



Pengaruh Komitmen Organisasional dan Retensi Karyawan terhadap Niat Berpindah (*Turnover Intention*) Setelah Proses Akuisisi di PT Transkon Jaya Tbk

Noor Aisyah¹, Meutia², Neuneung Ratna Hayati³

¹Universitas Terbuka, Indonesia, 01313243@ecampus.ut.ac.id

²Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia, tia_almer@yahoo.co.id

³Universitas Widyatama, Indonesia, neuneung.ratna@widyatama.ac.id

Corresponding Author: 01313243@ecampus.ut.ac.id¹

Abstract: *This study aims to examine the influence of organizational commitment and employee retention on turnover intention after the acquisition process at PT Transkon Jaya Tbk. The research background is driven by the increase in employee departures during the post-acquisition period, highlighting the need to understand the factors affecting such behavior. This study employed a quantitative approach by distributing questionnaires to employees and analyzing the data using a structural modeling method. The results indicate that organizational commitment has a negative effect on turnover intention, while employee retention reduces turnover intention and mediates the relationship between organizational commitment and turnover intention. Furthermore, the acquisition process influences the strength of these relationships. The study concludes that strengthening organizational commitment and enhancing retention strategies are essential to maintaining workforce stability after an acquisition.*

Keyword: *Organizational commitment, Employee retention, Turnover intention, Acquisition, Organizational change.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional dan retensi karyawan terhadap niat berpindah setelah proses akuisisi pada PT Transkon Jaya Tbk. Latar belakang penelitian didasarkan pada meningkatnya jumlah karyawan yang keluar pada periode setelah akuisisi, sehingga diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan dan analisis data menggunakan metode pemodelan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap niat berpindah, sementara retensi karyawan terbukti menurunkan niat berpindah sekaligus memediasi hubungan antara komitmen organisasional dan niat berpindah. Selain itu, proses akuisisi memengaruhi kekuatan hubungan antarvariabel tersebut. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan komitmen dan strategi retensi dalam menjaga keberlangsungan tenaga kerja setelah akuisisi.

Kata Kunci: Komitmen organisasional, Retensi karyawan, Niat berpindah, Akuisisi, Perubahan organisasi.

PENDAHULUAN

Akuisisi merupakan strategi penting dalam bisnis modern untuk memperluas kemampuan, memasuki pasar baru, dan mengakuisisi sumber daya berharga, namun proses ini memicu perubahan besar dalam struktur, budaya, dan operasional organisasi (Marks & Mirvis, 2011). Selain aspek finansial, akuisisi menimbulkan ketidakpastian yang berdampak pada emosi dan kesejahteraan karyawan, sehingga memerlukan proses integrasi dan manajemen perubahan yang sistematis (Burnes, 2004). Ketidakpastian ini sering memunculkan stres, rendahnya komitmen, dan tingginya potensi perpindahan karyawan (Buono et al., 1989), terutama karena rasa tidak aman dalam pekerjaan yang dapat menurunkan sikap kerja dan meningkatkan niat berpindah (Hasmin, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa turnover cenderung meningkat selama merger dan akuisisi akibat ketidakcocokan budaya serta gangguan proses transisi (Degbey et al., 2021; Hassett, 2012), bahkan karyawan dari startup mengalami turnover lebih tinggi karena tidak memilih atasan barunya (Kim et al., 2021). Turnover intention menjadi indikator utama dalam memahami kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, dan tingginya turnover dapat merugikan organisasi melalui hilangnya pengetahuan serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan (Saragih & Hendy, 2022). Komitmen organisasional berperan penting dalam menekan niat pindah, karena komitmen yang lebih tinggi berkaitan dengan turnover intention yang lebih rendah (Yahya et al., 2022; Guzeller & Celiker, 2020). Penelitian juga menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat meningkatkan komitmen dan mengurangi niat turnover (Dewi & Nurhayati, 2021), sementara perlakuan pihak pengakuisisi terhadap karyawan turut memengaruhi komitmen dan sikap kerja (Hassett, 2012). Secara keseluruhan, komitmen organisasional terbukti memiliki hubungan negatif yang kuat dengan niat turnover, menjadikannya elemen penting untuk dipertahankan selama proses akuisisi (Maryam et al., 2021; Jehanzeb et al., 2015).

Research gap antara komitmen organisasional dan niat untuk berpindah dapat dilihat pada tabel dibawah ini,

