

ISSN 2954-2757 (Online)

**ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis**

<https://esensijournal.com/index.php/esensi>

Vol. 29 Issue 1, April (2026)

[doi.org/10.56943/esensi.v29i1.478](https://doi.org/10.56943/esensi.v29i1.478)

## **The Influence of Work Passion, Employee Engagement, and Performance Appraisal on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction at Shieraki Group**

**Sri Nadiroh<sup>1</sup>, Mombang Sihite<sup>2</sup>, Seta A. Wicaksana<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>[srinadir5123017@univpancasila.ac.id](mailto:srinadir5123017@univpancasila.ac.id), <sup>2</sup>[mombangsihite@univpancasila.ac.id](mailto:mombangsihite@univpancasila.ac.id),

<sup>3</sup>[seta.wicaksana@univpancasila.ac.id](mailto:seta.wicaksana@univpancasila.ac.id)

Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

\*Corresponding Author: Sri Nadiroh

Email: [srinadir5123017@univpancasila.ac.id](mailto:srinadir5123017@univpancasila.ac.id)

### **ABSTRACT**

*The fashion industry is among the retail and consumer products sectors with the highest employee turnover rates, as reported by a LinkedIn survey in 2024. This study was conducted at a fashion brand company called Shieraki Group, aiming to examine the influence of Work Passion, Employee Engagement, and Performance Appraisal on Turnover Intention, with Job Satisfaction as a mediating variable among Shieraki Group employees. Data were collected through questionnaires distributed to all 35 employees using a five-point Likert scale, with a saturated sampling technique. Data analysis included descriptive statistics, validity and reliability tests, and hypothesis testing using a bootstrapping method with 5,000 bootstrap samples and a 95% Confidence Interval through the Jamovi application. The results show that Work Passion has a significant negative effect on Turnover Intention, and Employee Engagement has a significant negative effect on Turnover Intention. Performance Appraisal has no significant effect on Turnover Intention. Job Satisfaction is unable to mediate the effects of Work Passion, Employee Engagement, or Performance Appraisal on Turnover Intention, as the psychological attachment of employees to their work operates directly and independently without requiring Job Satisfaction as an intermediary.*

**Keywords:** *Employee Engagement, Fashion Retail Industry, Job Satisfaction, Performance Appraisal, Turnover Intention, Work Passion*

## **Pengaruh *Work Passion*, *Employee Engagement* dan Penilaian Kinerja terhadap *Turnover Intention* di Shieraki Group dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi**

### **ABSTRAK**

*Industri fashion termasuk ke dalam salah satu sektor ritel dan produk konsumen dengan tingkat turnover karyawan yang tinggi menurut survei LinkedIn tahun 2024. Penelitian ini dilakukan di perusahaan brand fashion bernama Shieraki Group, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh *Work Passion*, *Employee Engagement*, dan Penilaian Kinerja terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Shieraki Group. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh 35 karyawan menggunakan skala Likert lima poin dengan teknik sampel jenuh. Analisis data meliputi statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, serta pengujian hipotesis menggunakan metode bootstrapping dengan 5.000 bootstrap samples dan Confidence Interval 95% melalui aplikasi Jamovi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Passion* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*, dan *Employee Engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Penilaian Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh *Work Passion*, *Employee Engagement*, maupun Penilaian Kinerja terhadap *Turnover Intention*, karena keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan terbukti bekerja secara langsung dan independen tanpa memerlukan Kepuasan Kerja sebagai perantara.*

**Kata Kunci:** *Employee Engagement, Industri Fashion Ritel, Kepuasan Kerja, Penilaian Kinerja, Turnover Intention, Work Passion*

## PENDAHULUAN

Perputaran karyawan (*turnover*) merupakan salah satu tantangan paling persisten dalam manajemen sumber daya manusia di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia. Survei yang dilakukan Mercer menunjukkan bahwa perusahaan di Asia Tenggara, termasuk Indonesia, mencatat tingkat *turnover* tertinggi pada level menengah, dengan salah satu penyebab utamanya adalah tingginya permintaan terhadap kandidat berpengalaman di tengah kondisi makro ekonomi yang tidak menentu. Di Indonesia sendiri, setiap tahunnya diperkirakan sekitar 10% hingga 12% karyawan melakukan perpindahan kerja. Kondisi ini diperparah oleh pertumbuhan jumlah perusahaan baru, maraknya bisnis berbasis platform digital, serta ekspansi waralaba yang membuka peluang kerja alternatif secara masif sehingga karyawan memiliki lebih banyak pilihan untuk berpindah (Nasir et al., 2022). BCG (2022) turut memperkuat gambaran ini dengan mencatat bahwa sekitar 34% karyawan di Indonesia dan negara-negara Asia Tenggara lainnya secara aktif mencari pekerjaan baru. Dampak finansial dari perputaran ini tidak dapat diabaikan, sebab biaya penggantian seorang karyawan diperkirakan mencapai dua hingga tiga kali lipat gaji tahunannya, belum termasuk hilangnya pengetahuan institusional dan terganggunya hubungan dengan pelanggan (Lazzari et al., 2022).

Persoalan *turnover* terasa lebih akut di sektor ritel dan produk konsumen, khususnya industri *fashion*. LinkedIn (2019) menunjukkan bahwa industri ritel global mencatat tingkat *turnover* sebesar 11,8% pada periode Juli 2021 hingga Juni 2022, dan kategori *apparel and fashion* secara konsisten masuk dalam kelompok sektor dengan tingkat pergantian karyawan tertinggi berdasarkan survei LinkedIn tahun 2024. Industri *fashion* memiliki karakteristik yang berbeda dari sektor lain, yakni ritme kerja yang sangat cepat mengikuti perputaran tren, tekanan target penjualan yang tinggi, serta tuntutan kreativitas konten yang berkelanjutan (Sianturi et al., 2025). Kombinasi faktor-faktor tersebut menciptakan tekanan psikologis yang apabila tidak dikelola dengan baik, berpotensi mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari perusahaan (Widyaningrum et al., 2023).

Penelitian ini mengambil objek pada Shieraki Group, sebuah perusahaan *fashion brand* yang berdiri sejak tahun 2016 dan berkedudukan di Kota Depok. Perusahaan ini menaungi tiga merek yaitu @shieraki.indonesia, @shuvaye.indonesia, dan @shizzyc.a.indonesia, dengan sistem distribusi yang menjangkau wilayah Jabodetabek hingga Indonesia bagian Tengah. Seluruh operasional mulai dari perencanaan strategi penjualan, produksi konten, *live streaming*, pengelolaan gudang, hingga administrasi keuangan dijalankan oleh 35 karyawan tetap yang terbagi ke dalam tiga divisi, yaitu *Product Development*, *Administrative Support*, dan *Marketing Sales*. Meskipun Shieraki Group menawarkan lingkungan kerja yang dinamis, tingkat *turnover* di perusahaan ini tergolong cukup tinggi dan menjadi perhatian manajemen, sehingga mendorong perlunya penelitian yang dapat mengidentifikasi akar persoalannya secara empiris.

