

## 1. Pendahuluan

### Latar Belakang Masalah

Dimasa ekonomi global yang terus berkembang dan evolusi teknologi, organisasi dihadapkan pada keharusan mengadopsi strategi perubahan agar tetap fleksibel, responsif, dan kompetitif. Dilingkungan yang selalu berubah dan bergejolak ini, konsep *organizational learning culture* (OLC) memiliki urgensi karena dapat terus mengintegrasikan karyawan untuk beradaptasi sesuai keadaan (Liu & Ren, 2019).

OLC menjelaskan kemampuan organisasi terus berkembang, beradaptasi, dan berinovasi pada lingkungan yang dinamis. OLC melingkupi sikap dan budaya untuk memberdayakan kemampuan dan pengetahuan karyawan secara berkala. Dengan OLC, perusahaan dapat membuat *environment* yang mengutamakan pemberdayaan karyawan dan aplikasi pengetahuan baru (Lin & Huang, 2020).

Pada waktu dimana perubahan dan tantangan yang terus berkembang, organisasi dengan OLC dapat mengatasi berbagai tantangan secara cepat dan tepat (Lin & Huang, 2020). Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri secara cepat pada setiap perubahan baik teknologi serta kondisi pasar yang sangat dinamis. Perusahaan dengan OLC membiasakan karyawan untuk menyampaikan ide inovatif serta menyokong adanya metode baru serta *knowledge sharing* diantara organ perusahaan (Xie, 2019). Dengan OLC yang kuat, karyawan juga merasakan adanya dukungan dan dihargai pada perjalanan karirnya. Keadaan ini akan berdampak positif pada kepuasan yang dirasakan serta mendorong keterlibatan karyawan dalam bekerja sehingga akan menurunkan angka *turnover* dan meningkatkan retensi karyawan dengan potensi terbaik (Lin & Huang, 2020; Puhakka et al. 2021).

OLC juga dibutuhkan oleh BPJS Ketenagakerjaan dalam upaya memperluas manfaat jaminan sosial. Pemberian manfaat yang digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja peserta BPJS Ketenagakerjaan dan atau keluarganya, serta membantu badan atau unit usaha yang mempunyai keterkaitan langsung dengan peningkatan kesejahteraan pekerja (Firdaus & Chaeriah, 2021). Untuk mencapai visi tersebut, dibutuhkan kemampuan inovasi dan pembajaran yang baik dari organisasi seperti BPJS Ketenagakerjaan untuk terus dapat relevan dan memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat Indonesia.

Salah satu program BPJS Ketenagakerjaan sebagai bentuk OLC yang kuat adalah teriniasinya program Kerja Keras Bebas Cemas (KKBC). Kegiatan KKBC Masuk Desa ini salah satunya dilaksanakan di Desa Pringsari pada hari Minggu, 23 Juli 2023 kemarin oleh BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran. Dalam acara tersebut BPJS Ketenagakerjaan melaksanakan kegiatan sosialisasi program dan senam bersama warga. Kepala BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Suharno Abidin mengatakan, cara ini dinilai cukup tepat lantaran ekosistem desa menyimpan potensi jutaan pekerja di sektor informal atau Bukan Penerima Upah (BPU), yang mayoritas belum memahami pentingnya perlindungan jaminan sosial ketenagakerjaan (RRI, 2023).

Untuk pengembangan SDM di BPJSTK sebagai implementasi OLC saat ini sedang dilakukan program yaitu RPI (rencana pengembangan individu). Dimana dalam program tersebut terdiri dari 6 metode pengembangan yaitu *Develop New Skills, Self Paced Learning, Development Dialogue to Top Leader, Leadership Experience, Leader as Learning Partner* dan *Leader Shadow main Leader/Peer*. Program RPI dijadikan salah satu indikator dalam penilaian KPI (*Key Performance Individu*) atau penilaian kinerja karyawan. Yang mana semua karyawan menjadi wajib untuk melaksanakan program tersebut. Adanya target yang diketahui oleh seluruh personil,

arahan yang jelas dari kepala kantor, monitoring dari masing-masing kepala bidang, dilakukan evaluasi terhadap pencapaian yang telah dilakukan.

