilai tersebut menegaskan bahwa seluruh indikator

retensi karyawan bekerja secara konsisten dalam mengukur kecenderungan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Dengan demikian, konstruk retensi karyawan dapat dinyatakan memiliki reliabilitas yang kuat dan dapat dipercaya sebagai dasar pengambilan kesimpulan penelitian.

Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi standar reliabilitas, dengan nilai *Composite Reliability* di atas batas minimal 0,70. Hal ini menegaskan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah tersusun dengan baik dan mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten, sehingga instrumen layak digunakan untuk tahap evaluasi model struktural dan pengujian hipotesis pada analisis berikutnya.

3) *Average Variance Extracted (AVE)*

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (X)	0.585
Keterlibatan Kerja (Z)	0.644
Retensi Karyawan (Y)	0.586

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang terdapat pada tabel di atas, Uji *Average Variance Extracted (AVE)* dilakukan untuk menilai sejauh mana setiap indikator mampu menjelaskan konstruk yang diukurnya. Nilai *AVE* yang memadai menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki *convergent validity* yang baik, dengan batas minimum yang disarankan adalah 0,50. Semakin tinggi nilai *AVE*, semakin besar proporsi varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh variabel laten tersebut.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *SmartPLS*, nilai *AVE* pada ketiga variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan. Variabel Kepuasan Kerja (X) memperoleh nilai *AVE* sebesar 0.585, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel ini mampu menjelaskan lebih dari 58 persen varians konstruk. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran kepuasan kerja karyawan PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar telah memiliki tingkat validitas konvergen yang baik.

Selanjutnya, variabel Keterlibatan Kerja (Z) menghasilkan nilai *AVE* sebesar 0.644. Nilai ini termasuk tinggi dan menggambarkan bahwa indikator keterlibatan kerja memiliki konsistensi yang kuat dalam merepresentasikan konstruknya. Dengan demikian, instrumen yang digunakan untuk mengukur tingkat keterlibatan kerja karyawan dapat dinyatakan valid dan mampu menggambarkan kondisi sebenarnya di lapangan.

Variabel Retensi Karyawan (Y) juga menunjukkan nilai *AVE* yang memadai, yaitu 0.586. Nilai tersebut menandakan bahwa indikator retensi karyawan mampu menjelaskan varians konstruk secara baik dan memenuhi syarat minimum validitas konvergen. Temuan ini menegaskan bahwa instrumen pengukuran retensi karyawan yang digunakan dalam penelitian layak dan dapat diandalkan untuk mengungkap kecenderungan karyawan dalam mempertahankan hubungan kerja di perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil uji *AVE* membuktikan bahwa seluruh variabel baik kepuasan kerja, keterlibatan kerja maupun retensi karyawan memiliki validitas konvergen yang kuat. Artinya,

masing-masing indikator yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mampu mencerminkan konstruk yang diukur, sehingga analisis lanjutan dapat dilakukan dengan tingkat keandalan yang baik.

2. Analisis Inner Model

a) R Square

Variabel	R-Square
Keterlibatan Kerja (Z)	0.186
Retensi Karyawan (Y)	0.484

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan tabel R-Square yang diperoleh, nilai R-Square untuk variabel Keterlibatan Kerja (Z) adalah 0.186. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 18,6 persen Keterlibatan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai ini berada pada kategori lemah, sehingga pengaruh variabel dalam model terhadap Keterlibatan Kerja masih tergolong rendah.