Salah satu faktor yang diduga berkontribusi terhadap tingginya *turnover* di Shieraki Group adalah rendahnya *work passion* sebagian karyawan. *Work passion* mencerminkan internalisasi pekerjaan sebagai bagian dari identitas diri, di mana karyawan yang memiliki gairah kerja yang kuat cenderung mencurahkan waktu, energi, dan kreativitasnya secara sukarela (Vallerand et al., 2003). Dalam kerangka *Dualistic Model of Passion*, tipe *harmonious passion* terbukti berkorelasi negatif dengan *turnover intention* karena karyawan memandang pekerjaan bukan sekadar kewajiban, melainkan ekspresi diri yang bermakna (Gillet et al., 2025). Konteks industri *fashion* sangat relevan dengan mekanisme ini, sebab pekerjaan di bidang ini menuntut ekspresi kreativitas yang personal, sehingga karyawan yang benar-benar bergairah terhadap dunia *fashion* cenderung sulit membayangkan diri mereka bekerja di tempat lain.

Di sisi lain, *employee engagement* juga diidentifikasi sebagai faktor penting yang memengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan. Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi mental positif yang berhubungan dengan pekerjaan dan ditandai oleh tiga dimensi, yaitu *vigor* (energi tinggi dan ketahanan mental), *dedication* (antusiasme dan rasa bangga), serta *absorption* (konsentrasi penuh dalam bekerja). Karyawan yang *engaged* tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif, sehingga mereka cenderung membangun ikatan yang kuat dengan organisasi dan tidak mudah tertarik oleh tawaran dari luar (Ambarwati et al., 2024). Dalam kerangka *Job Demands-Resources Theory*, sumber daya pekerjaan yang memadai akan mendorong terbentuknya *engagement* yang pada gilirannya menekan *turnover intention* secara langsung (Bakker & Demerouti, 2007).

Faktor ketiga yang diteliti adalah penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan diyakini dapat mengurangi ketidakpastian karyawan mengenai posisi mereka dalam organisasi, karena persepsi keadilan prosedural dan distributif atas sistem evaluasi tersebut secara langsung membentuk sikap kerja karyawan (Uraon & Kumarasamy, 2024). Sebaliknya, sistem penilaian yang tidak transparan dan bersifat subjektif justru memicu rasa ketidakadilan yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan di tempat lain (Lyu et al., 2023). Dalam konteks Shieraki Group yang beroperasi sebagai perusahaan berskala kecil-menengah, sistem penilaian kinerja yang belum terstruktur dengan baik menjadi salah satu aspek yang perlu dievaluasi kaitannya dengan intensi keluar karyawan.

Meskipun ketiga variabel di atas telah banyak diteliti secara parsial, sebagian besar kajian terdahulu belum menguji ketiganya secara simultan dalam satu model, terlebih dalam konteks spesifik industri *fashion* ritel Indonesia. Inkonsistensi temuan juga tampak pada peran kepuasan kerja sebagai mediator. Sebagian peneliti menemukan bahwa kepuasan kerja mampu menjembatani hubungan antara *work passion* dengan *turnover intention*, sementara penelitian lain tidak menemukan efek mediasi yang signifikan (Gillet et al., 2025). Kesenjangan ini mengindikasikan

bahwa mekanisme transmisi antarvariabel sangat bergantung pada konteks organisasi yang diteliti. Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja berfungsi sebagai respons psikologis karyawan atas stimulus positif dari lingkungan kerja, yang kemudian memengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Blau, 2017; Judge et al., 2001).

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *work passion*, *employee engagement*, dan penilaian kinerja terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Shieraki Group. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan penelitian yang ada, sekaligus memberikan kontribusi teoretis dan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan *fashion* ritel berskala kecil-menengah di Indonesia, sebuah segmen yang hingga saat ini masih sangat terbatas kajiannya secara empiris.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Landasan Teoretis

Penelitian ini berpijak pada tiga grand theory yang secara bersama-sama menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel. Pertama, *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985, 2000) menyatakan bahwa motivasi intrinsik seseorang bersumber dari terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (*relatedness*). Ketika ketiga kebutuhan ini terpenuhi, individu akan menginternalisasi aktivitasnya sebagai bagian dari identitas diri, yang pada gilirannya memperkuat *work passion* dan menurunkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Vallerand et al., 2003). Kedua, *Job Demands-Resources* (JD-R) *Theory* yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan yang memadai, seperti dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik kinerja, akan mendorong terbentuknya *employee engagement* dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menekan *turnover intention*. Ketiga, *Social Exchange Theory* oleh Blau (2017) menjelaskan bahwa hubungan karyawan dengan organisasi bersifat timbal balik: perlakuan adil melalui sistem penilaian kinerja yang transparan akan direspons karyawan dengan meningkatnya komitmen dan menurunnya niat untuk keluar.

### *Turnover Intention*

*Turnover Intention* dapat dipahami sebagai estimasi subjektif seorang karyawan mengenai kemungkinan dirinya meninggalkan organisasi secara permanen dalam waktu yang tidak terlalu jauh ke depan (Tett & Meyer, 1993). Dalam perkembangan kajian yang lebih mutakhir, Lazzari et al. (2022) menegaskan bahwa *turnover intention* bukan sekadar indikator kepuasan kerja, melainkan cerminan dari akumulasi berbagai faktor organisasional dan psikologis yang mendorong individu mengevaluasi ulang komitmennya terhadap organisasi.

Mobley et al. (1979) menambahkan bahwa proses kognitif menuju keputusan keluar melewati serangkaian tahapan, mulai dari ketidakpuasan kerja, munculnya pikiran untuk keluar, evaluasi terhadap alternatif pekerjaan, hingga terbentuknya niat keluar yang konkret. Pemahaman atas *turnover intention* menjadi krusial bagi organisasi karena intervensi masih dapat dilakukan selama karyawan masih berada pada tahap niat, sebelum keputusan keluar benar-benar terealisasi (Hom et al., 2017). Indikator *turnover intention* dalam penelitian ini mengacu pada tiga dimensi yang lazim digunakan dalam literatur, yaitu berpikir untuk keluar (*thinking of quitting*), niat untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search*), dan niat untuk meninggalkan organisasi (*intention to quit*).