Fenomena yang terjadi pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan adalah *turnover intention* yang dimiliki karyawan. Hal ini dapat diindikasikan dengan meningkatnya tingkat *turnover* pada Tahun 2020 hingga Tahun 2022 sebagai berikut:

**Tabel 1. Data Turnover Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan**

Tahun	Karyawan Awal	Karyawan Akhir
2020	68	69
2021	69	67
2022	67	65

Sumber: HRD BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan (2023)

Mengacu pada Tabel 1, diketahui terdapat peningkatan karyawan yang memutuskan untuk *resign* dari BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan. Hal ini menunjukkan perlunya dilakukan kajian mengenai *turnover intention* karyawan dikaitkan dengan OLC yang dimediasi *job satisfaction* dan *organizational commitment* yang dimiliki karyawan. Berdasarkan paparan argumentasi di atas maka penelitian ini berusaha menganalisis pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment*.

### Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan ?
2. Bagaimana pengaruh *organizational learning culture* terhadap *job satisfaction* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan ?
3. Bagaimana pengaruh *organizational learning culture* terhadap *organizational commitment* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan ?
4. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan ?
5. Bagaimana pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan?
6. Bagaimana pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan dimediasi *Job Satisfaction* ?
7. Bagaimana pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan dimediasi *Organizational Commitment* ?

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan
2. Menganalisis pengaruh *organizational learning culture* terhadap *job satisfaction* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan
3. Menganalisis pengaruh *organizational learning culture* terhadap *organizational commitment* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan

4. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan
5. Menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *turnover intention* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan
6. Menganalisis pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan dimediasi *Job Satisfaction*
7. Menganalisis pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan dimediasi *Organizational Commitment*

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan berharap bisa bermanfaat bagi :

#### **a. Manfaat Praktis**

1. Perusahaan BPJS Ketenagakerjaan cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan dapat mengetahui bagaimana meningkatkan *organizational learning culture* untuk meningkatkan *job satisfaction* dan *organizational commitment* yang dimiliki karyawan
2. Dengan mengetahui cara meningkatkan *organizational learning culture*, BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan dapat terus menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan dalam menemukan terobosan ide untuk meningkatkan kepesertaan

#### **b. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan bisa menambah pengetahuan dan menjadikan referensi bagi pembaca dan masih dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya

## **2. Kajian Pustaka**

### ***Grand Theory Social Exchange Theory***

*Social Exchange Theory* merupakan bangunan yang diciptakan dalam rangka menjelaskan OLC serta koneksi yang terjadi pada setiap individu pada suatu perusahaan (Hanh Tran & Choi, 2019). Teori ini memiliki titik fokus pada ide yang menjelaskan karyawan dalam suatu organisasi cenderung terlibat dalam pertukaran sumber daya, baik dalam bentuk material maupun non-material, dengan organisasi dan sesama anggota organisasi. Pertukaran ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi individu dan organisasi (Cortez & Johnston, 2020).

Dalam organisasi yang mendorong budaya pembelajaran, individu cenderung terlibat dalam pertukaran pengetahuan dan informasi. Mereka berbagi pengalaman, ide, dan pelajaran yang mereka peroleh dari pengalaman mereka. Dalam pertukaran ini, individu dapat mendapatkan pengetahuan baru dan kemampuan yang dapat meningkatkan kinerja mereka dan memberikan manfaat kepada organisasi (Kim & Park, 2019).

### ***Organizational Learning Culture***

*Organizational Learning Culture* (OLC) menjelaskan nilai-nilai, sikap, dan praktik yang mendorong dan mendukung pembelajaran secara berkelanjutan di dalam suatu organisasi (Lin & Huang, 2020). OLC menekankan pentingnya belajar dari pengalaman, memperbaiki diri, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan pasar (Xie, 2019). Manfaat dari OLC termasuk peningkatan kinerja dan efisiensi,

adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan, inovasi, pengembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang berdaya guna (Nam & Park, 2019).