Sementara itu, variabel Retensi Karyawan (Y) memiliki nilai R-Square sebesar 0.484. Nilai ini mengindikasikan bahwa 48,4 persen Retensi Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel yang memengaruhinya dalam penelitian. Berdasarkan kriteria penilaian, nilai tersebut termasuk kategori sedang, yang berarti variabel independen memiliki kemampuan penjas yang cukup terhadap Retensi Karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan Retensi Karyawan secara lebih kuat dibandingkan Keterlibatan Kerja.

b) Predictive Relavance Q^2

$$Q^2 = 1 - (1 - R_{12}) \times (1 - R_{22})$$

Keterangan:

Q2 : Nilai Predictive Relevance

R12 : Nilai R-Square variabel Keterlibatan Kerja

R22 : Nilai R-Square variabel Retensi Karyawan

Nilai Goodness of Fit Index (GoF)

$$Q^2 = 1 - (1 - R_{12}) \times (1 - R_{22})$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,186) \times (1 - 0,484)$$

$$Q^2 = 1 - 0,814 \times 0,516$$

$$Q^2 = 1 - 0,420$$

$$Q^2 = 0,580$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas menggunakan rumus predictive relevance (Q^2), diperoleh nilai Q^2 sebesar 0,58. Nilai ini dihitung dari kombinasi R-Square variabel keterlibatan kerja (0,186) dan retensi karyawan (0,484). Nilai Q^2 yang $>0,35$ mengindikasikan bahwa model struktural penelitian memiliki kekuatan prediktif yang tinggi. Dengan demikian, struktur hubungan antar variabel dalam penelitian ini mampu menjelaskan fenomena retensi karyawan

di PT Industri Kapal secara memadai dan menunjukkan bahwa model memiliki tingkat relevansi prediktif yang kuat.

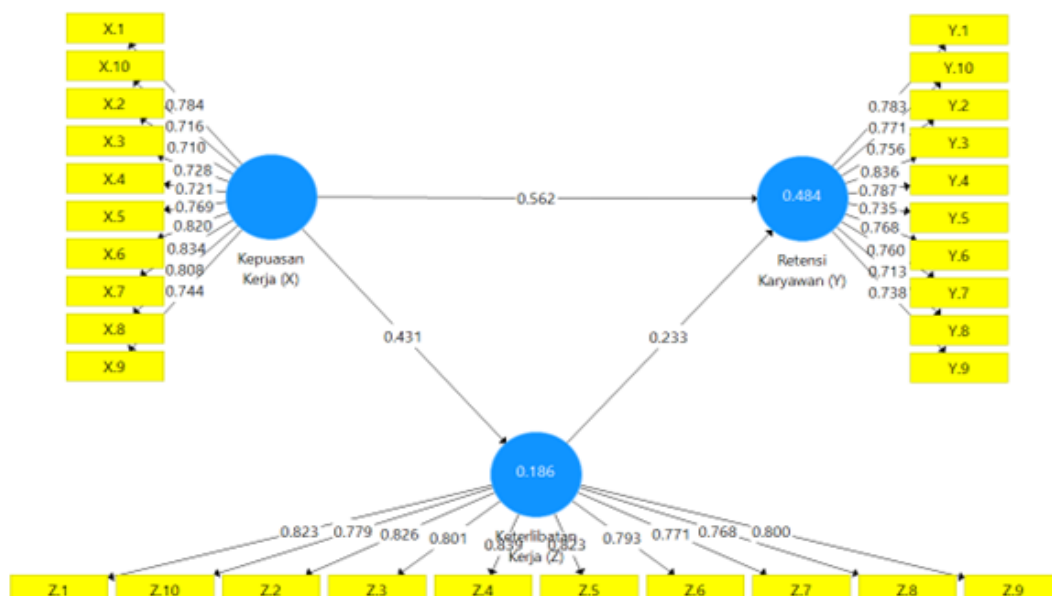
c) Effect Size

	Kepuasan Kerja (X)	Keterlibatan Kerja (Z)	Retensi Karyawan (Y)
KEPUASAN KERJA X		0.229	0.498
KETERLIBATAN KERJA Z			0.086
RETENSI KARYAWAN Y			