### ***Work Passion***

*Work Passion* merujuk pada kecenderungan kuat seseorang untuk mencintai dan menginternalisasi pekerjaannya sebagai bagian dari identitas diri, disertai kemauan untuk menginvestasikan waktu, energi, dan kreativitas secara sukarela (Vallerand et al., 2003). Gillet et al. (2025) melalui kajian profil *work passion* lintas kelompok karyawan menemukan bahwa karyawan dengan *harmonious passion* menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dan *turnover intention* yang lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang memiliki *obsessive passion* atau tidak memiliki passion sama sekali. Hal ini sejalan dengan kerangka SDT milik Deci dan Ryan (2000) yang menyatakan bahwa internalisasi pekerjaan secara otonom dan intrinsik akan memperkuat keterikatan individu terhadap aktivitas yang dilakukannya. Dalam konteks industri *fashion*, di mana pekerjaan menuntut ekspresi kreativitas yang personal, karyawan yang benar-benar bergairah terhadap bidangnya cenderung memandang pekerjaan bukan sekadar sumber pendapatan, melainkan medium aktualisasi diri yang bermakna sehingga dorongan untuk mencari alternatif pekerjaan lain menjadi sangat kecil (Gillet et al., 2025).

### ***Employee Engagement***

Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kondisi mental yang positif dan berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh tiga dimensi utama yaitu *vigor* (tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi), *dedication* (keterlibatan emosional, antusiasme, dan rasa bangga terhadap pekerjaan), serta *absorption* (konsentrasi penuh dan keasyikan dalam bekerja hingga waktu terasa berlalu cepat). Definisi ini telah menjadi rujukan dominan dalam literatur *employee engagement* dan telah divalidasi lintas budaya dan konteks organisasi melalui ribuan studi empiris (Nurrosidah & Sopia, 2022). Dalam kerangka JD-R *Theory*, sumber daya pekerjaan yang memadai, seperti dukungan atasan, kejelasan peran, dan pengakuan kontribusi, berfungsi sebagai anteseden utama terbentuknya *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007). Karyawan yang *engaged* tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya, sehingga mereka membangun ikatan psikologis yang kuat dengan

organisasi dan lebih kecil kemungkinannya untuk secara aktif mencari alternatif pekerjaan di tempat lain (Ambarwati et al., 2024).

### **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilaksanakan secara sistematis untuk mengevaluasi hasil kerja, kompetensi, dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi dalam periode tertentu, disertai dengan pemberian umpan balik yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial (Uraon & Kumarasamy, 2024). Efektivitas sistem penilaian kinerja sangat bergantung pada persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural dan keadilan distributif atas proses evaluasi tersebut (Lyu et al., 2023). Ketika karyawan mempersepsikan bahwa penilaian dilakukan secara adil, konsisten, dan transparan, mereka cenderung merasa dihargai oleh organisasi, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan penurunan *turnover intention* (Azizah et al., 2023). Sebaliknya, sistem penilaian yang bersifat subjektif, tidak konsisten, dan minim umpan balik justru menjadi sumber ketidakpuasan yang berpotensi mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi. Hal ini selaras dengan *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa perlakuan adil dari organisasi akan dibalas oleh karyawan dengan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi (Blau, 2017).

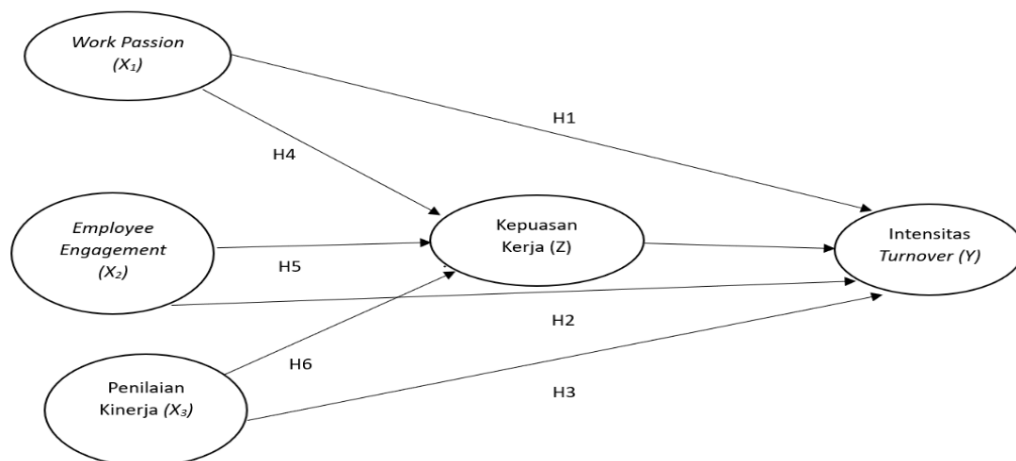
### **Kepuasan Kerja**

Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kondisi emosional yang positif atau menyenangkan yang merupakan hasil dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalamannya secara keseluruhan. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek pekerjaan, mulai dari kesesuaian kompensasi, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kesempatan pengembangan, hingga kondisi lingkungan fisik tempat bekerja (Lee et al., 2023; Sismawati & Lataruva, 2020). Meta-analisis yang melibatkan ratusan sampel secara konsisten menemukan korelasi negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*, yang mengkonfirmasi posisi kepuasan kerja sebagai salah satu prediktor perilaku keluar yang paling reliabel (Judge et al., 2001). Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *work passion*, *employee engagement*, dan penilaian kinerja dengan *turnover intention*, berdasarkan premis *Social Exchange Theory* bahwa stimulus positif dari lingkungan kerja akan terlebih dahulu membangun kepuasan kerja sebelum akhirnya memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi (Blau, 2017).

### **Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

Berdasarkan kajian teoretis dan empiris di atas, pengaruh antarvariabel dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut. *Work passion* yang tinggi mendorong karyawan untuk menginternalisasi pekerjaannya sebagai identitas diri sehingga keinginan untuk keluar menjadi rendah, dengan demikian H1 menyatakan bahwa

*work passion* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Gillet et al., 2025). *Employee engagement* yang tinggi membangun investasi psikologis karyawan terhadap organisasi sehingga secara langsung menekan niat keluar, dengan demikian H2 menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Ambarwati et al., 2024). Penilaian kinerja yang adil dan transparan mengurangi ketidakpastian karyawan atas posisi mereka dalam organisasi sehingga berpotensi menekan *turnover intention*, dengan demikian H3 menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Uraon & Kumarasamy, 2024). Sementara itu, dalam perspektif *Social Exchange Theory*, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme transmisi yang menghubungkan stimulus positif dari ketiga variabel independen tersebut dengan keputusan perilaku karyawan, sehingga H4, H5, dan H6 masing-masing menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *work passion*, *employee engagement*, dan penilaian kinerja terhadap *turnover intention* (Judge et al., 2001).