### ***Job Satisfaction***

*Job satisfaction* mengacu pada perasaan positif karyawan pada pekerjaannya (Lin & Huang, 2020). Ini melingkupi rasa puas dan bahagia yang dirasakan karyawan pada pekerjaan maupun lingkungan tempat bekerja (Lin et al., 2019). Kesempatan untuk belajar, berkembang, dan maju dalam karier. Peluang pengembangan dan kemajuan profesional dapat meningkatkan kepuasan kerja (Lin et al., 2019).

### ***Organizational Commitment***

*Organizational Commitment* adalah tingkat keengganan atau keteguhan seseorang terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Hendri, 2019). Konsep ini mencakup keterikatan emosional dan afektif karyawan terhadap organisasi yang menyebabkan mereka merasa terikat dan berkomitmen untuk tetap berada di dalam organisasi dan berkontribusi secara aktif untuk mencapai tujuan organisasi (Guzeller & Celiker, 2020). Mempertahankan dan meningkatkan *organizational commitment* menjadi tujuan penting bagi manajemen perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan merasa terhubung dan bersemangat untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai visi dan misi organisasi (Eliyana et al., 2019).

### ***Turnover Intension***

*Turnover intention* adalah konsep dalam dunia kerja yang mengacu pada tingkat keinginan atau niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi tempat mereka bekerja saat ini (Lin & Huang, 2020). Organisasi harus berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung, dan memenuhi kebutuhan karyawan sehingga dapat mengurangi *turnover intention* dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat dan berdedikasi (Rasheed et al., 2020)

## **Pengembangan Hipotesis**

### ***Organizational Learning Culture dengan Turnover Intention***

*Organizational learning culture* memberikan perhatian pada pengembangan dan peningkatan karyawan. Ketika karyawan merasa organisasi memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang, mereka cenderung lebih terikat dengan organisasi karena merasa dihargai dan diakui sebagai bagian dari pertumbuhan organisasi (Lin & Huang, 2020). OLC seringkali mendorong partisipasi aktif karyawan dalam mengambil keputusan dan berkontribusi pada perbaikan proses kerja. Karyawan yang merasa diberdayakan untuk berkontribusi cenderung merasa memiliki tanggung jawab terhadap organisasi dan akan lebih cenderung untuk tinggal (Lin et al., 2019). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *organizational learning culture* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Lin & Huang, 2020; Puhakka et al., 2021). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H1: *Organizational Learning Culture* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*

### ***Organizational Learning Culture dengan Job Satisfaction***

*Organizational Learning Culture* karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Dengan merasa lebih kompeten dalam pekerjaan mereka, karyawan cenderung merasa lebih puas dan percaya diri (Lin & Huang, 2020). Ketika perusahaan mampu menciptakan OLC karyawan merasa didukung, dihargai, dan

memiliki kesempatan untuk berkembang. Hal ini berdampak positif pada tingkat kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan retensi karyawan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi yang menerapkan budaya pembelajaran yang kuat cenderung memiliki karyawan yang lebih puas dan berdedikasi (Puhakka et al., 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *organizational learning culture* memberikan pengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Liu & Ren, 2019; Lin & Huang, 2020). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H2: *Organizational Learning Culture* memberikan pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

### ***Organizational Learning Culture dengan Organizational Commitment***

Organisasi yang menerapkan budaya pembelajaran cenderung memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan berkontribusi pada perbaikan organisasi. Pemberdayaan ini dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi karena mereka merasa memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan organisasi (Lin & Huang, 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *organizational learning culture* memberikan pengaruh positif terhadap *organizational commitment* (Yoon et al., 2018; Hendri, 2019). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H3: *Organizational Learning Culture* memberikan pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*