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.31, nilai F-square untuk pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Keterlibatan Kerja (Z) sebesar 0.229, yang berarti memiliki pengaruh sedang. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memberikan kontribusi yang cukup kuat dalam membentuk persepsi Keterlibatan Kerja pada konsumen. Selanjutnya, nilai F-square untuk pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Retensi Karyawan (Y) sebesar 0.498, yang berarti memiliki pengaruh kuat, sehingga pengaruhnya dapat dikategorikan sangat besar. Artinya, Kepuasan Kerja memberikan pengaruh langsung yang kuat terhadap niat beli ulang. Adapun nilai f untuk pengaruh Keterlibatan Kerja (Z) terhadap Retensi Karyawan (Y) sebesar 0,086, yang berada dibawah batas 0,02, sehingga menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja dapat dikategorikan pengaruhnya sangat kecil atau dapat diabaikan. Artinya Keterlibatan Kerja tidak memberikan pengaruh langsung yang kuat terhadap Retensi Karyawan, melainkan pengaruhnya kemungkinan lebih besar melalui variabel Kepuasan Kerja. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh antarvariabel dalam model penelitian berada pada tingkat yang bervariasi, dengan pengaruh terbesar berasal dari hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Retensi Karyawan.

d). Uji Hipotesis



Berdasarkan Gambar 4.3 dan hasil analisis data yang telah dilakukan, berikut disajikan hasil perhitungan *path coefficient* (koefisien jalur) untuk *Direct Effect* (efek langsung) dan *indirect effect* (efek tidak langsung) yang diperoleh melalui pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0.

<i>Direct Effect</i>	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja (X) -> Keterlibatan Kerja (Z)	0.431	0.452	0.087	4.977	0.000
Kepuasan Kerja (X) -> Retensi Karyawan (Y)	0.562	0.572	0.084	6.697	0.000
Keterlibatan Kerja (Z) -> Retensi Karyawan (Y)	0.233	0.232	0.078	3.001	0.003

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan tabel hasil analisis inner model melalui SmartPLS 3.0, diperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) untuk efek langsung (*direct Effect*) antar variabel penelitian. Seluruh hubungan menunjukkan nilai P-Value lebih kecil dari 0,05. Suatu hubungan antarvariabel dapat dinyatakan memiliki pengaruh apabila nilai T-statistics melebihi 1,96 dan P-values berada di bawah 0,05. Ketentuan ini dijadikan acuan dalam menentukan apakah hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima atau harus ditolak.

Mengacu pada Tabel 4.20, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur (Original Sample) sebesar 0,431, dengan nilai *T-statistics* sebesar 4,977 dan P-values sebesar 0,000. Nilai tersebut telah memenuhi kriteria pengujian, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka keterlibatan mereka dalam pekerjaan juga akan semakin meningkat. Kepuasan kerja yang terbentuk melalui kenyamanan kerja, kejelasan tugas, serta hubungan kerja yang baik mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara aktif dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Selanjutnya, hasil pengujian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,562, nilai T-statistics sebesar 6,697, dan P-values sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen untuk terus bekerja, berkontribusi, serta membangun hubungan kerja jangka panjang dengan organisasi.

Selain itu, keterlibatan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,233, nilai T-statistics sebesar 3,001, serta P-values sebesar 0,003. Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, seperti partisipasi aktif, rasa tanggung jawab, dan semangat dalam menjalankan tugas, berkontribusi dalam memperkuat keinginan karyawan untuk tetap bekerja dan berkembang bersama perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil *direct effect* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran langsung dalam meningkatkan keterlibatan kerja dan retensi

karyawan, serta keterlibatan kerja turut berperan dalam memperkuat retensi karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa hubungan antarvariabel dalam penelitian saling berkaitan dan berkontribusi dalam membangun keberlanjutan sumber daya manusia di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar.

<i>Indirect effect</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Kepuasan Kerja (X) -> Keterlibatan Kerja (Z) -> Retensi Karyawan (Y)	0.101	0.106	0.044	2.298	0.022

Sumber: Data diolah, 2026

Merujuk pada tabel di atas, hasil pengolahan indirect effect melalui SmartPLS 3.0 memberikan gambaran mengenai peran variabel mediasi dalam model penelitian ini. Secara khusus, analisis jalur menunjukkan bagaimana Keterlibatan Kerja (Z) berperan dalam menengahi pengaruh Kepuasan Kerja (X) terhadap Retensi Karyawan (Y).