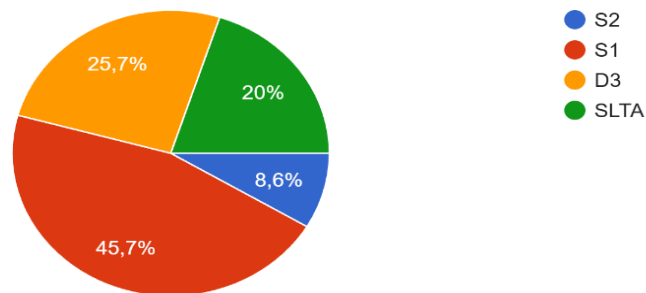
Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu melalui instrumen kuesioner yang disebarakan kepada seluruh karyawan Shieraki Group. Pendekatan kuantitatif dipilih karena tujuan penelitian ini adalah menguji hubungan kausalitas antarvariabel secara statistik dengan tingkat presisi yang dapat dipertanggungjawabkan (Bougie & Sekaran, 2019). Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner daring berbasis Google Form dengan skala *Likert* lima poin, di mana poin 1 menyatakan “Sangat Tidak Setuju” dan poin 5 menyatakan ‘Sangat Setuju.’

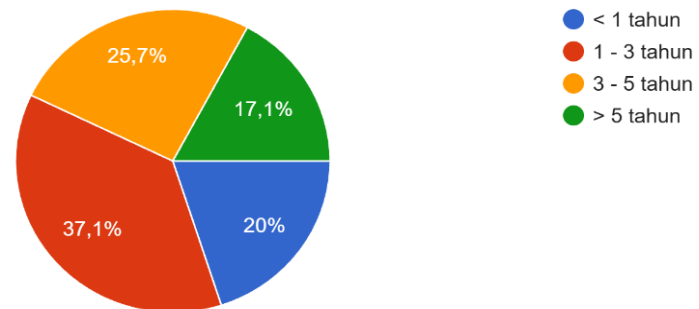
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Shieraki Group yang berjumlah 35 orang, terbagi ke dalam tiga divisi yaitu *Product Development*, *Administrative Support*, dan *Marketing Sales*. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil dan terbatas, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden tanpa pengecualian (Sugiyono, 2022). Pendekatan ini dipilih karena teknik sampling jenuh pada populasi yang bersifat *finite* dan terbatas secara inheren meminimalkan kesalahan pengambilan sampel (*sampling error*) dan memungkinkan representasi total atas seluruh elemen populasi. Karakteristik responden disajikan pada Gambar 2, Gambar 3, dan Gambar 4 berikut:

Pendidikan Terakhir  
35 jawaban



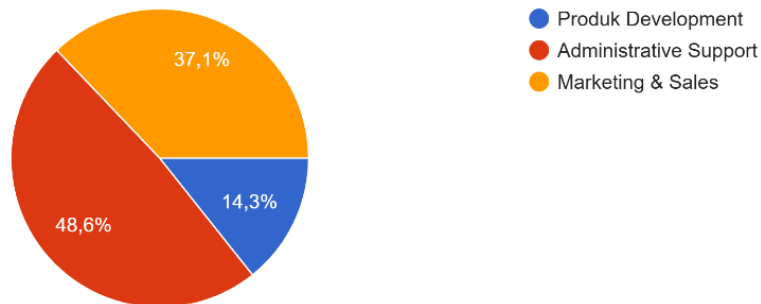
**Gambar 2** Pendidikan Terakhir

Lama Bekerja  
35 jawaban



**Gambar 3** Lama Bekerja

Bagian atau fungsi  
35 jawaban



**Gambar 4** Bagian atau Fungsi

Peneliti menyadari bahwa ukuran sampel sebesar 35 responden merupakan keterbatasan metodologis, terutama dalam konteks analisis mediasi yang secara ideal membutuhkan sampel yang lebih besar untuk memiliki *statistical power* yang memadai (Hair et al., 2019). Meski demikian, penggunaan teknik sensus pada populasi yang *finite* telah sesuai dengan prinsip representasi total, dan keterbatasan ini diakui secara eksplisit serta menjadi salah satu rekomendasi untuk penelitian mendatang.

Penelitian ini melibatkan lima variabel, yaitu *work passion* (WP), *employee engagement* (EE), penilaian kinerja (PK), dan kepuasan kerja (KK) sebagai variabel eksogen, serta *turnover intention* (TI) sebagai variabel endogen. Seluruh variabel diukur menggunakan instrumen kuesioner yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan teknik *Pearson Product Moment Correlation*, di mana instrumen dinyatakan valid apabila nilai *r* hitung lebih besar dari *r* tabel pada taraf signifikansi 5% (*r* tabel = 0,334 untuk *n* = 35). Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*, dengan kriteria reliabel apabila nilainya lebih besar dari 0,60 (Bougie & Sekaran, 2019). Hasil uji validitas seluruh variabel disajikan pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas

Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
TI1	0.826	0.334	Valid
TI2	0.524	0.334	Valid
TI3	0.683	0.334	Valid
TI4	0.662	0.334	Valid
TI5	0.477	0.334	Valid
TI6	0.504	0.334	Valid
TI7	0.517	0.334	Valid
TI8	0.606	0.334	Valid
TI9	0.398	0.334	Valid
WP1	0.541	0.334	Valid

Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
WP2	0.530	0.334	Valid
WP3	0.744	0.334	Valid
WP4	0.647	0.334	Valid
WP5	0.715	0.334	Valid
WP6	0.759	0.334	Valid
WP7	0.755	0.334	Valid
WP8	0.592	0.334	Valid
WP9	0.561	0.334	Valid
EE1	0.430	0.334	Valid
EE2	0.620	0.334	Valid
EE3	0.631	0.334	Valid
EE4	0.608	0.334	Valid
EE5	0.391	0.334	Valid
EE6	0.388	0.334	Valid
EE7	0.507	0.334	Valid
EE8	0.485	0.334	Valid
EE9	0.513	0.334	Valid
EE10	0.537	0.334	Valid
EE11	0.824	0.334	Valid
EE12	0.781	0.334	Valid
PK1	0.597	0.334	Valid
PK2	0.788	0.334	Valid
PK3	0.495	0.334	Valid
PK4	0.602	0.334	Valid
PK5	0.712	0.334	Valid
PK6	0.792	0.334	Valid
PK7	0.740	0.334	Valid
PK8	0.797	0.334	Valid
PK9	0.803	0.334	Valid
PK10	0.682	0.334	Valid
PK11	0.682	0.334	Valid
PK12	0.760	0.334	Valid
KK1	0.463	0.334	Valid
KK2	0.358	0.334	Valid
KK3	0.379	0.334	Valid
KK4	0.723	0.334	Valid
KK5	0.806	0.334	Valid
KK6	0.899	0.334	Valid
KK7	0.812	0.334	Valid
KK8	0.854	0.334	Valid
KK9	0.718	0.334	Valid