### ***Job Satisfaction dengan Turnover Intention***

*Job satisfaction* mencerminkan tingkat keterikatan emosional seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi, sehingga mereka lebih cenderung untuk tetap berada di tempat kerja daripada mencari kesempatan di tempat lain (Lin & Huang, 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *job satisfaction* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Bashir & Gani, 2020; Lin & Huang, 2020). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H4: *Job Satisfaction* memberikan pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

### ***Organizational Commitment dengan Turnover Intention***

Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi lebih mungkin untuk bertahan dalam jangka panjang, mencari cara untuk mengatasi tantangan, dan berkontribusi secara positif untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendorong dan memelihara komitmen organisasi yang positif di antara karyawan sebagai bagian dari strategi untuk mengurangi tingkat *turnover* dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat dan berdedikasi (Guzeller & Celiker, 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *organizational commitment* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Rawashdeh & Tamimi, 2020). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H5: *Organizational Commitment* memberikan pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

### **Mediasi *Job Satisfaction* pada *Organizational Learning Culture* dengan *Turnover Intention***

*organizational learning culture* mendorong partisipasi aktif karyawan dalam mengambil keputusan dan berkontribusi pada perbaikan proses kerja. Keterlibatan ini dapat meningkatkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan *job satisfaction* dan mengurangi keinginan untuk berpindah (Lin & Huang, 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* (Lin & Huang, 2020; Puhakka et al., 2021). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

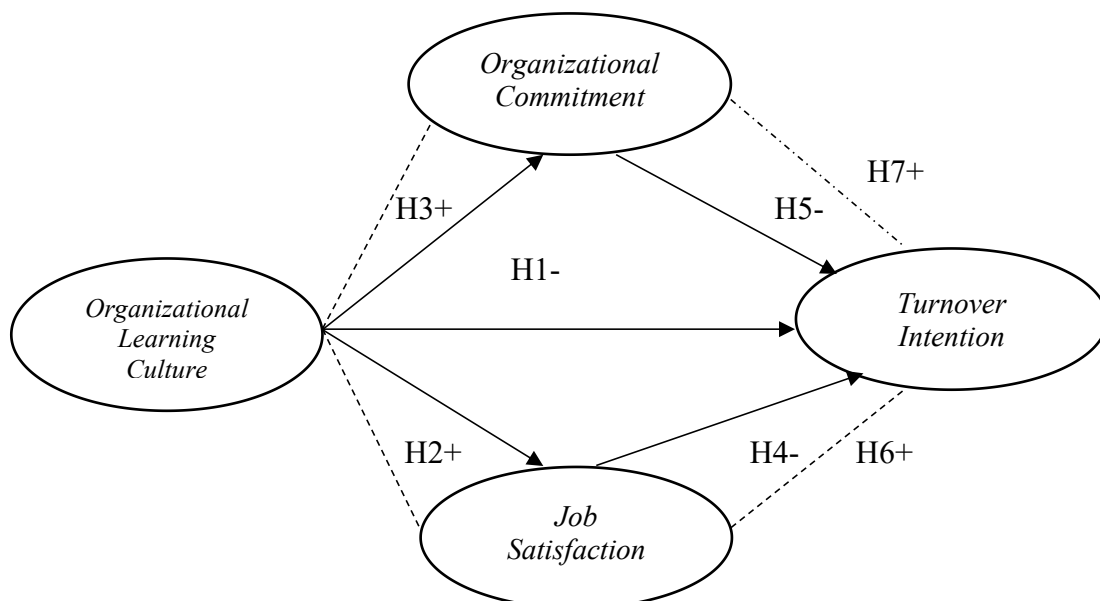
H6: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap *Turnover Intention*

### **Mediasi *Organizational Commitment* pada *Organizational Learning Culture* dengan *Turnover Intention***

*organizational learning culture* mendorong partisipasi karyawan dalam perbaikan proses kerja dan pengambilan keputusan. Keterlibatan ini dapat memperkuat rasa memiliki dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan mengurangi *turnover intention* (Hendri, 2019). Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *organizational commitment* mampu memediasi pengaruh *organizational learning culture* terhadap *turnover intention* (Rawashdeh & Tamimi, 2020). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H7: *Organizational Commitment* memediasi pengaruh *Organizational Learning Culture* terhadap *Turnover Intention*