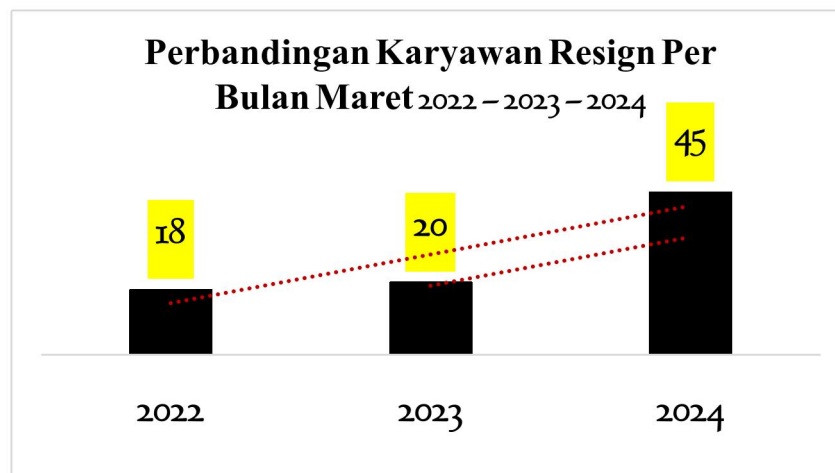
Tabel 1. Reseachr Gap

No	Nama Penulis	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Berber & Gašić	(2024)	<i>The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara sistem kompensasi dan komitmen karyawan, serta hubungan negatif yang signifikan antara sistem kompensasi dan niat berpindah karyawan. Selain itu, komitmen karyawan juga berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara sistem kompensasi dan niat berpindah.
2	Ramadhani et al.	(2023)	Pengaruh Komitmen organisasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover intention (Studi Pada Fasilitator SLRT Dinas	Berdasarkan penelitian, ditemukan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh pada niat berpindah karyawan. Meskipun demikian, keterlibatan kerja yang tinggi justru dapat meningkatkan niat karyawan untuk keluar. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mendorong

No	Nama Penulis	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Sosial Kabupaten Kolaka)	keterlibatan kerja agar dapat mengurangi <i>turnover intention</i> .
3	Serhan et al.	(2023)	<i>Assessing the effect of organisational commitment on turnover intentions amongst Islamic bank employees</i>	Hasil penelitian menemukan dalam kehadiran semua subskala komitmen organisasional, niat berhenti kerja diminimalisir. Oleh karena itu, terkonfirmasi bahwa niat berhenti kerja diminimalisir dalam kehadiran ketiga subskala komitmen organisasional.
4	Maryam et al.	(2021)	<i>Demonstrating the motivational scale for commitments toward teachers' turnover intentions using self-determination theory: a case of higher education institutions in Pakistan</i>	Hasil dari studi ini mengungkapkan bahwa komitmen organisasional memengaruhi niat berpindah para akademisi. Hasilnya menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memengaruhi niat berpindah para akademisi. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasional maka akibatnya, niat berpindah para karyawan juga akan berkurang.
5	Guzeller & Celiker	(2020a)	<i>Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif yang moderat antara komitmen organisasional dan niat berhenti kerja karyawan di industri pariwisata dan perhotelan. Karyawan yang memiliki komitmen emosional yang tinggi cenderung memiliki niat berhenti yang lebih rendah. Oleh karena itu, pemilihan karyawan yang tepat, evaluasi kinerja, promosi, pelatihan, peluang karier, serta manajemen bakat dan komunikasi yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasional, menarik individu berbakat, dan memastikan retensi karyawan.
6	Goecke et al.	(2018)	<i>Retention Strategies in M&A Processes – An Exploratory Case Study on Turnover During Mergers and Acquisitions in the German Software Industry</i>	Penelitian kualitatif ini mengungkapkan faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk meninggalkan atau tetap bekerja selama proses akuisisi. Penelitian menyoroti pentingnya interaksi antarpribadi antara rekan kerja dan manajer, serta penghargaan dari perusahaan yang mengakuisisi terhadap karyawan perusahaan yang diakuisisi. Hasilnya menunjukkan hubungan negatif yang moderat antara komitmen organisasional dan niat berhenti kerja, di mana individu dengan komitmen emosional yang tinggi cenderung memiliki niat berhenti yang lebih rendah.

No	Nama Penulis	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
7	Ramalh o Luz et al.	(2018)	<i>Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif, serta kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, dan kepuasan terhadap sifat pekerjaan berkorelasi signifikan dengan niat berhenti kerja yang negatif.
8	Yousaf et al.	(2015)	<i>Organizational/oc cupational commitment and organizational/ occupational turnover intentions A happy marriage? 11.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional afektif dan komitmen pekerjaan afektif saling berhubungan positif. Komitmen organisasional afektif memiliki hubungan negatif dengan niat pergantian organisasi dan dipengaruhi oleh komitmen pekerjaan afektif. Selain itu, komitmen pekerjaan afektif juga berhubungan negatif dengan niat pergantian pekerjaan dan organisasi. Namun, hipotesis terakhir tidak didukung karena komitmen organisasional afektif tidak memoderasi hubungan antara komitmen pekerjaan afektif dan niat pergantian pekerjaan.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa niat berpindah kerja dipengaruhi kuat oleh komitmen organisasional dan retensi karyawan, di mana komitmen yang mencakup dimensi afektif, kontinuans, dan normatif membantu karyawan menghadapi disrupsi seperti akuisisi (Mercurio, 2015; Goecke et al., 2018). Namun, komitmen saja tidak cukup tanpa strategi retensi yang mencakup kepuasan kerja, kesejahteraan, dan pengembangan karier (Akgunduz & Sanli, 2017), serta berperan sebagai variabel mediasi antara komitmen dan niat berpindah (Yona Sari et al., 2024). Ketidakmampuan perusahaan memberikan rasa aman dan dukungan pasca-akuisisi dapat tetap meningkatkan niat berpindah, sedangkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan memperkuat komitmen dan menurunkan turnover intention (Haque et al., 2019). Akuisisi sendiri berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperlemah atau memperkuat hubungan antarvariabel, tergantung pada kualitas komunikasi, keadilan prosedural, dan pengelolaan perubahan (Baniya & Adhikari, 2017; Lee et al., 2013). Meskipun banyak penelitian menyoroti hubungan komitmen, retensi, dan niat berpindah (Haque et al., 2019; Yahya et al., 2022; Guzeller & Celiker, 2020; Dewi & Nurhayati, 2021), penelitian yang secara khusus menguji moderasi akuisisi masih terbatas sehingga penelitian ini mengisi celah tersebut. Dalam konteks pasca-akuisisi, retensi menjadi mekanisme yang menerjemahkan komitmen menjadi perilaku bertahan (Lee et al., 2013), namun efektivitasnya dipengaruhi dinamika jangka panjang integrasi yang dapat berlangsung lima hingga dua belas tahun (Birkinshaw et al., 2000; Sarala et al., 2019). Hal ini juga terlihat pada akuisisi PT Transkon Jaya Tbk oleh PT Samindo pada 2023, di mana proses integrasi yang kompleks memicu job insecurity (Pasewark & Strawser, 1996) dan berdampak pada peningkatan turnover pada Januari–Maret 2024, menegaskan pentingnya pengelolaan komitmen, retensi, dan integrasi pasca-akuisisi secara efektif.