**Sumber:** Data diolah Peneliti (2025)

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel ( $r \text{ hitung} > 0,334$ ), sehingga seluruh item

pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen pengukuran. Adapun hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2.** Hasil Uji Realibilitas

Statistik Hasil Uji Realibilitas	
	Cronbach's $\alpha$
Scale	0.747

**Sumber:** Data diolah Peneliti (2025)

Nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,747 berada di atas ambang batas 0,60, sehingga instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel dan konsisten sebagai alat ukur. Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak Jamovi. Analisis mencakup tiga tahapan utama. Pertama, analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data setiap variabel melalui nilai rata-rata, standar deviasi, serta nilai minimum dan maksimum. Kedua, pengujian hipotesis pengaruh langsung (H1, H2, H3) dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) melalui fitur *medmod* pada Jamovi. Ketiga, pengujian efek mediasi (H4, H5, H6) dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* dengan 5.000 *bootstrap samples* dan *Confidence Interval* (CI) sebesar 95%. Metode *bootstrapping* dipilih karena lebih *robust* dibandingkan pendekatan *Sobel Test* maupun Baron dan Kenny (1986), terutama pada kondisi distribusi data yang tidak normal dan ukuran sampel yang kecil (Hayes, 2021; Preacher & Hayes, 2008). Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila *Confidence Interval* dari *indirect effect* tidak mencakup angka nol, sedangkan signifikansi efek langsung ditetapkan pada taraf  $p < 0,05$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan perangkat lunak Jamovi dengan metode *bootstrapping* sebagaimana dijelaskan pada bagian metode. Hasil pengujian disajikan secara berurutan sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan, dimulai dari pengaruh langsung masing-masing variabel independen terhadap *turnover intention*, dilanjutkan dengan pengujian peran mediasi kepuasan kerja.

**H1: Work Passion berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention**

**Tabel 3.** Hasil Uji Pengaruh *Work Passion* terhadap *Turnover Intention*

Estimasi Mediasi								
				Interval Kepercayaan 95%				
Efek	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	% Mediasi
Tidak Langsung	$a \times b$	0.00913	0.0316	-0.0528	0.0710	0.289	0.772	2.56
Langsung	c	-0.34768	0.1220	-0.5867	-0.1087	-2.851	0.004	97.44
Total	$c + a \times b$	-0.33855	0.1181	-0.5700	-0.1071	-2.867	0.004	100.00
Estimasi Koefisien Jalur								
				Interval Kepercayaan 95%				
Jalur	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	
WP ke KK	a	0.2474	0.159	-0.0642	0.559	1.556	0.120	
KK ke TI	b	0.0369	0.125	-0.2088	0.283	0.294	0.768	
WP ke TI	c	-0.3477	0.122	-0.5867	-0.109	-2.851	0.004	

**Sumber:** Data diolah Peneliti (2025)

Hasil pengujian pada Tabel 3 menunjukkan bahwa *work passion* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai  $Z = -2,851$  dan  $p = 0,004$  ( $p < 0,05$ ), sehingga H1 diterima. Artinya, semakin tinggi gairah kerja seorang karyawan, semakin rendah keinginannya untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Gillet et al. (2025) yang menemukan bahwa karyawan dengan profil *harmonious passion* secara konsisten menunjukkan *turnover intention* yang lebih rendah dibandingkan kelompok lainnya. Secara teoretis, mekanisme ini dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000): ketika pemenuhan kebutuhan otonomi dan kompetensi terwujud, karyawan akan menginternalisasi pekerjaan sebagai bagian dari identitas dirinya sehingga dorongan untuk mencari alternatif di tempat lain menjadi sangat kecil (Vallerand et al., 2003). Konteks industri *fashion* memperkuat mekanisme ini, sebab pekerjaan di bidang ini tidak sekadar menuntut keterampilan teknis melainkan juga ekspresi diri dan kreativitas, sehingga karyawan yang memiliki *passion* terhadap dunia *fashion* cenderung memandang pekerjaannya sebagai bagian penting dari kehidupannya. Secara implikasi manajerial, Shieraki Group disarankan untuk memelihara *work passion* karyawan melalui program

pengembangan kreativitas dan pemberian ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan gagasan dalam proses desain maupun produksi konten.

**H2: Employee Engagement berpengaruh negatif terhadap Intensitas Turnover**

**Tabel 4.** Hasil Uji Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Estimasi Mediasi								
				Interval Kepercayaan 95%				
Efek	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	% Mediasi
Tidak Langsung	$a \times b$	0.145	0.0843	-0.0203	0.310	1.72	0.086	19.8
Langsung	c	-0.586	0.1379	-0.8564	-0.316	4.25	<0.001	80.2
Total	$c + a \times b$	-0.441	0.1212	-0.6787	-0.204	3.64	<0.001	100.0
Estimasi Koefisien Jalur								
				Interval Kepercayaan 95%				
Jalur	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	
EE → KK	a	0.578	0.149	0.28615	0.871	3.88	<0.001	
KK → TI	b	0.251	0.131	-0.00549	0.507	1.92	0.055	
EE → TI	c	-0.586	0.138	-0.85637	-0.316	4.25	<0.001	

**Sumber:** Data diolah Peneliti (2025)

Tabel 4 menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai  $Z = -4,250$  dan  $p < 0,001$ , sehingga H2 diterima. Koefisien yang lebih besar dibandingkan *work passion* mengindikasikan bahwa *employee engagement* merupakan prediktor langsung yang lebih kuat terhadap *turnover intention* dalam konteks penelitian ini. Temuan ini sejalan dengan Ambarwati et al. (2024) dan Elison dan Purba (2021) yang menemukan hubungan negatif signifikan antara *employee engagement* dan *turnover intention* pada karyawan generasi milenial di Indonesia. Dalam kerangka JD-R Theory, sumber daya pekerjaan yang memadai mendorong terbentuknya *engagement* yang kemudian membangun investasi psikologis karyawan terhadap organisasi, sehingga keinginan untuk keluar menjadi rendah (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2002). Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini mengungkap bahwa ketepatan waktu pembayaran kompensasi menjadi salah satu faktor yang menciptakan *employee engagement* positif di Shieraki Group, karena

hal tersebut mencerminkan integritas dan komitmen perusahaan terhadap karyawannya. Shieraki Group disarankan untuk memperluas praktik ini dengan menambahkan program pengakuan kontribusi karyawan secara rutin dan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional guna memperkuat dimensi *dedication* dan *absorption* yang menjadi komponen penting *engagement*.

