

Normative Commitment, Affective Commitment, dan Emotional Exhaustion terhadap Turnover Intention Karyawan : Job Stres Sebagai Variabel Moderasi

Ida Ayu Febrianti ¹, Anwar Mansyur ²

^{1,2}Universitas Stikubank Semarang, Indonesia

E-mail: idaayu0092@mhs.unisbank.ac.id

Article History:

Received: 31 Mei 2026

Revised: 13 Juli 2026

Accepted: 02 September 2026

Keywords:

Affective commitment, Normative commitment, Emotional exhaustion, Turnover intention, job stres

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Normative Commitment, Affective commitment Dan Emotional Exhaustion Terhadap Turnover Intention Karyawan dengan Job Stres sebagai moderasinya. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan seluruh sampel sebanyak 125 karyawan. Setelah pengumpulan data, kuesioner di bagikan menggunakan skala likert dan kemudian di analisis menggunakan program SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukan bahwa Normative Commitmen , Affective commitmen, dan Emotional Exhaustion memiliki pengaruh signifikan terhadap Turnover Intention karyawan dengan Job Stres sebagai moderasinya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk meningkatkan komitmen karyawan, mengurangi tingkat kelelahan emosional, serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu menekan stres kerja sehingga turnover intention karyawan dapat diminimalkan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

PENDAHULUAN

Turnover intention merupakan permasalahan yang perlu mendapat perhatian karena dapat memengaruhi efektivitas organisasi, khususnya di rumah sakit yang memiliki tuntutan kerja tinggi. *Affective commitment, normative commitment, emotional exhaustion*, dan *job stres* merupakan faktor yang diduga memengaruhi turnover intention. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap turnover intention dengan *job stres* sebagai variabel moderasi pada karyawan RS Columbia Asia Semarang.

Sumber daya manusia memainkan peran penting dan merupakan aset kunci dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan global harus mampu memaksimalkan keterlibatan karyawan, sehingga mereka dapat bekerja secara bertanggung jawab dan mencapai kinerja tinggi. sumber daya manusia menjadi aset paling berharga dan krusial yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan mereka sebagian besar ditentukan oleh sumber daya manusia mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu merawat dan mempertahankan

karyawan yang berkualitas dan berprestasi di dalam perusahaan, mencegah mereka memiliki keinginan untuk pindah atau bahkan meninggalkan perusahaan (*turnover intention*) (Ariani & Mansyur, 2025).

Tingkat *turnover intention* yang tinggi di suatu perusahaan akan mengakibatkan produktivitas kinerja yang buruk, keterlambatan dalam mencapai target perusahaan, dan pergantian karyawan. Tidak hanya karyawan jangka panjang yang perlu dipertimbangkan, tetapi juga karyawan baru yang bergabung dengan perusahaan. Hal ini juga berdampak pada tingkat niat berhenti kerja selanjutnya (Ariani & Mansyur, 2025). Beberapa faktor memengaruhi *turnover intention*, seperti *affective commitment*, *normative commitment*, dan *emotional exhaustion*. *Job stres* juga meningkatkan niat berhenti kerja.

Affective commitment merupakan kondisi ketika seseorang merasa terhubung secara emosional dengan organisasi. Komitmen ini muncul ketika karyawan merasa senang menjadi bagian dari perusahaan, serta memiliki rasa percaya dan nyaman terhadap organisasi beserta tujuan yang ingin dicapainya. Dengan adanya *affective commitment*, karyawan cenderung bersedia memberikan usaha dan kontribusi terbaik demi mendukung kepentingan serta keberhasilan organisasi (Dwiyanti et al., 2022).

Normative Commitment is a feeling of obligation to the organization (Allen & Meyer, 1990). *Normative Commitment* diartikan suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. *Normative Commitment* merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dilakukan untuk organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan *normative commitment* yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karena mereka merasa berhutang budi terhadap perusahaan di tempat bekerja atau merasa harus untuk berada di dalam perusahaan. (Ariani & Mansyur, 2025) menyatakan bahwa *normative commitment* adalah penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi serta keyakinan bahwa mereka harus tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Selain itu, faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* yaitu *emotional exhaustion*. *Emotional exhaustion* muncul dikarenakan stres yang berlebihan dan susah untuk ditangani sehingga bisa membuat individu merasa pada situasi yang terpuruk. *Emotional exhaustion* yang dialami oleh karyawan yang dapat memberikan dampak tersendiri pada karyawan, terutama pada *turnover intention*. *Emotional exhaustion* merupakan kelelahan yang diakibatkan oleh bekerja terlalu keras sehingga mengakibatkan kelelahan mental secara fisik dan psikis, karena adanya gejala kesedihan yang timbul dari pekerjaan. Situasi tetap memperkeruh tanpa penyelesaian maka efektivitas kerja karyawan akan terganggu. (Werang et al., 2024)