Pengaruh tidak langsung terhadap Retensi Karyawan (Y) melalui Keterlibatan Kerja (Z) dengan koefisien jalur sebesar 0.101. Nilai T-Statistic sebesar 2.298 yang berada di atas batas minimum 1,96, serta P-Value sebesar 0.022, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis mengenai peran mediasi dapat dinyatakan diterima.

Berdasarkan hasil tersebut, ditemukan bahwa Kepuasan Kerja (X) memberikan pengaruh tidak langsung terhadap Retensi Karyawan (Y) melalui Keterlibatan Kerja (Z) dengan koefisien jalur sebesar 0.101. Nilai T-Statistic sebesar 2.298 yang berada di atas batas minimum 1,96, serta P-Value sebesar 0.022, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis mengenai peran mediasi dapat dinyatakan diterima, yang berarti bahwa keterlibatan kerja memang menjadi penghubung dalam relasi antara kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Nilai Sample Mean (M) sebesar 0.106 dan Standard Deviation (STDEV) sebesar 0.044 memperlihatkan bahwa estimasi pengaruh tidak langsung cukup stabil dan konsisten. Hal ini menandakan bahwa hubungan mediasi yang terjadi bukan hanya hasil kebetulan statistik, melainkan pola yang relatif kuat dalam data penelitian.

Secara teoritis, temuan ini mengisyaratkan bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan mampu mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas, aktif berpartisipasi, serta merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Keterlibatan inilah yang kemudian memperbesar kemungkinan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan, sehingga meningkatkan retensi karyawan secara keseluruhan.

Dengan kata lain, keterlibatan kerja bertindak sebagai jembatan penting yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap keputusan karyawan untuk tetap berada di perusahaan. Walaupun nilai pengaruh tidak langsungnya tidak terlalu besar, signifikansi statistik menunjukkan bahwa jalur mediasi ini tetap memiliki peran yang penting dalam struktur hubungan antarvariabel. Secara keseluruhan, hasil analisis ini menegaskan bahwa upaya

perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan akan berdampak tidak hanya pada persepsi mereka terhadap pekerjaan, tetapi juga pada seberapa jauh mereka terlibat dan merasa memiliki peran dalam organisasi. Keterlibatan yang kuat pada akhirnya akan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Oleh karena itu, strategi peningkatan kepuasan kerja misalnya melalui pengembangan kompetensi, pengakuan terhadap kinerja, atau lingkungan kerja yang suportif menjadi sangat relevan dalam memperkuat retensi karyawan.

No.	Hipotesis	Keterangan
H1	Kepuasan Kerja (X) $\rightarrow$ Keterlibatan Kerja (Z)	Diterima
H2	Kepuasan Kerja (X) $\rightarrow$ Retensi Karyawan (Y)	Diterima
H3	Keterlibatan Kerja (Z) $\rightarrow$ Retensi Karyawan (Y)	Diterima
H4	Kepuasan Kerja (X) $\rightarrow$ Keterlibatan Kerja (Z) $\rightarrow$ Retensi Karyawan (Y)	Diterima

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang disajikan pada Tabel 4.21, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam model penelitian telah didukung oleh data empiris yang diperoleh dari responden.

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan, dan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis tersebut diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Selanjutnya, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan juga dinyatakan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan melanjutkan hubungan kerja dengan perusahaan.

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan, dan hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis tersebut diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, maka semakin besar pula keinginan karyawan untuk tetap bekerja dan berkembang bersama perusahaan.

Selain itu, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan melalui keterlibatan kerja juga dinyatakan diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan kerja

Discussion

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan

Hasil pengujian model menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,562, nilai T-Statistic 6,697, dan P-Value 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini membuktikan bahwa H1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk bertahan di perusahaan.