**H3: Penilaian Kinerja berpengaruh negatif terhadap Intensitas Turnover**

**Tabel 5.** Hasil Uji Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap *Turnover Intention*

Estimasi Mediasi								
				Interval Kepercayaan 95%				
Efek	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	% Mediasi
Tidak Langsung	$a \times b$	0.0215	0.0693	-0.114	0.1573	0.310	0.756	12.9
Langsung	c	-0.1451	0.1241	-0.388	0.0981	-1.170	0.242	87.1
Total	$c + a \times b$	-0.1236	0.1032	-0.326	0.0787	-1.198	0.231	100.0
Estimasi Koefisien Jalur								
				Interval Kepercayaan 95%				
Jalur	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	
PK → KK	a	0.4345	0.110	0.220	0.6493	3.966	<0.001	
KK → TI	b	0.0495	0.159	-0.262	0.3611	0.311	0.755	
PK → TI	c	-0.1451	0.124	-0.388	0.0981	-1.170	0.242	

**Sumber:** Data diolah Peneliti (2025)

Berbeda dengan dua hipotesis sebelumnya, hasil analisis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai  $Z = -1,170$  dan  $p = 0,242$  ( $p > 0,05$ ), sehingga H3 ditolak. Meskipun arah koefisien negatif sesuai dengan prediksi teoretis, nilai p yang jauh di atas ambang batas signifikansi mengindikasikan bahwa dalam konteks Shieraki Group, sistem penilaian kinerja yang ada belum cukup kuat untuk memengaruhi keputusan karyawan dalam mempertimbangkan keluar atau bertahan. Temuan ini dapat dipahami melalui argumen DeNisi dan Murphy (2017) bahwa efektivitas sistem penilaian kinerja dalam memengaruhi sikap kerja sangat bergantung pada sejauh mana karyawan mempersepsikan proses evaluasi tersebut sebagai adil dan transparan. Apabila karyawan tidak merasakan keadilan prosedural

dalam sistem yang berjalan, maka sistem tersebut kehilangan daya prediksinya terhadap perilaku karyawan (Lyu et al., 2023). Hasil analisis deskriptif mengindikasikan bahwa sebagian karyawan Shieraki Group belum sepenuhnya merasakan transparansi dalam sistem penilaian kinerja yang berlaku, sehingga variabel ini gagal memberikan pengaruh yang signifikan. Shieraki Group perlu meninjau ulang sistem penilaian kinerja dengan memprioritaskan transparansi kriteria, konsistensi pelaksanaan, dan pemberian umpan balik yang bermakna agar sistem ini dapat berfungsi efektif sebagai instrumen manajemen sumber daya manusia.

**H4 : Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh *Work Passion* terhadap *Turnover intention***

**Tabel 6.** Hasil Uji Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh *Work Passion* terhadap *Turnover Intention*

Estimasi Mediasi								
				Interval Kepercayaan 95%				
Efek	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	% Mediasi
Tidak Langsung	$a \times b$	0.00913	0.0316	-0.0528	0.0710	0.289	0.772	2.56
Langsung	c	-0.34768	0.1220	-0.5867	-0.1087	-2.851	0.004	97.44
Total	$c + a \times b$	-0.33855	0.1181	-0.5700	-0.1071	-2.867	0.004	100.00
Estimasi Koefisien Jalur								
				Interval Kepercayaan 95%				
Jalur	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	
WP → KK	a	0.2474	0.159	-0.0642	0.559	1.556	0.120	
KK → TI	b	0.0369	0.125	-0.2088	0.283	0.294	0.768	
WP → TI	c	-0.3477	0.122	-0.5867	-0.109	-2.851	0.004	

**Sumber:** Data diolah Peneliti (2025)

Hasil pengujian mediasi pada Tabel 6 menunjukkan bahwa *indirect effect* melalui kepuasan kerja hanya sebesar 0,009 dengan  $p = 0,772$  dan *confidence interval* 95% yang mencakup angka nol  $[-0,053; 0,071]$ , sehingga efek mediasi tidak signifikan dan H4 ditolak. *Direct effect* mendominasi dengan kontribusi sebesar 97,44%, yang berarti *work passion* bekerja secara langsung dalam menekan *turnover intention* tanpa memerlukan kepuasan kerja sebagai perantara. Temuan ini

dapat dijelaskan karena pada karyawan yang memiliki *harmonious passion*, keterikatan identitas terhadap pekerjaan sudah cukup kuat untuk secara mandiri menahan niat keluar tanpa harus dimediasi oleh kepuasan kerja (Gillet et al., 2025). Dengan kata lain, karyawan yang benar-benar bergairah terhadap pekerjaannya di industri *fashion* tidak perlu terlebih dahulu melewati evaluasi kognitif atas kepuasan kerjanya untuk memutuskan bertahan di organisasi.

**H5 : Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover intention***

**Tabel 7.** Hasil Uji Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Estimasi Mediasi								
				Interval Kepercayaan 95%				
Efek	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	% Mediasi
Tidak Langsung	$a \times b$	0.145	0.0843	-0.0203	0.310	1.72	0.086	19.8
Langsung	c	-0.586	0.1379	-0.8564	0.316	-4.25	<0.001	80.2
Total	$c + a \times b$	-0.441	0.1212	-0.6787	0.204	-3.64	<0.001	100.0
Estimasi Koefisien Jalur								
				Interval Kepercayaan 95%				
Jalur	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	
EE → KK	a	0.578	0.149	0.28615	0.871	3.88	<0.001	
KK → TI	b	0.251	0.131	0.00549	0.507	1.92	0.055	
EE → TI	c	-0.586	0.138	0.85637	0.316	-4.25	<0.001	

**Sumber:** Data diolah Peneliti (2025)

Tabel 7 menunjukkan bahwa *indirect effect* melalui kepuasan kerja sebesar 0,145 dengan  $p = 0,086$  dan *confidence interval* 95% yang masih mencakup angka nol  $[-0,020; 0,310]$ , sehingga efek mediasi tidak signifikan dan H5 ditolak. Menarik untuk dicermati bahwa pada tabel koefisien jalur, *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Z = 3,880; p < 0,001$ ), yang berarti semakin tinggi keterlibatan karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya. Namun demikian, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* ( $Z = 1,920; p = 0,055$ ), sehingga rantai mediasi tidak terbentuk.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa jalur pertama mediasi (EE ke KK) berjalan dengan baik, tetapi jalur kedua (KK ke TI) tidak cukup kuat untuk menutup rantai transmisi tersebut. Penjelasan yang paling memungkinkan adalah bahwa *employee engagement* bekerja secara langsung dan lebih efisien dalam menekan *turnover intention* dibandingkan melalui kepuasan kerja sebagai perantara, kemungkinan karena investasi emosional karyawan terhadap organisasi yang terbentuk dari *engagement* sudah cukup kuat untuk menahan niat keluar secara independen.