Faktor lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah stres kerja (*job stress*) yang disebabkan oleh beberapa faktor seperti beban kerja yang dirasakan karyawan terlalu berat, kerjasama tim yang kurang kondusif dan adanya tekanan dari atasan. Jika karyawan yang mengalami stres dalam pekerjaannya, maka dapat menimbulkan niatnya untuk keluar dari perusahaan. Secara sederhana stres sebenarnya merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik secara fisik maupun mental, terhadap suatu perubahan di lingkungan yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Jadi sebenarnya ada dua faktor utama yang berkaitan langsung dengan stres, yaitu perubahan dalam lingkungan dan diri manusianya sendiri. Audina, (2018)

Penelitian ini melibatkan karyawan RS Columbia Asia Semarang sebagai objek penelitian, yaitu perusahaan di bidang pelayanan kesehatan yang menghadapi tantangan dalam mengelola *turnover intention* karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Muharni & Wardhani,

2020) mengenai turnover intention di rumah sakit penting dilakukan karena tingginya niat karyawan untuk keluar dapat mengganggu keberlangsungan pelayanan dan menurunkan kualitas pelayanan kepada pasien. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa turnover intention pada tenaga kesehatan masih tergolong tinggi dan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti stres kerja.

Tingginya tekanan kerja di lingkungan rumah sakit dapat memengaruhi kondisi psikologis dan emosional karyawan sehingga meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Banyak penelitian sebelumnya lebih menekankan pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap perilaku karyawan. Namun, penelitian yang mengkaji *normative commitment*, *affective commitment*, dan *emotional exhaustion* secara bersamaan terhadap *turnover intention* masih relatif terbatas, khususnya pada sektor rumah sakit. Selain itu, penggunaan *job stress* sebagai variabel moderasi juga masih jarang ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh *normative commitment*, *affective commitment*, dan *emotional exhaustion* terhadap *turnover intention* karyawan di RS Columbia Asia Semarang dengan mempertimbangkan *job stress* sebagai variabel moderasi.

LANDASAN TEORI

Turnover Intention

Audina (2018) mendefinisikan *turnover intention* mengacu pada keinginan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang belum diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata. *Turnover intention* merupakan suatu keadaan dimana pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari suatu pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda dan *turnover* adalah penggerak keluarnya tenaga kerja dari tempatnya bekerja.

Indikator variabel *turnover intention* menurut Jehanzeb et al. (2013) diantaranya adalah :

1. Pikiran untuk keluar merupakan situasi di dalam perusahaan yang dirasa kurang nyaman yang menyebabkan karyawan memiliki pikiran untuk keluar dari perusahaan. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah memiliki pikiran untuk keluar dari perusahaan.
2. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain merupakan ketidakmampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sehingga memicu keinginan dari karyawan untuk mencari lowongan pekerjaan lain. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah memiliki keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan yang lain.
3. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi masa mendatang merupakan adanya keinginan dari karyawan untuk mencari pekerjaan lain dalam beberapa bulan mendatang yang dianggap lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. Indikator ini diukur dari tanggapan responden apakah memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dalam beberapa bulan mendatang.

Normative Commitment

Normative Commitment didefinisikan sebagai rasa kewajiban bagi individu untuk tetap berada di organisasi. *Normative Commitment* ini merupakan bentuk kewajiban yang harus dilakukan oleh seorang pekerja untuk organisasinya. Karyawan yang sangat berkomitmen pada *Normative Commitment* ini cenderung akan tetap tinggal di organisasi karena perasaan harus tetap berada di organisasi tersebut (Ariani & Mansyur, 2025)

Affective Commitment

Affective commitment berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan

di dalam suatu organisasional. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Allen & Meyer, 1990).

- Emosional

Affective commitment menyatakan bahwa organisasi akan membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama.

- Identifikasi

Affective commitment muncul karena kebutuhan, dan memandang bahwa komitmen terjadi karena adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan dalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

- Keterlibatan karyawan dalam organisasional

Pendekatan yang paling umum terhadap komitmen organisasi dalam literatur adalah pendekatan di mana komitmen dianggap sebagai *affective commitment* atau emosional terhadap organisasi, sedemikian rupa sehingga individu yang sangat berkomitmen mengidentifikasi diri dengan, terlibat dalam, dan menikmati keanggotaan dalam organisasi tersebut. Pandangan ini dianut oleh Kanter (1968) yang menggambarkan 'komitmen kohesi' sebagai 'keterikatan dan afektivitas dan emosi individu terhadap kelompok dan oleh Buchanan (1974) yang mengkonseptualisasikan komitmen sebagai '*affective commitment*' yang partisan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, terhadap peran seseorang dalam kaitannya dengan tujuan dan nilai-nilai tersebut, dan terhadap organisasi itu sendiri, terlepas dari nilai instrumentalnya semata.