Sumber: Data Internal PT Transkon Jaya Tbk, 2024

Gambar 1. Grafik Perbandingan Karyawan *Resign* Periode (2022 – 2024)

Kasus PT Transkon Jaya Tbk menunjukkan bahwa meningkatnya turnover pasca-akuisisi, terutama dari karyawan kunci, menimbulkan risiko serius seperti hilangnya pengetahuan penting, terganggunya operasional, dan terhambatnya keberhasilan integrasi. Tingginya turnover setelah akuisisi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya mengindikasikan adanya masalah dalam mempertahankan karyawan berpotensi tinggi, yang kemungkinan berkaitan dengan perubahan struktural, budaya, maupun kebijakan pasca-akuisisi. Di sisi lain, temuan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komitmen organisasional dan retensi terhadap niat berpindah menunjukkan hasil yang beragam, sehingga penting untuk menguji kedua variabel tersebut dalam konteks PT Transkon Jaya Tbk. Penelitian ini bertujuan menyelidiki secara sistematis hubungan komitmen organisasional dan retensi karyawan terhadap niat berpindah, dengan mempertimbangkan peran mediasi retensi karyawan serta moderasi proses akuisisi, sehingga diharapkan mampu memberikan wawasan praktis untuk meningkatkan retensi, memperkuat komitmen, dan menekan turnover.

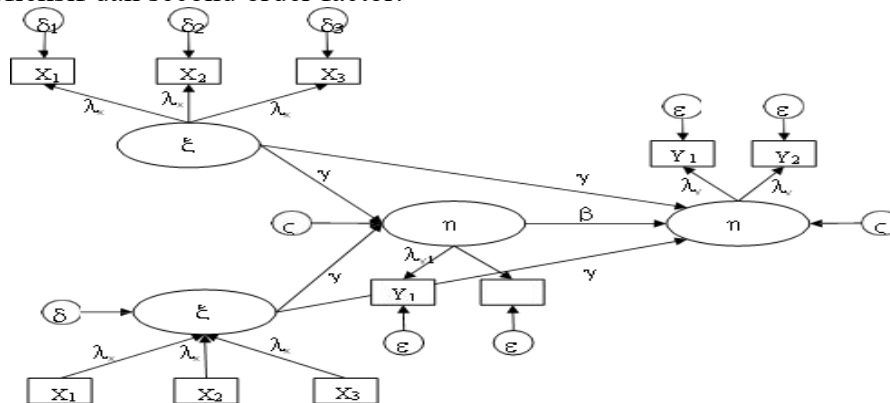
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk menganalisis hubungan komitmen organisasional dan retensi karyawan terhadap turnover intention pasca-akuisisi di PT Transkon Jaya Tbk (Sugiyono, 2017). Data dikumpulkan melalui survei menggunakan kuesioner kepada karyawan dengan masa kerja di bawah lima tahun di Balikpapan (Singarimbun & Efendi, 1995). Penelitian ini menyusun hipotesis yang kemudian diuji secara statistik menggunakan data numerik yang telah melalui uji validitas, sehingga memungkinkan peneliti memahami dan mengukur pengaruh antarvariabel secara sistematis.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Transkon Jaya Tbk di kantor pusat Balikpapan yang memiliki masa kerja di bawah lima tahun dan dikategorikan rentan resign, selama Juni–Agustus 2025. Dari total populasi 341 karyawan, dipilih 125 responden (36,6%) menggunakan purposive sampling berdasarkan kriteria masa kerja <5 tahun, status rentan resign, serta bekerja atau berdomisili di kantor pusat, guna memastikan representasi yang memadai.