**H6 : Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Penilaian kinerja terhadap Intensitas turnover**

**Tabel 8.** Hasil Uji Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap *Turnover Intention*

Estimasi Mediasi								
				Interval Kepercayaan 95%				
Efek	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	% Mediasi
Tidak Langsung	$a \times b$	0.0215	0.0693	-0.114	0.1573	0.310	0.756	12.9
Langsung	c	-0.1451	0.1241	-0.388	0.0981	-1.170	0.242	87.1
Total	$c + a \times b$	-0.1236	0.1032	-0.326	0.0787	-1.198	0.231	100.0
Estimasi Koefisien Jalur								
				Interval Kepercayaan 95%				
Jalur	Label	Estimasi	SE	Batas Bawah	Batas Atas	Z	p	
PK → KK	a	0.4345	0.110	0.220	0.6493	3.966	<0.001	
KK → TI	b	0.0495	0.159	-0.262	0.3611	0.311	0.755	
PK → TI	c	-0.1451	0.124	-0.388	0.0981	-1.170	0.242	

**Sumber:** Data diolah Peneliti (2025)

Hasil pengujian pada Tabel 8 menunjukkan pola serupa dengan H5: *indirect effect* melalui kepuasan kerja sebesar 0,022 dengan  $p = 0,756$  dan *confidence interval* yang mencakup angka nol [-0,114; 0,157], sehingga efek mediasi tidak signifikan dan H6 ditolak. Penilaian kinerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Z = 3,966$ ;  $p < 0,001$ ), artinya semakin baik penilaian kinerja yang diterima karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakannya. Namun kembali, kepuasan kerja gagal meneruskan pengaruh tersebut kepada *turnover intention* ( $Z = 0,311$ ;  $p = 0,755$ ). Kegagalan jalur kedua mediasi

ini konsisten di ketiga hipotesis mediasi, yang mengindikasikan suatu pola struktural pada sampel penelitian ini, yaitu bahwa kepuasan kerja di Shieraki Group belum mencapai tingkat yang cukup untuk berperan sebagai mediator yang efektif. Kemungkinan besar hal ini berkaitan dengan nilai rata-rata kepuasan kerja responden yang lebih rendah dibandingkan ketiga variabel independen lainnya, sehingga variabel mediator ini tidak memiliki variasi yang cukup untuk mentransmisikan pengaruh antarvariabel secara bermakna. Ringkasan seluruh hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 9 berikut.

**Tabel 9.** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

No	Pernyataan Hipotesis	Z-value	P-value	Keputusan
1	<i>Work Passion</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Intensitas Turnover</i>	-2,851	0,004	(H1) Diterima
2	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Intensitas Turnover</i>	-4,25	<,001	(H2) Diterima
3	Penilaian kinerja berpengaruh negatif terhadap <i>Intensitas Turnover</i>	-1,170	0,242	(H3) Ditolak
4	Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh <i>Work Passion</i> terhadap <i>Intensitas turnover</i>	0,289	0,772	(H4) Ditolak
5	Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Intensitas turnover</i>	1,72	0,086	(H5) Ditolak
6	Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Penilaian kinerja terhadap <i>Intensitas turnover</i>	0,310	0,756	(H6) Ditolak

**Sumber:** Data diolah Peneliti (2025)

Secara keseluruhan, pola hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang penting: pada konteks organisasi *fashion* ritel berskala kecil-menengah di Indonesia, *work passion* dan *employee engagement* terbukti sebagai prediktor langsung yang dominan terhadap *turnover intention*, sementara penilaian kinerja belum menunjukkan pengaruh yang signifikan dan kepuasan kerja tidak terbukti berperan sebagai mediator yang efektif. Temuan ini memperluas pemahaman tentang dinamika retensi karyawan pada segmen industri yang selama ini masih minim kajian empirisnya di Indonesia, sekaligus membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi variabel mediator alternatif seperti komitmen organisasi atau iklim kerja yang mungkin lebih relevan pada konteks serupa.

Secara keseluruhan, pola hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang penting: pada konteks organisasi *fashion* ritel berskala kecil-menengah di Indonesia, *work passion* dan *employee engagement* terbukti sebagai prediktor langsung yang dominan terhadap *turnover intention*, sementara penilaian kinerja belum menunjukkan pengaruh yang signifikan dan kepuasan kerja tidak terbukti berperan sebagai mediator yang efektif. Temuan ini memperluas pemahaman tentang dinamika retensi karyawan pada segmen industri yang selama ini masih minim kajian empirisnya di Indonesia, sekaligus membuka ruang bagi penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi variabel mediator alternatif seperti komitmen organisasi atau iklim kerja yang mungkin lebih relevan pada konteks serupa.

Temuan penelitian ini sebagian besar sejalan dengan hasil studi-studi terdahulu, khususnya pada variabel *work passion* dan *employee engagement*. Pengaruh negatif *work passion* terhadap *turnover intention* yang ditemukan dalam penelitian ini konsisten dengan Gillet et al. (2025) yang mengkonfirmasi bahwa karyawan dengan profil *harmonious passion* secara konsisten mempertahankan niat keluar yang rendah lintas berbagai konteks organisasi, serta sejalan dengan Fang et al. (2020) dan Wibowo et al. (2024) yang menemukan bahwa *work passion* memediasi hubungan antara pengembangan talenta dengan *turnover intention* pada karyawan generasi baru di Tiongkok. Demikian pula, pengaruh negatif *employee engagement* terhadap *turnover intention* yang sangat kuat dalam penelitian ini ( $Z = -4,250$ ) selaras dengan meta-analisis Mazzetti et al. (2023) yang merangkum ratusan studi dan secara konsisten menemukan korelasi negatif antara *work engagement* dan *turnover intention* lintas sektor dan budaya, serta didukung oleh temuan Ambarwati et al. (2024) pada konteks karyawan Indonesia. Adapun tidak signifikannya pengaruh penilaian kinerja terhadap *turnover intention* dalam penelitian ini juga tidak sepenuhnya bertentangan dengan literatur, karena Uraon dan Kumarasamy (2024) menegaskan bahwa efek penilaian kinerja terhadap niat keluar bersifat kondisional dan sangat bergantung pada persepsi keadilan karyawan atas sistem yang diterapkan, bukan semata-mata keberadaan sistem itu sendiri.