Hasil ini memperkuat pendapat Hulu et al. (2024:14) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor utama yang mampu menekan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif, loyalitas yang lebih tinggi, serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Pada konteks PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar, kepuasan tersebut tercermin dari rasa nyaman dalam bekerja, adanya kejelasan dalam pembagian tugas, hubungan kerja yang harmonis, serta persepsi bahwa perusahaan telah memberikan imbalan yang layak sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Kondisi ini mendorong karyawan untuk tetap bertahan meskipun pekerjaan yang dijalankan memiliki tingkat risiko dan tuntutan kerja yang tinggi.

Secara teori, temuan ini turut didukung oleh *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasi, maka mereka akan membalasnya dengan sikap loyal dan komitmen untuk tetap berada di dalam organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan hasil uji struktural, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,431, dengan T-Statistic 4,977 dan P-Value 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, sehingga H2 diterima.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Sholikhah. Wolor (2022:358) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan lebih mudah terlibat secara aktif, baik dari sisi emosional, kognitif, maupun perilaku. Kepuasan kerja membuat karyawan merasa pekerjaannya penting, bermakna, dan layak untuk diperjuangkan dengan sungguh-sungguh.

Dalam lingkungan kerja PT IKI, karyawan yang merasa puas cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi, bersedia menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab, serta menunjukkan kepedulian terhadap kualitas hasil kerja. Mereka tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan kewajiban, tetapi juga menunjukkan keterlibatan yang lebih mendalam terhadap pekerjaan dan tujuan perusahaan.

Hal ini selaras dengan *Job Involvement Theory* (Lodahl & Kejner, 1965), yang menegaskan bahwa individu akan lebih terlibat pada pekerjaan yang mampu memberikan rasa puas dan nilai psikologis yang tinggi bagi dirinya.

Pengaruh Keterlibatan Kerja berpengaruh positif terhadap Retensi Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai koefisien sebesar 0,233, nilai T-Statistic 3,001, dan P-Value 0,003 ($< 0,05$). Dengan demikian, H3 diterima.

Temuan ini mendukung pernyataan Raharjo et al. (2025:241) bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi akan menunjukkan rasa memiliki yang kuat terhadap pekerjaannya dan organisasinya, sehingga lebih memilih untuk bertahan daripada mencari pekerjaan lain. Keterlibatan kerja menciptakan ikatan psikologis yang mendalam antara karyawan dan Perusahaan.

Di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) Kota Makassar, keterlibatan kerja tercermin dari adanya rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap keberhasilan proyek, kepedulian atas keselamatan kerja, serta sikap proaktif dalam menyelesaikan permasalahan di lapangan. Karyawan yang terlibat tidak hanya fokus pada tugas individu, tetapi juga memiliki kepedulian terhadap keberlangsungan dan kemajuan Perusahaan.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk mempertahankan hubungan kerja jangka panjang dengan perusahaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan dimediasi oleh Keterlibatan Kerja

Hasil uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menunjukkan nilai koefisien 0,101, dengan T-Statistic 2,298 dan P-Value 0,022 ($< 0,05$). Hasil ini membuktikan bahwa keterlibatan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, sehingga H4 diterima.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian Fernando & Nishanthi (2021:129) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan variabel penting yang menjembatani hubungan antara kepuasan kerja dan keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Artinya, kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap retensi, tetapi juga bekerja melalui peningkatan keterlibatan kerja terlebih dahulu.

Dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT IKI mendorong mereka untuk lebih terlibat secara aktif dalam pekerjaan. Keterlibatan inilah yang kemudian memperkuat ikatan emosional dan profesional karyawan dengan perusahaan, sehingga meningkatkan keinginan mereka untuk tetap bertahan dalam jangka panjang.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa keterlibatan kerja memiliki peran strategis sebagai penghubung antara kepuasan kerja dan retensi karyawan, sehingga upaya peningkatan retensi tidak cukup hanya fokus pada peningkatan kepuasan, tetapi juga harus diikuti dengan strategi untuk meningkatkan keterlibatan kerja secara berkelanjutan.