Metode analisis menggunakan **SEM-PLS** dengan SmartPLS 4 karena teknik ini fleksibel, tidak mensyaratkan normalitas, dapat digunakan pada sampel kecil, serta mampu menganalisis indikator reflektif maupun formatif (Ghozali, 2013; Hamid & Anwar, 2019; Jogiyanto, 2007). Analisis dilakukan melalui tahapan **outer model**, **inner model**, dan **pengujian hipotesis**. Outer model mengevaluasi validitas (loading factor > 0,5; AVE > 0,5) dan reliabilitas (Composite Reliability > 0,7; Cronbach's Alpha > 0,6). Inner model diuji melalui nilai **R²**, **Q-square**, dan **path coefficient** untuk menilai kekuatan hubungan antar konstruk (Jogiyanto, 2007). Pengujian hipotesis menggunakan **bootstrapping** dengan signifikansi 5% untuk menentukan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Metode ini

dipilih karena efektif dalam menjelaskan hubungan konstruk serta menangani model dengan indikator reflektif dan second order factor.



Gambar 2. Hubungan Antar Variabel Dan Indikator Dalam Model PLS

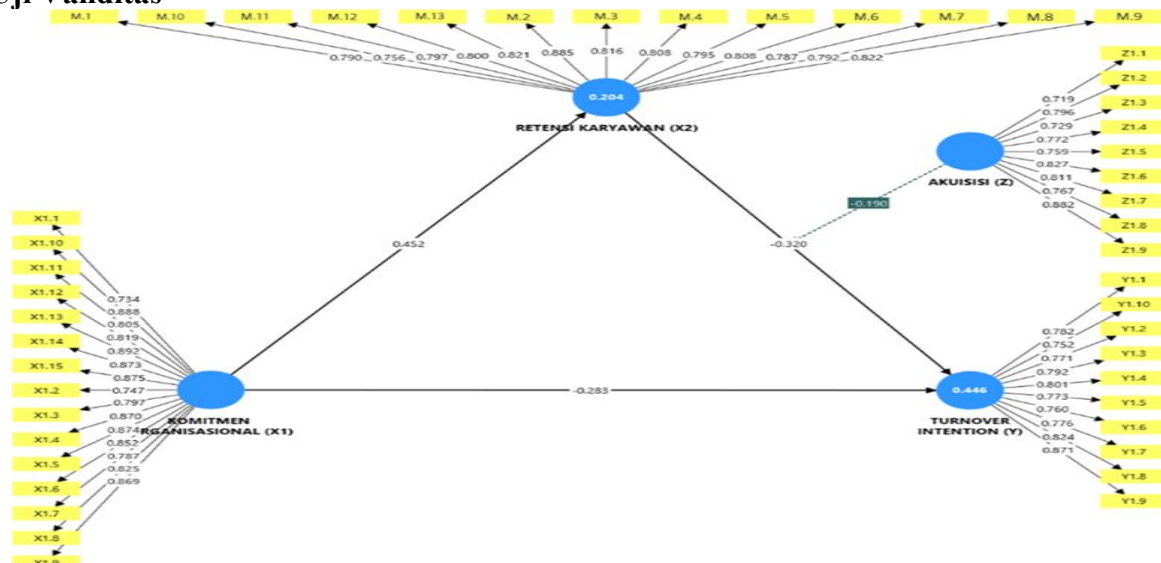
Di mana notasi-notasi yang digunakan adalah:

- = Ksi, variabel latent eksogen
- = Eta, variabel laten endogen
- x = Lamnda (kecil), loading faktor variabel latent eksogen
- y = Lamnda (kecil), loading faktor variabel latent endogen
- x = Lamnda (besar), matriks loading faktor variabel latent eksogen
- y = Lamnda (besar), matriks loading faktor variabel laten latent endogen
- = Beta (kecil), koefisien pengaruh variabel endogen terhadap variabel endogen
- = Gamma (kecil), koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen
- = Zeta (kecil), galat model
- = Delta (kecil), galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel laten eksogen
- = Epsilon (kecil), galat pengukuran pada variabel manifest untuk variabel latent endogen

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode PLS dipilih karena kemampuannya menangani model yang kompleks dan menghubungkan variabel laten dalam analisis jalur.

Uji Validitas



Sumber: Output SmartPLS, Data diolah (2025)

Gambar 3. Model Penelitian

Outer Loading

Dalam studi ini, evaluasi outer loading dilakukan dengan merujuk pada ketentuan berikut:

1. Nilai *outer loading* $> 0,70$ indikator dinyatakan valid,
2. Nilai *outer loading* $< 0,70$ indikator dinyatakan tidak valid dan perlu ditinjau ulang atau dieliminasi.

Nilai *Outer loading* setiap indikator pada penelitian ini ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2. Nilai Loading Factor