Emotional Exhaustion

Emotional exhaustion merupakan kondisi kelelahan emosional yang dialami individu akibat tekanan kerja yang berkepanjangan sehingga menyebabkan menurunnya energi, motivasi, dan semangat dalam bekerja (Werang et al., 2024). Menurut Maslach dan Goldberg (1998), *emotional exhaustion* menjadi dimensi utama dalam konsep *burnout* yang ditandai dengan perasaan lelah secara emosional dan psikologis akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi. Semakin tinggi tingkat *emotional exhaustion* yang dialami karyawan, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja dan kinerja yang dihasilkan. *Emotional exhaustion*, yang merupakan bagian dari *burnout*, terbukti memiliki hubungan positif dengan *turnover intention*, yang semakin besar kelelahan emosional yang dirasakan karyawan, semakin besar niat mereka untuk keluar (Valentie & Gunawan, 2026)

Job Stres

Stres sebagai suatu ketidak seimbangan antara keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya. Stres kerja ini tampak dari simptom antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan. Audina, (2018). *Job stres*, yang ditandai dengan kecemasan dan depresi yang disebabkan oleh lingkungan kerja, dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, ketidakhadiran, pengurangan jam kerja, dan penurunan produktivitas, yang pada akhirnya mengganggu operasional normal suatu organisasi.

Stres kerja (*job stress*) dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator, di antaranya tingginya tingkat beban kerja yang harus ditanggung oleh karyawan, serta adanya tekanan kerja

yang diperkuat oleh sikap manajerial, yang dipersepsikan tidak adil atau kurang tepat, keterbatasan waktu dan fasilitas kerja yang tersedia, serta munculnya konflik interpersonal antara karyawan dengan pihak manajemen maupun dengan rekan dalam kelompok kerja (Vanny Sisca Amelia & Nidia Wulansari, 2025).

Pengembang Hipotesisnya

Hubungan antara *Normative Commitment* dan *Turnover intention*

Komponen normatif mengacu pada perasaan karyawan atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasinya (Allen & Meyer, 1990). Karyawan dengan *normative commitment* yang kuat akan tetap tinggal dalam organisasinya karena mereka merasa harus melakukannya. *Normative commitment* memiliki implikasi yang penting bagi teori komitmen dan *normative commitment* memiliki dua sifat yaitu, kewajiban moral dan perasaan berhutang pada organisasi yang masing-masing memiliki implikasi yang berbeda dalam perilaku kerja. Sifat tersebut menunjukkan perbedaan *normative commitment* dengan komitmen lainnya, tetapi tergantung pada seberapa besar kekuatan komponen komitmen lainnya pada seorang karyawan. Ketika karyawan menerima manfaat yang bersumber dari organisasinya, mereka akan merasa berkewajiban untuk memberikan respon kepada organisasinya

Normative commitment dapat berkembang ketika organisasi memberikan hadiah kepada karyawan atas prestasinya, atau mengeluarkan biaya yang signifikan untuk karyawan terkait pekerjaan, misalnya memberikan pelatihan kerja (Allen & Meyer, 1990). Penelitian mengenai hubungan antara *Normative commitment* dan *turnover intention* telah banyak dilakukan dalam beberapa tahun terakhir. *Normative commitment* merupakan bentuk komitmen karyawan yang muncul karena adanya rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *Normative commitment* tinggi cenderung merasa tidak etis apabila meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian empiris sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen normatif memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap niat berhenti kerja (Ariani & Mansyur, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen normatif dapat memengaruhi niat berhenti kerja secara negatif.

H1 : *Normative Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

Hubungan antara *Affective commitment* dan *Turnover intention*

Affective commitment merupakan penjabaran tentang kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi komitmennya terhadap organisasi, keterlibatan karyawan dengan organisasinya, dan keterikatan karyawan dalam menikmati keanggotaan organisasi (Allen & Meyer, 1990). *Affective commitment* mengacu pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi yang ditandai dengan penerimaan budaya dan nilai-nilai organisasi melalui kemauan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Affective commitment dan *turnover intention* memiliki hubungan negatif dan signifikan. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi (rasa keterikatan emosional terhadap organisasi) cenderung memiliki niat berhenti kerja yang lebih rendah. Sebaliknya, karyawan dengan *affective commitment* rendah lebih cenderung meninggalkan organisasi. Semakin tinggi *affective commitment*, semakin rendah niat untuk berhenti kerja. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi cenderung memiliki komitmen yang lebih rendah (Ariani & Mansyur, 2025).

H2 : *Affective Commitment* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Hubungan antara *Emotional Exhaustion* Dan *Turnover Intention*

Kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) merupakan kondisi ketika karyawan merasa lelah secara fisik maupun emosional akibat tekanan pekerjaan yang berlangsung secara terus-menerus. Karyawan yang mengalami kelelahan emosional cenderung kehilangan semangat kerja, merasa tertekan, dan memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. Semakin tinggi tingkat *emotional exhaustion* yang dialami karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *turnover intention*. Penelitian Purwayoga dkk. (2019) menyatakan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Penelitian lain oleh Mahmud dan Rosari (2020) juga menunjukkan bahwa kelelahan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap meningkatnya niat berhenti kerja karyawan.