### **Model Penelitian**



**Gambar 1. Model Penelitian**

### **Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Lin & Huang (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OLC</li> <li>• <i>Job Satisfaction</i></li> <li>• <i>Turnover Intention</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OLC memberikan pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> . Kemudian diketahui bahwa <i>job satisfaction</i> dapat memediasi pengaruh OLC terhadap <i>turnover intention</i> . Selanjutnya diketahui bahwa OLC memberikan pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
2	Puhakka et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Learning Environment</i></li> <li>• <i>Job satisfaction</i></li> <li>• <i>Turnover Intention</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>learning environment</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> . Kemudian diketahui bahwa <i>job satisfaction</i> dapat memediasi pengaruh <i>learning environment</i> terhadap <i>turnover intention</i> . Selanjutnya diketahui bahwa <i>learning environment</i> memberikan pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .
3	Yoon et al. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Informal Learning</i></li> <li>• <i>Self Efficacy</i></li> <li>• <i>Organizational Commitment</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>informal learning</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i>
4	Hendri (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Learning Organization</i></li> <li>• <i>Job Satisfaction</i></li> <li>• <i>Organizational Commitment</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>learning organization</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i>
5	Lin et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Learning Culture</i></li> <li>• <i>Job Satisfaction</i></li> <li>• <i>Social Influence</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational learning culture</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>
6	Bashir & Gani (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Job Satisfaction</i></li> <li>• <i>Organizational Commitment</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>organizational commitment</i>
7	Rawashdeh & Tamimi (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Perceived benefit of training</i></li> <li>• <i>Organizational commitment</i></li> <li>• <i>Turnover</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational commitment</i> dapat memediasi pengaruh <i>perceived benefit of training</i> terhadap <i>turnover</i>
8	Liu & Ren (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Learning Culture</i></li> <li>• <i>Supervisor Support</i></li> <li>• <i>Job Satisfaction</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>learning culture</i> dan <i>supervisor support</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>

### 3. Metode Penelitian

#### Pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Santosa, 2018). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Arikunto, 2019).

## Populasi dan Sampel

### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan kantor cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan sebanyak 65 karyawan

### Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2019) sampling jenuh merupakan teknik menentukan sampel dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Hal ini dapat digunakan jika populasi pada suatu penelitian jumlahnya tidak lebih dari 100. Berdasarkan hal itu, sampel yang dianalisis sebanyak 64 karyawan

## Definisi Operasional dan Indikator Variabel

**Tabel 3. Definisi Variabel dan Indikator Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Organizational Learning Culture</i>	<i>Organizational Learning Culture</i> (OLC) menjelaskan nilai-nilai, sikap, dan praktik yang mendorong dan mendukung pembelajaran secara berkelanjutan di dalam suatu organisasi (Lin & Huang, 2020)	1. Proses pembelajaran 2. Kepercayaan antar karyawan 3. Pengumpulan ide 4. Akses materi 5. Apresiasi inisiatif 6. Bekerja bersama komunitas 7. Belajar lewat seminar (Lin & Huang, 2020)
2	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Job satisfaction</i> merujuk pada perasaan positif atau kepuasan yang dialami oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Lin & Huang, 2020)	1. Keamanan 2. Kompensasi 3. Rekan kerja 4. Atasan 5. Kesempatan berkembang 6. Motivasi lebih baik Lin & Huang (2020) mengutip Hackman & Oldham (1975)
3	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Organizational Commitment</i> adalah tingkat keengganan atau keteguhan seseorang terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Hendri, 2019)	1. Kepercayaan diri terhadap target 2. Adopsi nilai perusahaan 3. Bekerja lebih keras 4. Terus bekerja (Hendri, 2019)
4	<i>Turnover Intention</i>	<i>Turnover intention</i> adalah konsep dalam dunia kerja yang mengacu pada tingkat keinginan atau niat seseorang untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi tempat mereka bekerja saat ini (Lin & Huang, 2020)	1. Berfikir meninggalkan 2. Rencana mencari peluang lain 3. Bertanya dengan orang lain 4. Tidak memiliki rencana Lin & Huang (2020) mengutip Kelloway et al. (1999)