No	Indikator	Loading Factor	Keterangan	No	Indikator	Loading Factor	Keterangan
1	X1.1	0,734	Valid	25	M.10	0,756	Valid
2	X1.2	0,747	Valid	26	M.11	0,797	Valid
3	X1.3	0,797	Valid	27	M.12	0,800	Valid
4	X1.4	0,870	Valid	28	M.13	0,821	Valid
5	X1.5	0,874	Valid	29	Y1.1	0,782	Valid
6	X1.6	0,852	Valid	30	Y1.2	0,771	Valid
7	X1.7	0,787	Valid	31	Y1.3	0,792	Valid
8	X1.8	0,825	Valid	32	Y1.4	0,801	Valid
9	X1.9	0,869	Valid	33	Y1.5	0,773	Valid
10	X1.10	0,888	Valid	34	Y1.6	0,760	Valid
11	X1.11	0,805	Valid	35	Y1.7	0,776	Valid
12	X1.12	0,819	Valid	36	Y1.8	0,824	Valid
13	X1.13	0,892	Valid	37	Y1.9	0,871	Valid
14	X1.14	0,873	Valid	38	Y1.10	0,752	Valid
15	X1.15	0,875	Valid	39	Z1.1	0,719	Valid
16	M.1	0,790	Valid	40	Z1.2	0,796	Valid
17	M.2	0,885	Valid	41	Z1.3	0,729	Valid
18	M.3	0,816	Valid	42	Z1.4	0,772	Valid
19	M.4	0,808	Valid	43	Z1.5	0,759	Valid
20	M.5	0,795	Valid	44	Z1.6	0,827	Valid
21	M.6	0,808	Valid	45	Z1.7	0,811	Valid
22	M.7	0,787	Valid	46	Z1.8	0,767	Valid
23	M.8	0,792	Valid	47	Z1.9	0,882	Valid
24	M.9	0,822	Valid				

Sumber : Output SmartPLS, (2025)

Hasil analisis validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai outer loading di atas 0,7. Hal ini menegaskan bahwa setiap indikator berkorelasi kuat dan konsisten dalam merefleksikan variabel latennya, sehingga instrumen penelitian dinilai memiliki validitas yang memadai untuk mengukur konstruk yang diteliti.

Average Variance Extracted (AVE)

Adapun dasar pengambilan keputusan dalam evaluasi AVE adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai AVE lebih dari 0,50, maka indikator-indikator dianggap valid.
2. Jika nilai AVE kurang dari 0,50, maka indikator-indikator dianggap tidak valid dan kurang mencerminkan konstruk secara memadai.

Tabel 3. Hasil Uji Average Variance Extracted

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Komitmen Organisasional (X1)	0,698
Retensi Karyawan (M)	0,650
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,626
Akuisisi (Z)	0,618

Sumber : Output SmartPls, (2025)

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa nilai AVE untuk Komitmen Organisasional (0,698), Retensi Karyawan (0,650), *Turnover Intention* (0,626), dan Akuisisi (0,618) seluruhnya berada di atas 0,50. Ini menandakan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan indikator-indikatornya secara baik, sehingga hubungan antara konstruk laten dan indikator dinilai kuat, konsisten, dan memenuhi kriteria AVE.

Uji Discriminant Validity

Discriminant validity memastikan bahwa setiap konstruk laten benar-benar mengukur konsep yang berbeda satu sama lain. Validitas ini menunjukkan bahwa indikator dalam suatu konstruk tidak berkorelasi tinggi dengan konstruk lain yang berbeda secara teoritis (Ghozali, 2013).

Fornell-Larcker Criterion

Tabel 4. Uji Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Akuisisi (Z)	Komitmen Organisasional (X1)	Retensi Karyawan (M)	<i>Turnover intention</i> (Y)
Akuisisi (Z)	0,786			
Komitmen Organisasional (X1)	0,344	0,835		
Retensi Karyawan (M)	0,220	0,452	0,806	
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,374	-0,258	-0,252	0,791

Sumber: Output SmartPls, (2025)

Dari tabel di atas, dapat diamati bahwa nilai korelasi antara variabel dengan variabel lainnya menunjukkan angka yang lebih tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kriteria pengujian *Fornell-Larcker* telah terpenuhi.

Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Tabel 5. Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Variabel	Akuisisi (Z)	Komitmen Org. (X1)	Retensi Karyawan (M)	<i>Turnover intention</i> (Y)
Akuisisi (Z)				
Komitmen Org. (X1)	0,374			
Retensi Karyawan (M)	0,236	0,455		
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,379	0,265	0,263	

Sumber : Output SmartPls, (2025)

Berdasarkan tabel di atas, nilai HTMT pada setiap variabel kurang dari 0,9, maka setiap variabel memenuhi pra syarat HTMT dan memenuhi *Discriminant Validity*.