H3 : *Emotional Exhaustion* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Hubungan antara *Job Stres* dalam Memoderasi Pengaruh *Normative Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Normative Commitment merupakan perasaan kewajiban moral karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *normative commitment* tinggi cenderung tetap bekerja karena merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasi. Namun, apabila karyawan mengalami tingkat stres kerja (*job stress*) yang tinggi, maka komitmen tersebut dapat melemah dan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Dengan demikian, stres kerja diduga dapat memperkuat pengaruh *Normative Commitment* terhadap *turnover intention*. Penelitian (Allen & Meyer, 1990) menjelaskan bahwa *Normative Commitment* berkaitan dengan loyalitas karyawan terhadap organisasi, sedangkan penelitian (Ayu et al., 2026) menunjukkan bahwa stres kerja dapat meningkatkan *turnover intention*.

H4 : *Job stres* memoderasi pengaruh *Normative Commitment* terhadap *Turnover Intention*.

Hubungan antara *Job Stres* dalam Memoderasi Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Affective commitment merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki *affective commitment* tinggi akan merasa nyaman dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan sehingga cenderung bertahan dalam organisasi. Akan tetapi, apabila karyawan mengalami stres kerja yang tinggi, maka keterikatan emosional terhadap organisasi dapat menurun dan memunculkan niat untuk berhenti kerja. Oleh karena itu, *job stress* diduga mampu memoderasi pengaruh *affective commitment* terhadap *turnover intention*. Penelitian (Thanacoody et al., 2014) menunjukkan bahwa *affective commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sedangkan stres kerja dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

H5 : *Job stres* memoderasi pengaruh *affective commitment* terhadap *turnover intention*.

Hubungan antara *Job Stres* dalam Memoderasi Pengaruh *Emotional Exhaustion* terhadap *Turnover Intention*

Karyawan yang mengalami *emotional exhaustion* cenderung merasa lelah secara emosional akibat tekanan pekerjaan yang tinggi. Kondisi tersebut dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja dan meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Tingkat stres kerja yang tinggi juga dapat memperburuk kondisi kelelahan emosional yang dirasakan karyawan sehingga *turnover intention* semakin meningkat. Oleh karena itu, *job stress* diduga

mampu memperkuat pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *turnover intention*. Penelitian (Valentie & Gunawan, 2026) menyatakan bahwa kelelahan emosional muncul akibat stres kerja yang berlebihan dan dapat memengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

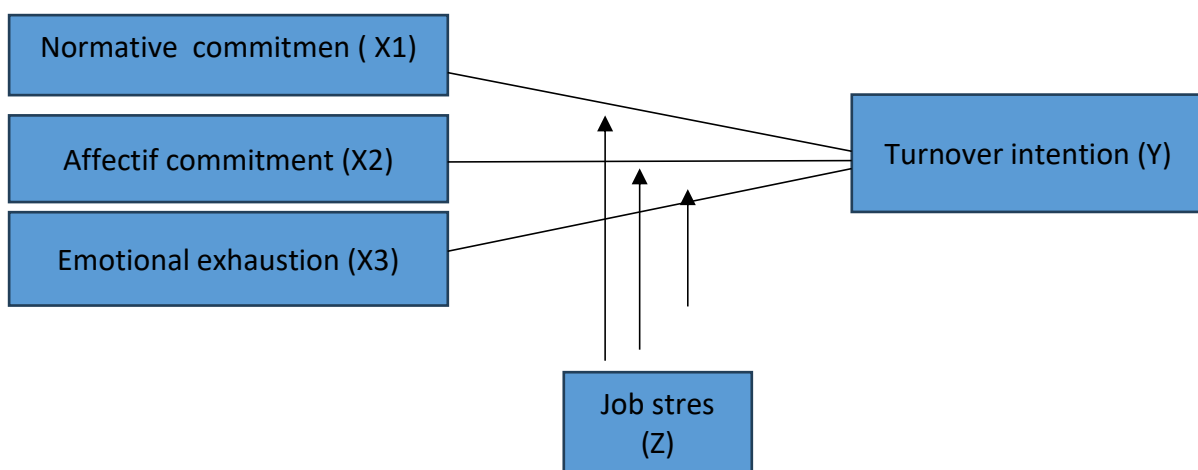
H6 : *Job stres* memoderasi pengaruh *emotional exhaustion* terhadap *turnover intention*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh *Affective commitment* (X1), *Normative Commitment* (X2) dan *Emotional Exhaustion* (X3) terhadap *Turnover intention* (Y) dan *Job Stres* (Z) sebagai moderasinya. Populasi, adalah semua objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu untuk diteliti dan ditarik kesimpulan Asngari,(2026). Dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RS Colombia Asia – Semarang berjumlah 125 orang, dengan teknik pengambilan sampel jenuh sehingga seluruh populasi terwakili digunakan sebagai sampel. Data diperoleh melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan SmartPLS 4. Metode SmartPLS 4 dipilih karena sesuai untuk penelitian yang bersifat prediktif, dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif terbatas, dan tidak menuntut asumsi normalitas data yang ketat (Hair et al., 2026)