Conclusion

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) tergolong sangat baik. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh suasana kerja yang nyaman, sistem kompensasi yang sesuai, serta hubungan kerja yang terjalin

secara harmonis di antara karyawan maupun atasan. Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, di mana individu yang merasa puas terhadap gaji, kesempatan promosi, dan hubungan antar rekan kerja cenderung lebih bersemangat, loyal, dan memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja di perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga berdampak langsung terhadap keterlibatan kerja, karena rasa puas yang dirasakan mendorong karyawan untuk lebih aktif secara emosional dan psikologis dalam menjalankan tugasnya.

Dalam penelitian ini, keterlibatan kerja terbukti memainkan peran penting sebagai penghubung dan penguat antara kepuasan kerja dengan retensi. Karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan tinggi menjadikan pekerjaannya sebagai bagian penting dari identitas diri mereka. Rasa memiliki dan kebanggaan terhadap pekerjaan membuat mereka lebih berdedikasi serta berkomitmen untuk terus berkontribusi. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi, dengan nilai koefisien 0.101 dan P-Value 0.022. Hal ini membuktikan bahwa semakin besar keterlibatan yang dirasakan karyawan, semakin kuat pula ikatan emosional dan profesional antara karyawan dan perusahaan.

Adapun retensi karyawan di PT Industri Kapal Indonesia (Persero) berada pada tingkat yang baik, sejalan dengan tingginya kepuasan dan keterlibatan kerja yang dimiliki pegawai. Karyawan yang merasa puas serta terlibat aktif menunjukkan komitmen jangka panjang dan loyalitas tinggi, yang berdampak pada rendahnya tingkat keluar-masuk karyawan (*turnover*) serta keberlangsungan sumber daya manusia berkualitas di perusahaan. Temuan ini mendukung teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan Blau (1964), di mana kepuasan dan perlakuan positif dari perusahaan akan dibalas oleh karyawan melalui kesetiaan, keterlibatan, dan keinginan untuk tetap bertahan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam meningkatkan keterlibatan kerja, dan keterlibatan tersebut pada akhirnya memperkuat retensi karyawan. Dalam konteks ini, keterlibatan kerja berfungsi sebagai jembatan psikologis yang mengubah rasa puas menjadi loyalitas nyata terhadap organisasi.

References

- Aburumman, O. J., Omar, K., Al Shbail, M., & Aldoghan, M. (2023). How to Deal with the Results of PLS-SEM? *Lecture Notes in Networks and Systems*, 495 LNNS, 1196–1206. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08954-1_101
- Abduljabbar, N. A., dan Batool, N. 2021. "Superior-Subordinate Relationship, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in NCB." *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, Vol. 18 No. 14, hlm. 797–805.
- Aslanertik, B. E., dan Çolak, H. E. 2021. "The Link Between Sustainability Reporting and the Core Characteristics of Sustainable Human Resource Management." *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 20 No. 2, hlm. 7–26.
- Agustini. (2024). *Analisis Strategi Retensi Karyawan Untuk Mengurangi Turnover Dan Meningkatkan Loyalitas Karyawan* (Vol. 5, Issue 3). <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/NMaR>

- Ayang, T., & Sugiati, M. (2022). *Analisis Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Pelanggan Trzy Coffee Bogor*.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. A., & Ibrahim, I. (2021). *Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies*. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*.
- Dwi Handoko, S., Mardi, N. W., Sri Hartati, C., & Wijaya Putra Surabaya, U. (2021). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja* (Vol. 6).
- Ebeguki Igbinoba, O. J. F. I. D. P. (2022). *Employees' Retention Strategies And Organisational Performance* (Vol. 28). FORGOTTEN BOOKS.
- Fazila, N., Akib, H., Sakawati, H., Aslinda, A., & Rizal, M. (2022). *Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK, Kantor Cabang Mattoangin*. <http://ojs.unm.ac.id>
- Fernando, K. J. M., & Nishanthi, H. M. (2021). The mediating effect of work engagement on the relationship between total reward perceptions and employee retention. *Journal of Business Studies*, 8.
- Fika, N., & Zohriah, A. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan. In *Jambura Journal of Educational Management* (Issue 5). <https://ejournal-fip-ung.ac.id/ojs/index.php/jjem/index>
- Firli Refi, Dwi., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik Rokok. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi*, 1(2), 88–97. <https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i2.173>
- Ghoufi, D. EL. (2023). *Using PLS-SEM to Measure the Mediating Effect of Territory in the Relationship Between Social Innovation and Territorial Development*. 4, 2658–8455. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8286627>
- Ghozali, i & A. K. (2023). *Book 03-27-2024 13.16*.
- Hassan Astrid, G. . D. C. Aprit. K. T. Joshua. K. Abd. T. M. (n.d.). *Pengaruh Talent Management Dan Work-Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi*. 34, 156–183.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hernawan, B. D., & Srimulyani, V. A. (2021). Dampak kompensasi terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 1(2), 115–125.
- Homans, G. C. (n.d.). *Social Behavior As Exchange*.
- Huang, S. Y. B., Huang, C. H., & Chang, T. W. (2022). A New Concept of Work Engagement Theory in Cognitive Engagement, Emotional Engagement, and Physical Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663440>