Cross Loading**Tabel 6. Nilai Cross Loading Setiap Indikator**

Indikator	Akuisisi (Z)	Komitmen Organisasional (X1)	Retensi Karyawan (M)	Turnover intention (Y)
X1.1	0,237	0,734	0,397	-0,133
X1.2	0,190	0,747	0,379	-0,206
X1.3	0,286	0,797	0,402	-0,206
X1.4	0,281	0,870	0,412	-0,226
X1.5	0,315	0,874	0,436	-0,250
X1.6	0,274	0,852	0,449	-0,269
X1.7	0,221	0,787	0,421	-0,331
X1.8	0,301	0,825	0,286	-0,195
X1.9	0,339	0,869	0,343	-0,192
X1.10	0,294	0,888	0,366	-0,220
X1.11	0,289	0,805	0,311	-0,248
X1.12	0,299	0,819	0,290	-0,143
X1.13	0,349	0,892	0,344	-0,140
X1.14	0,329	0,873	0,354	-0,184
X1.15	0,328	0,875	0,365	-0,193
M.1	0,218	0,434	0,790	-0,241
M.2	0,130	0,328	0,885	-0,235
M.3	0,207	0,368	0,816	-0,217
M.4	0,210	0,367	0,808	-0,150
M.5	0,281	0,427	0,795	-0,093
M.6	0,153	0,388	0,808	-0,176
M.7	0,146	0,298	0,787	-0,259
M.8	0,127	0,355	0,792	-0,302
M.9	0,197	0,334	0,822	-0,234
M.10	0,133	0,286	0,756	-0,067
M.11	0,150	0,312	0,797	-0,157
M.12	0,128	0,334	0,800	-0,192
M.13	0,194	0,438	0,821	-0,244
Y1.1	0,347	-0,164	-0,231	0,782
Y1.2	0,286	-0,130	-0,141	0,771
Y1.3	0,422	-0,128	-0,098	0,792
Y1.4	0,331	-0,193	-0,220	0,801
Y1.5	0,306	-0,222	-0,254	0,773
Y1.6	0,255	-0,240	-0,214	0,760
Y1.7	0,222	-0,240	-0,259	0,776
Y1.8	0,253	-0,253	-0,189	0,824
Y1.9	0,182	-0,235	-0,271	0,871
Y1.10	0,307	-0,233	-0,111	0,752
Z1.1	0,719	0,331	0,148	0,218
Z1.2	0,796	0,363	0,255	0,263
Z1.3	0,729	0,277	0,159	0,230

Indikator	Akuisisi (Z)	Komitmen Organisasional (X1)	Retensi Karyawan (M)	Turnover intention (Y)
Z1.4	0,772	0,195	0,213	0,316
Z1.5	0,759	0,231	0,144	0,192
Z1.6	0,827	0,320	0,211	0,365
Z1.7	0,811	0,315	0,257	0,235
Z1.8	0,767	0,233	0,107	0,318
Z1.9	0,882	0,221	0,096	0,391

Sumber : Output SmartPLS, (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan melalui cross loading, seluruh indikator terbukti memiliki korelasi tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain. Indikator pada Komitmen Organisasional, Retensi Karyawan, Turnover Intention, dan Akuisisi masing-masing menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya, seperti X1.4 dengan loading 0,870 pada Komitmen Organisasional, M.2 dengan loading 0,885 pada Retensi Karyawan, Y1.9 dengan loading 0,871 pada Turnover Intention, serta Z1.9 dengan loading 0,882 pada Akuisisi. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap indikator konsisten merepresentasikan konstruk asalnya, sehingga seluruh konstruk dalam model dapat dibedakan secara empiris.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menilai konsistensi internal indikator dalam merepresentasikan konstruk laten, menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. *Composite Reliability* melihat reliabilitas berdasarkan bobot indikator, sedangkan *Cronbach's Alpha* memberikan estimasi konservatif. Menurut Ghazali (2013), konstruk dinyatakan reliabel jika kedua nilai tersebut melebihi 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan konsisten.

Composite Reliability

Adapun dasar pengambilan keputusan untuk menilai reliabilitas konstruk menggunakan *Composite Reliability* adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai *Composite Reliability* > 0,70, maka konstruk dinyatakan reliabel
2. Jika nilai *Composite Reliability* < 0,70, maka konstruk dinyatakan tidak reliabel.

Nilai *Composite Reliability* setiap variabel dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 7. Hasil *Composite Reliability* Setiap Variabel

Variabel	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Komitmen Organisasional (X1)	0,972	0,972
Retensi Karyawan (M)	0,958	0,960
Turnover intention (Y)	0,934	0,943
Akuisisi (Z)	0,940	0,936

Sumber : Output SmartPls, (2025)

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Composite Reliability* di atas 0,70, yang menandakan bahwa item-item dalam setiap konstruk mampu menjelaskan variabel laten secara andal dan konsisten.

Cronbach's Alpha

Keputusan terkait uji *Cronbach's Alpha* diambil dengan memeriksa nilai *Cronbach's Alpha* itu sendiri:

1. Nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 => Pertanyaan dianggap reliable atau dapat diandalkan.

2. Nilai *Cronbach's Alpha* < 0,70 => Pertanyaan dianggap tidak reliable atau tidak dapat diandalkan.

Nilai Cronbach's Alpha setiap variabel pada penelitian ini ditunjukkan dalam tabel berikut:

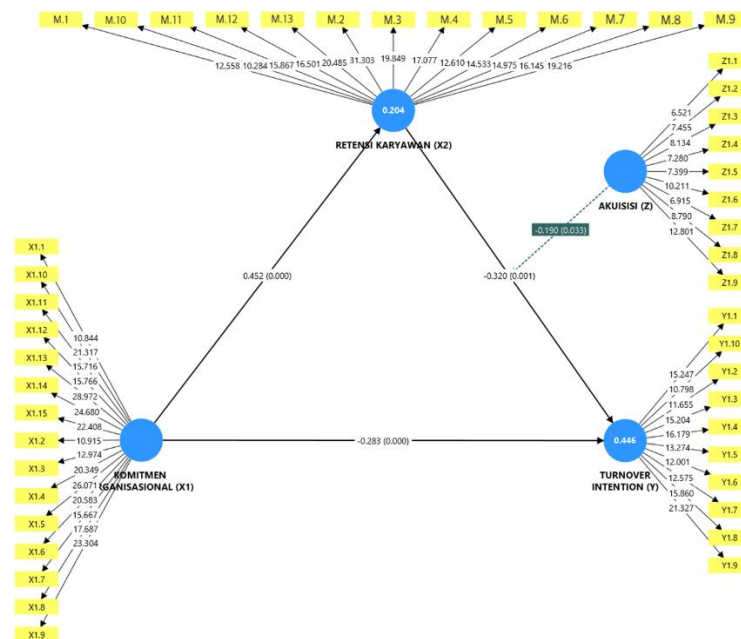
Tabel 8. Nilai *Cronbach's Alpha* Setiap Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Komitmen Organisasional (X1)	0,969
Retensi Karyawan (M)	0,955
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,933
Akuisisi (Z)	0,923