Prosedur analisis mencakup uji reliabilitas konstruk menggunakan Composite Reliability (CR), uji validitas konvergen melalui Average Variance Extracted (AVE), serta uji validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker Criterion dan HTMT Ratio. Struktur model (iner model) dianalisis untuk menilai hubungan antar variabel, sementara kesesuaian model (model fit) diperiksa melalui SRMR, d_ULS, dan d_G. Tahap terakhir berupa uji hipotesis, menggunakan path coefficients dan bootstrapping sebanyak 5000 sampel, untuk menilai jalur antar variabel dan melihat peran *job stres* sebagai variabel moderasi.

Kerangka kerja teoritis dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pikiran

HASIL DAN PEMBAHASAN**Karakteristik Responden Penelitian****Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian**

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	81	64,80%
	Laki-laki	44	35,20%
	Total	125	100%
Usia Responden	< 25 tahun	22	17,60%
	25 – 35 tahun	68	54,40%
	35 – 45 tahun	30	24,00%
	> 45 tahun	5	4,00%
	Total	125	100%
Status Pekerjaan	Karyawan Tetap	96	76,80%
	Karyawan Kontrak	29	23,20%
	Total	125	100%
Status Pernikahan	Menikah	54	43,20%
	Belum menikah	71	56,80%
	Total	125	100%
Lama Bekerja	< 1 tahun	14	11,20%
	1 – 5 tahun	75	60,00%
	6 – 10 tahun	23	18,40%
	> 10 tahun	13	10,40%
	Total	125	100%
Penghasilan	< Rp3.000.000	10	8,00%
	Rp3.000.000 – Rp5.000.000	87	69,60%
	Rp6.000.000 – Rp10.000.000	18	14,40%
	> Rp10.000.000	10	8,00%
	Total	125	100%

Sumber : Dada Primer diolah (2026)

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (64,8%), berusia 25–35 tahun (54,4%), berstatus sebagai karyawan tetap (76,8%), belum menikah (56,8%), memiliki masa kerja 1–5 tahun (60,0%), dan berpenghasilan Rp3.000.000–Rp5.000.000 (69,6%). Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan perempuan usia produktif dengan status pekerjaan tetap, masa kerja relatif cukup, serta tingkat penghasilan menengah.

Uji Validitas

Pada uji validitas konvergen parameter dapat dilihat melalui hasil nilai loading faktor dan nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil uji validitas dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

Tabel 2 Hasil Analisis Validitas Konvergen

Variabel	Item	AVE	Outer Loading
<i>Affective</i>	AC 1	0.558	0.732

<i>commitment</i>	AC 2		0.662
	AC 3		0.803
	AC 4		0.844
	AC 5		0.737
	AC 6		0.767
	AC 7		0.696
	AC 8		0.717
<i>Normative Commitment</i>	NC 1	0.608	0.740
	NC 2		0.766
	NC 3		0.805
	NC 4		0.863
	NC 5		0.814
	NC 6		0.699
	NC 7		0.690
	NC 8		0.842
<i>Emotional Exhaustion</i>	EE 1	0.601	0.738
	EE 2		0.746
	EE 3		0.746
	EE 4		0.820
	EE 5		0.782
	EE 6		0.733
	EE 7		0.811
	EE 8		0.777
<i>Turnover Intention</i>	EE 9		0.854
	TI 1	0.608	0.878
	TI 10		0.615
	TI 11		0.849
	TI 12		0.679
	TI 13		0.714
	TI 14		0.747
	TI 2		0.770
<i>Job Stres</i>	TI 3		0.727
	TI 4		0.716
	TI 5		0.838
	TI 6		0.753
	TI 7		0.693
	TI 8		0.625
	TI 9		0.688
	JS 1	0.546	0.798
	JS 2		0.754
	JS 3		0.702
	JS 4		0.868
	JS 5		0.776
	JS 6		0.792
	JS 7		0.784
	JS 8		0.767

JS 9

0.722

sumber : Data Primer Diolah (2026)

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE $\geq 0,50$ sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Sebagian besar indikator juga memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$, namun beberapa indikator, yaitu AC2, AC7, NC6, NC7, TI2, TI4, TI12, TI13, dan TI14 memiliki nilai outer loading $< 0,70$. Meskipun demikian, indikator-indikator tersebut masih dipertahankan dalam model karena memiliki nilai outer loading di atas 0,60 dan masih dapat diterima pada penelitian yang bersifat eksploratif. Meskipun demikian, indikator-indikator tersebut masih memiliki nilai outer loading di atas 0,60 sehingga masih dapat dipertahankan dalam model penelitian. Hal ini sejalan dengan pendapat (Ringle & Sarstedt, n.d.) yang menyatakan bahwa nilai outer loading antara 0,60–0,70 masih dapat diterima pada penelitian yang bersifat eksploratif atau pengembangan model, selama nilai AVE dan reliabilitas konstruk tetap memenuhi kriteria yang ditentukan.

Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut tetap digunakan karena masih mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara memadai. Pengecualian indikator ini dilakukan untuk menjaga kualitas konstruk dan memastikan bahwa hanya indikator dengan kemampuan representasi yang kuat terhadap *job stres* yang dipertahankan dalam model pengukuran. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, dengan sebagian besar indikator menunjukkan outer loading yang tinggi dan nilai AVE yang memadai pada masing-masing konstruk dan layak untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Uji Realibilitas

Tabel 6. Hasil Nilai Cronbach Alpha & Composite Realibility

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
AC	0.888	0.904	0.909
EE	0.920	0.931	0.933
JS	0.917	0.925	0.931
NC	0.908	0.933	0.925
TI	0.935	0.940	0.943

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, sehingga dinyatakan reliabel. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel adalah Affective Commitment sebesar 0,888, Emotional Exhaustion sebesar 0,920, Job Stress sebesar 0,917, Normative Commitment sebesar 0,908, dan Turnover Intention sebesar 0,935. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur variabel secara andal. Menurut (Ringle & Sarstedt, n.d.), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70.

Uji Model Fit

Tabel 8. Hasil Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.090	0.090
d_ ULS	9.453	9.511
d_ G	6.322	6.286
Chi-square	2.987.836	2.989.183
NFI	0.517	0.517

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil uji model fit, nilai SRMR sebesar 0,090 pada saturated model maupun estimated model telah memenuhi kriteria *acceptable fit* ($SRMR < 0,10$), sehingga menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Nilai d_ ULS sebesar 9,453 dan 9,511 serta d_ G sebesar 6,322 dan 6,286 mengindikasikan bahwa ketidaksesuaian antara model dengan data empiris relatif kecil. Sementara itu, nilai Chi-square sebesar 2.987,836 dan 2.989,183 dipengaruhi oleh ukuran sampel sehingga tidak dijadikan indikator utama dalam evaluasi model PLS-SEM. Nilai NFI sebesar 0,517 menunjukkan bahwa kesesuaian model belum optimal. Secara keseluruhan, model penelitian dinilai layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena memenuhi kriteria *goodness of fit*, terutama berdasarkan nilai SRMR, serta didukung oleh validitas dan reliabilitas konstruk yang memadai.

Secara keseluruhan, hasil pengujian model fit menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang cukup terhadap data empiris, terutama berdasarkan nilai SRMR yang masih berada dalam batas *acceptable fit*. Meskipun nilai NFI masih relatif rendah, model penelitian tetap dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam SEM-PLS karena evaluasi model PLS lebih menitikberatkan pada kemampuan prediksi model, validitas, dan reliabilitas konstruk dibandingkan ukuran *goodness of fit* secara keseluruhan.

Uji Hipotesis

	Path coefficients	p values	conclusion
AC- -> Y	0.205	0.001	Rejected
NC- -> Y	0.239	0.000	Rejected
EE -> Y	0.272	0.000	supported
JS x AC- -> TI	-0.323	0.000	supported
JS x NC- -> TI	-0.286	0.000	supported
JS x EE- -> TI	-0.264	0.000	supported

Sumber : Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel *Affective commitment* terhadap *Turnover intention* memiliki nilai koefisien sebesar 0,205 dengan *p-value* 0,001 sehingga hipotesis ditolak (*rejected*). Hal ini menunjukkan bahwa *Affective commitment* tidak berpengaruh terhadap *Turnover intention*. Variabel *Normative Commitment* terhadap *Turnover intention* memiliki nilai koefisien sebesar 0,239 dengan *p-value* 0,000 sehingga hipotesis ditolak (*rejected*). Hal ini menunjukkan bahwa *Normative Commitment* tidak berpengaruh terhadap *Turnover intention*. Sementara itu, variabel *Emotional Exhaustion* terhadap *Turnover intention* memiliki nilai

koefisien sebesar 0,272 dengan *p-value* 0,000 sehingga hipotesis diterima (*supported*). Hal ini menunjukkan bahwa *Emotional Exhaustion* berpengaruh positif terhadap *Turnover intention*, sehingga semakin tinggi *Emotional Exhaustion* maka semakin tinggi pula *Turnover intention*.