- Hulu, W. B. J., Telaumbanua, E., Halawa, O., & Mendofa, Y. (2024a). The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention. *Golden Ratio of Data in Summary*, 5(1), 07–15. <https://doi.org/10.52970/grdis.v5i1.677>
- Hulu, W. B. J., Telaumbanua, E., Halawa, O., & Mendofa, Y. (2024b). The Effect of Job Satisfaction on Employee Retention. *Golden Ratio of Data in Summary*, 5(1), 07–15. <https://doi.org/10.52970/grdis.v5i1.677>
- Harahap, T. K., dkk. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tahta Media. Hal. 5–7.
- Jiang, M., Geng, F., Zhang, D., Meng, C., Li, S., & Peng, Y. (2025). Person-job fit and innovative behavior in new R&D institutions: the mediating effects of self-efficacy and job involvement on business decision-making. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1550324>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341.
- Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Transaction Publishers.
- Khoirun, K. M. D. E. (2025). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RETENSI*. 9(1), 2761–2773.
- Lodahl Thomas, M. K. M. (1965). The Definition And Measurement Of Job Involvement. *The Journal of Applied Psychology*, 49, 24–33.
- Mainali, S. P., & Tantry, A. (2022). *Employment Retention: Active Employee Engagement, Employee Satisfaction and Leadership Factors of a Successful Human Resource Strategic Practices in an Organization*.
- Madjri, A. F. F., & Santoso, B. (2021). *Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard di PT. XYZ*. JUMINTEN, 2(2).
- Nelson, A., & Apriyana, T. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Di Rumah Sakit Di Kota Batam. *EKUILNOMI: Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 6(2), 2614–7181. <https://doi.org/10.36985/ekuilnomi.v6i2.1062>
- Panggabean, L. F., Apriliana, G., & Kinnary, N. R. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan Dan Kepuasan Kerja Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada Generasi Y Dan Z Di Wilayah Jabodetabek) Pemanfaatan Metode Creative Ploblem Solving Dalam Menindaklanjuti Hasil Evaluasi Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Kearsipan. In *Jurnal Kewidyaiswaraan* (Vol. 8, Issue 2). <http://jurnalpjf.lan.go.id/index.php/jurnalkeidyaiswaraan>
- Prasetyo, P., Kusmaningtyas, A., & Nugroho, R. (2021). Effect of Job Involvement on Employee Performance through Work Engagement at Bank Jatim. *Universal Journal of Management*, 9(2), 29–37. <https://doi.org/10.13189/ujm.2021.090201>
- Priyono, H. A., Irawanto, D. W., & Suryadi, N. (2022). Job demands-resources, work engagement, and organizational commitment: Study among employees in a state-owned enterprise. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(1), 117–129.

- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial Least Squares Structural Suation Modeling (PLS-SEM) Analysis for Social and Management Research : A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4). <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4>
- Raharjo, I. B., Albashori, M. F., Widiyanti, A., Wahyudiyono, W., & Suliantoro, S. (2025). Strategi Retensi Karyawan Berbasis Employee Engagement. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 2351–2363. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1585>
- Ramadhan, I., & Parimita, W. (2022). *Pengaruh Psychological Contract Breach (PCB) terhadap Keterikatan Kerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja* (Vol. 3, Issue 1).
- Rasoolimanesh, S. M. (2022). Discriminant validity assessment in PLS-SEM: A comprehensive composite-based approach. In *Data Analysis Perspectives Journal* (Vol. 3, Issue 2). <https://www.scriptwarp.com>,
- Rinaldi, O., Susita, D., & Handaru, A. W. (2021). The Influence of Work Environment and Work Stress on Employee Satisfaction at PT Denko Wahana Industries. *Jurnal Dinamika Manajemen dan Bisnis*, 4(1), 78–96.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Rosalina, H. (2022). *Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bp Bintang Wilayah Kabupaten Bintang*.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Sadikin, T. (2025). Structural Model of the Influence of Corporate Fundamental Factors on Market Value: A SEM-PLS Approach on LQ45 Companies. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 416–423. <https://doi.org/10.36555/almana.v9i2.2898>
- Saputra, Farhan. M. A. Jiddal. D. B. Putra. M. S. Putri. N. N. Astia. R. T. Septfania. P. G. A. Mulya. J. Jumawan. H. H. (2023). Determinasi Kinerja Karyawan: Analisis Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kepemimpinan pada PT Graha Sarana Duta. *Jurnal Riset Manajemen*, 1(3), 329–341. <https://doi.org/10.54066/jurma.v1i3.900>
- Seprianto, O. (2021). *Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Kalimantan Tengah)*.
- Sholikhah. Wolor, C. W. (2022). Pengaruh Keterlibatan Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Di PT Top Karir Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* |, 13(2), 2301–8313. <https://doi.org/10.21009/JRMSI>
- Siti Fatimah, & Eko Pujianto, W. (2023). Pengaruh Religiousity Leadership Dan Lingkungan Kerja Terhadap Employee Performance Dan Job Satisfaction Di Mcdonal's Gedangan,Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(3), 1–14. <https://doi.org/10.55606/jimak.v3i3.1095>
- Sudiarta, M., Ketut Sekarti, N., Sunarsa, W., Ayu, A. A., Kencanawati, M., Bali, P. N., & Bali, P. P. (2025). Exploring the relationship between employee engagement, job satisfaction,

- and turnover intention in the hospitality industry. *Journal of Commerce Management and Tourism Studies*, 4(1), 120–134. <https://doi.org/10.58881/jcmnts.v3i2>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi 2, Cetakan 29). Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta, cv. www.cvalfabeta.com
- Sulistyowati, T., & Husda, N. E. (2024). The Effect Of Price And Customer Satisfaction On Online Orchid Purchase Decisions In Batam City. *Journal of Community Service and Empowerment*, 5(3), 570–580. <https://doi.org/10.22219/jcse.v5i3.34799>
- Suwandi, . (2021). The Effect of Corporate Social Responsibility, Working Capital Efficiency, Earning Per Share on Company Performance and Mining Company Value 2019-2020. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 68–80. <https://doi.org/10.9734/ajeaba/2021/v21i430372>
- Tej, J., Vagaš, M., Taha, V. A., Škerháková, V., & Harničárová, M. (2021). Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees. *Sustainability*, 13(24), 13923.
- Tilahun, M., Berhan, E., & Tesfaye, G. (2023). Determinants Of Consumers' Purchase Intention On Digital Business Model Platform: Evidence From Ethiopia Using Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM) Technique. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00323-x>
- Waruwu, M., Pu`at, S. N., Utami, P. R., Yanti, E., & Rusydiana, M. (2025). Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep, Jenis, Tahapan dan Kelebihan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 917–932. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.3057>
- Wen, D., Yan, D., & Sun, X. (2022). Employee satisfaction, employee engagement and turnover intention: The moderating role of position level. *Human Systems Management*, 41(3), 407–422. <https://doi.org/10.3233/HSM-211505>