## Metode Pengumpulan Data

Kegunaan data dalam sebuah penelitian sangat penting, karena dengan data tujuan penelitian akan tercapai. Data merupakan bahan mentah komponen statistik yang akan diolah menjadi data output sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Dalam rangka untuk mengumpulkan data pada suatu penelitian, diperlukan teknik pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden dengan harapan



dapat memberikan respons atas daftar pertanyaan atau pernyataan yang diajukan (Sugiyono, 2019)

### **Teknik Analisis Data**

Data dianalisis dengan memanfaatkan *software SmartPLS* versi 3. Partial Least Squares (PLS) adalah sebuah metode statistik multivariat yang digunakan dalam analisis regresi dan pemodelan hubungan antar variabel. PLS umumnya terkait dengan analisis struktural parsial menggunakan PLS (PLS-SEM), yang sering digunakan dalam bidang penelitian dan analisis data di berbagai disiplin ilmu, seperti manajemen, pemasaran, dan ilmu sosial. PLS dapat digunakan untuk menguji variabel intervening dalam konteks analisis jalur atau pemodelan struktural parsial (PLS-SEM) (Ghozali & Latan, 2017)

#### **Outer Model**

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

##### 1. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah  $> 0,7$  pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2017)

##### 2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2017)

##### 3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2017)

##### 4. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2017)

##### 5. *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2017)

#### **Inner Model**

*Inner model* pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien  $\beta$  (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018)

##### 1. *R Square* atas Variabel Endogen

Konsep nilai *R Square* dapat digunakan untuk menghitung nilai koefisien determinasi yakni menjelaskan kemampuan model yang dibangun atas beberapa variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kekuatan penjelasan variasi ini dibagi ke beberapa kriteria yakni *R Square* sebesar 0,67 artinya kuat; 0,33 artinya moderat; dan 0,19 artinya lemah (Ghozali & Latan, 2017)

2. *Estimate for Path Coefficient*

*Estimate for path coefficients* berfungsi untuk mengukur nilai hubungan antar variabel laten apakah bersifat positif (searah) ataukah negatif (berlawanan arah). Perhitungan *Estimate for path coefficients* dapat dilakukan melalui suatu prosedur yang terdapat pada *bootstrapping* (Ghozali & Latan, 2017)

**Uji Efek Mediasi (*Variance Accounted For*)**

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Imam Ghozali & Latan, 2017):

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect}}$$

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $VAF > 0,80$  atau  $> 80\%$ , maka peran variabel mediasi adalah *full mediation*
- b. Jika  $0,20 \leq VAF \leq 0,80$  atau  $20\% \leq VAF \leq 80\%$ , maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial
- c. Jika  $VAF < 0,20$  atau  $< 20\%$ , maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi

**4. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

**Profil Responden**

Penelitian ini berorientasi pada obyek responden yakni karyawan BPJS Ketenagakerjaan kantor cabang Ungaran, Cilacap & Pekalongan sebanyak 64 karyawan dengan karakteristik sebagai berikut :

**a. Karakter Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

**Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-Laki	34	53,1
2	Perempuan	30	46,9
<b>Jumlah</b>		<b>64</b>	<b>100%</b>

Sumber: data diolah

Tabel 4 di atas menunjukkan jumlah responden berjenis kelamin Laki-Laki sebanyak 53,1% dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 46,9%. Hal ini dikarenakan terdapat pekerjaan lapangan seperti sosialisasi yang lebih tepat dikerjakan karyawan laki-laki. Selain itu, dengan perbedaan prosentase yang tidak terlalu besar menunjukkan BPJS Ketenagakerjaan telah membuka kesempatan yang sama bagi karyawan laki-laki maupun perempuan untuk berkontribusi di perusahaan