Selanjutnya, variabel *Job Stress* mampu memoderasi hubungan antara *Affective Commitment*, *Normative Commitment*, dan *Emotional Exhaustion* terhadap *Turnover intention*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien masing-masing sebesar -0,323; -0,286; dan -0,264 dengan *p-value* 0,000 sehingga seluruh hipotesis moderasi diterima (*supported*). Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat stres kerja yang dialami karyawan dapat memengaruhi kondisi emosional dan komitmen karyawan dalam organisasi sehingga berdampak pada meningkatnya keinginan untuk keluar dari perusahaan. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *affective commitment*, *normative commitment*, *emotional exhaustion* dan *job stres* memiliki peran penting terhadap *Turnover intention* karyawan di RS Columbia Asia Semarang.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Normative Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Normative Commitment* tidak berpengaruh terhadap *Turnover intention*, sehingga hipotesis ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa rasa kewajiban moral karyawan untuk bertahan dalam organisasi belum cukup kuat untuk menekan keinginan keluar dari perusahaan. RS Columbia Asia Semarang disarankan lagi untuk meningkatkan rasa loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, serta membangun hubungan kerja yang baik antara manajemen dan karyawan sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *Normative Commitment* tinggi cenderung merasa memiliki tanggung jawab moral untuk tetap bekerja dan loyal terhadap organisasi. Hasil ini sejalan dengan (Ariani & Mansyur, 2025) menunjukkan bahwa *Normative Commitment* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Affective commitment* tidak berpengaruh terhadap *Turnover intention*, sehingga hipotesis ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi belum mampu menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Kondisi tersebut dapat terjadi karena karyawan tetap mempertimbangkan faktor lain seperti peluang kerja, lingkungan kerja, maupun kepuasan kerja dibandingkan keterikatan emosional semata. RS Columbia Asia Semarang, keterikatan emosional karyawan menjadi penting karena lingkungan kerja rumah sakit memiliki tingkat tekanan kerja yang cukup tinggi. Oleh karena itu, rumah sakit perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, serta memberikan dukungan dan apresiasi kepada karyawan agar keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dapat meningkat dan *turnover intention* dapat diminimalisir. Hal ini menunjukkan bahwa *affective commitment* karyawan terhadap perusahaan memengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Semakin tinggi *affective commitment* maka kecenderungan *turnover intention* dapat berubah sesuai kondisi organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Allen & Meyer, 1990) yang menyatakan bahwa *affective commitment* memiliki hubungan dengan keputusan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

Pengaruh *Emotional Exhaustion* Terhadap *Turnover Intention*

Emotional exhaustion juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Kondisi *emotional exhaustion* akibat tekanan pekerjaan menyebabkan karyawan lebih mudah mengalami stres, kehilangan motivasi kerja, dan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian Penelitian Purwayoga dkk. (2019) menyatakan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Penelitian lain oleh Mahmud dan Rosari (2020) juga menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* memiliki pengaruh signifikan terhadap meningkatnya *turnover intention* karyawan. Dalam konteks RS Columbia Asia Semarang, tingginya tekanan kerja pada lingkungan rumah sakit dapat memicu kelelahan emosional pada karyawan sehingga rumah sakit perlu memperhatikan kondisi psikologis dan beban kerja karyawan agar *turnover intention* dapat ditekan.

Pengaruh Moderasi *Job Stres* pada Hubungan *Normative Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job stres* mampu memoderasi hubungan antara *Normative Commitment* terhadap *turnover intention*. Pada RS Columbia Asia Semarang, tekanan kerja yang tinggi dapat memengaruhi loyalitas karyawan sehingga perusahaan perlu mengelola stres kerja agar komitmen karyawan tetap terjaga. Karyawan yang memiliki *normative commitment* tinggi cenderung merasa memiliki kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi. Namun, apabila tingkat stres kerja yang dialami semakin tinggi, maka keinginan untuk meninggalkan organisasi juga dapat meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Allen & Meyer, 1990) yang menyatakan bahwa *Normative Commitment* berkaitan dengan loyalitas dan kewajiban moral karyawan terhadap organisasi, sedangkan (Ayu et al., 2026) menjelaskan bahwa stres kerja dapat meningkatkan *turnover intention*.

Pengaruh Moderasi *Job Stres* pada Hubungan *Affective Commitment* terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job stres* mampu memoderasi hubungan antara *affective commitment* terhadap *turnover intention*. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki loyalitas dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Akan tetapi, ketika stres kerja meningkat, keterikatan emosional tersebut dapat menurun dan memunculkan keinginan untuk keluar dari organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Allen & Meyer, 1990) yang menyatakan bahwa *affective commitment* memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Dalam lingkungan kerja RS Columbia Asia Semarang yang memiliki tekanan kerja cukup tinggi, pengelolaan stres kerja menjadi penting agar keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tetap terjaga.

Pengaruh Moderasi *Job Stres* pada Hubungan *Emotional Exhaustion* terhadap *Turnover Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job stres* mampu memoderasi hubungan antara *emotional exhaustion* terhadap *turnover intention*. Pada RS Columbia Asia Semarang, tingginya tuntutan pekerjaan dapat meningkatkan *job stres* dan *emotional exhaustion* karyawan sehingga rumah sakit perlu menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif untuk mengurangi *turnover intention*. Tingkat *job stres* yang tinggi dapat memperkuat dampak kelelahan emosional terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang mengalami tekanan kerja secara terus-menerus akan lebih mudah merasa lelah secara emosional sehingga meningkatkan *turnover intention*. Hasil penelitian ini mendukung pendapat (Astuti & Widiastuti, 2008) yang menyatakan bahwa *emotional exhaustion* muncul akibat *job stres* yang berlebihan dan sulit