Sumber : Output SmartPLS, (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai di atas 0,70, yang mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, seluruh variabel dapat dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam proses analisis lebih lanjut pada penelitian ini.

Structural Model /Inner Model



Sumber : Output SmartPLS, (2025)

Gambar 4. Model Uji Inner Model

R Square

Tabel 9. Hasil Uji R Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Retensi Karyawan (M)	0,204	0,198
<i>Turnover intention</i> (Y)	0,446	0,427

Sumber: Output SmartPLS, (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Retensi Karyawan memiliki nilai *R Square* sebesar 0,204, yang berarti 20,4% varians konstruk tersebut dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Sementara itu, *Turnover Intention* memiliki nilai *R Square* sebesar 0,446, yang menunjukkan bahwa 44,6% varians konstruk tersebut dijelaskan oleh variabel independen dalam model.

Uji Kelayakan Model (*Model Fit*)

Tabel 10. Output Model Fit

Indikator	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,063	0,071
d_ ULS	4,526	5,612
d_ G	2,850	2,894
Chi-Square	1528,381	1525,582
NFI	0,743	0,743

Sumber: Output SmartPLS, (2025)

Dari tabel di atas terlihat bahwa nilai SRMR pada saturated model $0,063 < 0,100$ dan estimated model $0,071 < 0,100$ maka model yang terbentuk dinyatakan memenuhi kelayakan model.

Uji *Structural Model Bootstrapping*

Menurut (G. D. Garson, 2016), pengambilan keputusan terhadap hipotesis dilakukan dengan menggunakan ketentuan sebagai berikut:

1. Nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05 \Rightarrow$ Hubungan antar variabel signifikan, hipotesis diterima.
2. Nilai t-statistik $< 1,96$ dan p-value $> 0,05 \Rightarrow$ Hubungan antar variabel tidak signifikan, hipotesis ditolak.

Tabel 11. Hasil Uji Hipotesis

Keterangan	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hipotesis	Keterangan
Komitmen Organisasional (X1) $\rightarrow$ Turnover intention (Y)	-0,283	3,792	0,000	H1	Diterima
Retensi Karyawan (M) $\rightarrow$ Turnover intention (Y)	-0,320	3,332	0,001	H2	Diterima
Komitmen Organisasional (X1) $\rightarrow$ Retensi Karyawan (M) $\rightarrow$ Turnover intention (Y)	-0,145	2,679	0,007	H3	Diterima
Akuisisi (Z) X Retensi Karyawan (M) $\rightarrow$ Turnover intention (Y)	-0,190	2,137	0,033	H4	Diterima

Sumber : Output SmartPLS, (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Turnover Intention, dibuktikan oleh nilai t sebesar 3,792 dan p sebesar 0,000. Retensi Karyawan juga berpengaruh signifikan dan negatif terhadap Turnover Intention dengan nilai t sebesar 3,332 dan p sebesar 0,001. Selain itu, Retensi Karyawan terbukti memediasi hubungan antara Komitmen Organisasional dan Turnover Intention, ditunjukkan oleh nilai t sebesar 2,679 dan p sebesar 0,007. Akuisisi berperan sebagai variabel moderasi dengan nilai t sebesar 2,137 dan p sebesar 0,033, yang berarti konteks pasca-akuisisi memperkuat pengaruh Retensi Karyawan terhadap Turnover Intention.

Pembahasan

Pembahasan penelitian ini menginterpretasikan hasil analisis PLS-SEM terhadap 125 karyawan PT Transkon Jaya Tbk dengan model yang dinyatakan fit. Pembahasan dilakukan dengan membandingkan hasil empiris dengan teori dan temuan sebelumnya untuk memastikan dukungan terhadap hipotesis yang diajukan. Secara umum, hasil analisis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan hubungan antarvariabel terbukti signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen tinggi memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan. Komitmen yang kuat, terutama dalam situasi pasca-akuisisi yang menimbulkan ketidakpastian, berfungsi sebagai faktor penahan yang mengurangi niat berpindah.

Selain itu, Retensi Karyawan juga terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention. Strategi retensi yang baik, seperti pengembangan karier, pelatihan, dan kompensasi yang kompetitif, berkontribusi langsung pada penurunan niat pindah kerja. Dalam konteks pasca-akuisisi di PT Transkon Jaya Tbk, retensi menjadi semakin penting untuk menjaga stabilitas tenaga kerja.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Retensi Karyawan memediasi hubungan antara Komitmen Organisasional dan Turnover Intention. Hal ini berarti bahwa komitmen karyawan yang tinggi mendorong peningkatan retensi, dan peningkatan retensi tersebut pada akhirnya menurunkan turnover intention. Mediasi ini menegaskan pentingnya strategi retensi sebagai penghubung yang memperkuat pengaruh komitmen terhadap keinginan karyawan untuk bertahan.