Di sisi lain, hasil penelitian ini berbeda dari sejumlah studi terdahulu terutama pada peran mediasi kepuasan kerja. Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara *work passion* dengan *turnover intention* maupun antara *employee engagement* dengan *turnover intention*, namun temuan tersebut tidak terkonfirmasi dalam konteks penelitian ini (Gillet et al., 2025; Gutierrez et al., 2025). Perbedaan ini kemungkinan besar disebabkan oleh karakteristik spesifik sampel penelitian, yaitu organisasi berskala kecil dengan jumlah karyawan yang terbatas, di mana interaksi interpersonal yang intensif dan kedekatan dengan pimpinan menciptakan dinamika psikologis yang berbeda dari organisasi berskala besar yang menjadi objek pada studi-studi sebelumnya. Pada organisasi seperti Shieraki Group, keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tampaknya lebih bersifat langsung dan personal sehingga tidak memerlukan kepuasan kerja sebagai jembatan kognitif untuk memengaruhi keputusan bertahan. Pola ini membuka diskusi yang menarik tentang apakah model mediasi kepuasan kerja bersifat universal atau justru sangat bergantung pada konteks organisasi, ukuran perusahaan, dan karakteristik industri tempat penelitian dilakukan

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menguji pengaruh *work passion*, *employee engagement*, dan penilaian kinerja terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada 35 karyawan Shieraki Group. Hasil analisis menunjukkan bahwa *work passion* dan *employee engagement* masing-masing berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, sementara penilaian kinerja tidak terbukti berpengaruh signifikan. Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh ketiga variabel independen tersebut terhadap *turnover intention*, karena keterikatan

psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi terbukti bekerja secara langsung dan lebih dominan.

Berdasarkan temuan ini, Shieraki Group disarankan untuk memprioritaskan program yang memelihara *work passion* karyawan melalui pelibatan dalam proses kreatif dan pengembangan kompetensi yang selaras dengan minat individu, serta mempertahankan praktik yang mendorong *employee engagement* seperti ketepatan pembayaran kompensasi dan pengakuan kontribusi secara rutin. Selain itu, sistem penilaian kinerja perlu dievaluasi agar lebih transparan, konsisten, dan disertai umpan balik yang bermakna sehingga ke depannya dapat berkontribusi lebih nyata terhadap retensi karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya ukuran sampel yang kecil ( $n = 35$ ), bersifat *single-company study*, serta desain *cross-sectional* yang hanya menangkap kondisi pada satu titik waktu. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mereplikasi penelitian ini pada populasi yang lebih besar, melibatkan beberapa perusahaan *fashion* ritel sekaligus, serta mempertimbangkan variabel mediator alternatif seperti komitmen organisasi atau iklim kerja yang kemungkinan lebih relevan pada konteks organisasi berskala kecil-menengah di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, A., Setyaningrum, R. P., & Rezeki, F. (2024). The Effect of Burnout and Employee Engagement on Turnover Intention with Work-Life Balance as a Mediating Variable in Millennial Employees of PT. ABC and PT. XYZ in Bekasi Regency. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 7(2), 4073–4090. <https://doi.org/10.31538/IJSE.V7I2.5165>
- Azizah, W., Bisma, M. A., & Sanggala, E. (2023). *PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAPTURNOVER INTENTION MELALUI KINERJA KARYAWANSEBAGAI VARIABEL INTERVENING (1.6.4.23.012/WAF/P)*. Universitas Logistik dan Bisnis Internasional.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- BCG. (2022). *ASEAN Consumer Sentiment Study*. <https://www.bcg.com/publications/2023/asean-consumer-sentiment-study>
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). Research Methods For Business, Enhanced eText. In *WILEY*. <https://www.wiley.com/en-us/research-methods-for-business-a-skill-building-approach-8th-edition-p-9781119561248>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in*

- Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Elison, K. K., & Purba, S. D. (2021). VARIABEL ANTESEDEN INTENTION TO STAY PEKERJA MILENIAL DENGAN KERJA REMOTE DI JAKARTA SEKITARNYA. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.703>
- Fang, Y.-C., Chen, J.-Y., Zhang, X.-D., Dai, X.-X., & Tsai, F.-S. (2020). The Impact of Inclusive Talent Development Model on Turnover Intention of New Generation Employees: The Mediation of Work Passion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6054. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176054>
- Gillet, N., Aubouin Bonnaventure, J., Grangeiro, R., Noble, V., & Souesme, G. (2025). Effects of Work Passion on Job Performance and Turnover Intentions: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Western Journal of Nursing Research*, 47(12), 1170–1179. <https://doi.org/10.1177/01939459251374179>
- Gutierrez, R., Nash, S., Drury, J., & Slaski, M. (2025). The effect of work engagement on job satisfaction and turnover intentions: The mediating role of group versus organisational identity. *Group Processes & Intergroup Relations*, 28(5), 1076–1094. <https://doi.org/10.1177/13684302241311546>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (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>
- Hayes, A. F. (2021). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach. In D. A. Kenny & T. D. Little (Eds.), *The Guilford Press* (Third Edition). The Guilford Press.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Lee, C., Lee, B., Choi, I., & Kim, J. (2023). Exploring Determinants of Job Satisfaction: A Comparison Between Survey and Review Data. *Sage Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231216528>
- LinkedIn. (2019). *Global Talent Trends 2022: The Reinvention of Company Culture*. <https://business.linkedin.com/hire/global-talent-trends/archival/global-talent-trends-january-2022>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Handbook of*

- industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F. (2023). The Influence of Performance Appraisal Justice on Employee Job Performance: A Dual Path Model. *Sage Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231194513>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Nasir, M., Syahnur, M. H., & Hasan, M. (2022). Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus: PT. BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk KC MAKASSAR 2). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 9(1). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v9i1.37470>
- Nurrosidah, A., & Sopiah, S. (2022). Work Engagement : A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *ETNIK: Jurnal Ekonomi Dan Teknik*, 1(11), 757–767. <https://doi.org/10.54543/etnik.v1i11.126>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sianturi, A. D. P., Melinda, L., Situmorang, Y. D., Sirait, K. T., & Hartini, S. (2025). Turnover Intention in Relation to Job Stress and Workload Among Male and Female Employees at PT. Matahari Department Store Tbk, Medan. *Journal Of Management Analytical and Solution (JoMAS)*, 5(2), 65–71. <https://doi.org/10.32734/jomas.v5i2.20273>
- Sismawati, W., & Lataruva, E. (2020). ANALISIS PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI Y DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(2), 1–11. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/30336>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif: (Untuk penenelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER: PATH ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Uraon, R. S., & Kumarasamy, R. (2024). The impact of justice perceptions of

- performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: the mediating role of job engagement. *Employee Relations: The International Journal*, 46(2), 408–431. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0328>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120>
- Widyaningrum, A., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Work Passion, Work Life Balance, dan Stress Kerja terhadap Turnover Intention Studi pada Karyawan PT. BPR Bank Daerah Gunungkidul. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(2), 2300. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i2.3629>