dikendalikan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian pada RS Columbia Asia Semarang menunjukkan bahwa *Affective commitment*, *Normative Commitment*, dan *Emotional Exhaustion* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, rasa kewajiban untuk tetap bertahan dalam perusahaan, serta kondisi kelelahan emosional akibat tekanan pekerjaan dapat memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Semakin tinggi *affective commitment* dan *Normative Commitment* yang dimiliki karyawan, maka kecenderungan *turnover intention* akan semakin rendah. Sebaliknya, semakin tinggi tingkat *emotional exhaustion* yang dirasakan karyawan, maka kecenderungan *turnover intention* akan semakin meningkat. Selain itu, *Job Stres* juga terbukti mampu memoderasi hubungan antara *Normative Commitment* terhadap *Turnover intention*, hubungan antara *Affective commitment* terhadap *Turnover intention*, serta hubungan antara *Emotional Exhaustion* terhadap *Turnover intention*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat stres kerja dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh komitmen organisasi dan kelelahan emosional terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor *affective commitment*, *normative commitment*, *emotional exhaustion* dan *job stres* memiliki peran penting dalam memengaruhi *turnover intention* karyawan pada RS Columbia Asia Semarang.

Keterbatasan pada penelitian ini hanya dilakukan pada satu rumah sakit dan menggunakan variabel *affective commitment*, *normative commitment*, *emotional exhaustion*, serta *job stress*, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas dan saran bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi *turnover intention* seperti kepuasan kerja, *work-life balance*, budaya organisasi, maupun kepemimpinan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah sampel yang lebih besar atau objek penelitian yang berbeda agar hasil penelitian dapat dikembangkan secara lebih luas.

DAFTAR REFERENSI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Pengukuran dan Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif terhadap Organisasi. *Jurnal Psikologi Kejuruan*, 63(1), 1–18.
- Ariani, T. A., & Mansyur, A. (2025). Antecedents of Employee Turnover Intention on Food and Beverage. *Majalah Journal of Islamic Finance and Management*, 5(4), 3502–3517.
- Asngari, S. (2026). Pengembangan Instrumen Penelitian Kualitatif (Wawancara, Observasi, Dokumentasi) Dan Kuantitatif (Kuesioner/Skala) Serta Uji Ahli. *Tuladha: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 41–46.
- Astuti, N. T., & Widiastuti, D. (2008). Capillaria hepatica. *BALABA*, 6(01), 21–22.
- Audina, K. (2018). Pengaruh Job Insecurity dan Job Stress Terhadap Turnover Intention (Studi Pada Staff Industri Farmasi Lucas Group Bandung). *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi* Volume X No.1 Februari. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, X(1), 1–17.
- Ayu, D., Kumara, T., Prastyadewi, M. I., & Putra, P. P. (2026). Pengaruh JOB Insecurity, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Di Dupa Gita Aromatic Gianyar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar. 7,

133–144.

- Dwiyanti, R., Rozana, M., Na'imah, T., & rafiya, G. A. (2022). Turnover Intentions on Teachers in Indonesia: the Role of Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment. *Social Values & Society*, 4(2), 30–36. <https://doi.org/10.26480/svs.02.2022.30.36>
- Hair, J. F., Sabol, M., Islam, M. S., & Murshed, F. (2026). Conditional Mediation (CoMe) Models with PLS-SEM: An Update, Review, and Best-Practice Recommendations. *Australasian Marketing Journal*. <https://doi.org/10.1177/14413582261420459>
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79–90. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p79>
- Muharni, S., & Wardhani, C. U. (2020). Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Terjadinya Turnover Intention Perawat Di Rumah Sakit Santa Elisabeth Kota Batam. *Jksp*, 3(2), 236–245.
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (n.d.). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.
- Thanacoody, P. R., Newman, A., & Fuchs, S. (2014). Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: the role of emotional exhaustion and disengagement. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 25, Number 13, pp. 1841–1857). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860389>
- Valentie, K., & Gunawan, H. M. (2026). *Pengaruh Emotional Exhaustion , Ethical Climate , Ethical Leadership , Work- Life Balance terhadap Turnover Intention Melalui Job Satisfaction pada Karyawan Pt Kharisma Abadi Group Sidoarjo*. 6(3), 1036–1057.
- Vanny Sisca Amelia, & Nidia Wulansari. (2025). Pengaruh Job Insecurity Dan Job Stress Terhadap Turnover Intention Di Hotel Yuan Garden Pasar Baru. *Jurnal Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 3(3), 165–183. <https://doi.org/10.59581/jmpp-widyakarya.v2i1.2771>
- Werang, B. R., Rati, N. W., Leba, S. M. R., Asalo, S. I., & Imbang, D. (2024). On Emotional Exhaustion, Job Satisfaction, and Job Performance of Indonesian Elementary School Teachers. *International Journal of Religion*, 5(5), 248–261. <https://doi.org/10.61707/2syk5m87>