Selanjutnya, Akuisisi berperan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan antara Retensi Karyawan dan Turnover Intention. Situasi pasca-akuisisi memperkuat pengaruh retensi terhadap penurunan niat berpindah karena perubahan organisasi meningkatkan sensitivitas karyawan terhadap kondisi kerja dan kebijakan perusahaan. Ketika retensi ditingkatkan dalam situasi penuh perubahan, efeknya terhadap penurunan turnover intention menjadi lebih kuat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa komitmen, retensi, dan konteks akuisisi merupakan faktor kunci dalam mengurangi turnover intention di PT Transkon Jaya Tbk. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi literatur akuisisi dan implikasi praktis bagi manajemen untuk memperkuat program retensi dan komitmen karyawan agar dapat mempertahankan stabilitas tenaga kerja selama masa transisi organisasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, komitmen organisasional dan retensi karyawan terbukti berperan penting dalam menurunkan turnover intention di PT Transkon Jaya Tbk pasca-akuisisi, di mana komitmen yang kuat mampu mengurangi keinginan berpindah langsung maupun melalui peningkatan retensi karyawan. Retensi juga memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention dan berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara komitmen dan niat berpindah. Selain itu, akuisisi terbukti memoderasi hubungan retensi dan turnover intention, sehingga upaya retensi menjadi semakin penting dalam konteks perubahan organisasional. Temuan ini menegaskan perlunya strategi SDM terintegrasi untuk menjaga stabilitas tenaga kerja selama masa integrasi pasca-akuisisi. Saran bagi manajemen meliputi penguatan komitmen melalui program pengembangan, insentif retensi, manajemen perubahan yang transparan, dan pemantauan berbasis data, sedangkan penelitian selanjutnya disarankan memperluas sampel, menggunakan desain longitudinal, dan menambah variabel baru seperti kepuasan kerja atau budaya organisasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada lingkup perusahaan tunggal, variabel terbatas, metode survei, periode pengamatan singkat, serta tidak adanya perbandingan sebelum-sesudah akuisisi. Meski demikian, hasilnya memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu MSDM dan kontribusi praktis berupa panduan strategi retensi dan komitmen untuk mengurangi turnover intention pada organisasi dalam fase perubahan.

REFERENSI

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125. <https://doi.org/10.1016/J.JHTM.2016.12.002>
- Aktar, A., & Pangil, F. (2020). HRM practices, employee engagement, organisational commitment and work-related social support. *Journal for Global Business Advancement*, 13(6), 706–731. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2020.113131>
- Ardan dan Jaelani. (2021). Turnover Intention Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 53. https://play.google.com/store/books/details/MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA_Turnover_Intention_D?id=ryIwEAAQBAJ&hl=id
- ASHFORD, S. J., LEE, C., & BOBKO, P. (1989). CONTENT, CAUSE, AND CONSEQUENCES OF JOB INSECURITY: A THEORY-BASED MEASURE AND SUBSTANTIVE TEST. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829. <https://doi.org/10.2307/256569>
- Azwar, S. (2012). *Sikap manusia teori dan pengukurannya*. http://opac.poltekkestasikmalaya.ac.id%2Fperpuscirebon%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D1217%26keywords%3D
- Baniya, R., & Adhikari, S. (2017). Mergers and Acquisitions of the Financial Institutions: Factors Affecting the Employee Turnover Intention. *NRB Economic Review*, 29(2), 31–50. <https://doi.org/10.3126/NRBER.V29I2.52510>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Berber, N., & Gašić, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations: The International Journal*, 46. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0270>
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000a). Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–425. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000b). Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–425. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
- Budun, M., Amberi, M., & Rahmawati, E. (2021). TURNOVER PADA PT. JASAPOWER INDONESIA. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 10(2), 38. <https://doi.org/10.20527/JBP.V10I2.10958>
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & San, F. (1989). *Recensions de livres Book Reviews The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. In *Journal of Management Studies* (Vol. 41, Issue 6, pp. 977–1002). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Busro, M. (2018). *Teori-teori MSDM*. 319.
- Camilleri, E. (2002). *Some Antecedents of Organisational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organisation*.
- Canestro, C. Y. N. (2025). *Improving Financial Employee Organizational Commitment During Improving Financial Employee Organizational Commitment During Post-*

- | Merger | Integration | Post-Merger | Integration. |
|--------|-------------|-------------|--------------|
|--------|-------------|-------------|--------------|
- <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A Study of Building Society Managers. *Human Relations*, 46(3), 327–347. <https://doi.org/10.1177/001872679304600302>
- Chang, H., Nainani, T., & Kim, J. Y. (2024). Comparison of Acquisition Criteria Applied to Individual and Sets of Tacts: A Systematic Replication. *Behavior Analysis in Practice*, 17. <https://doi.org/10.1007/s40617-024-00933-1>
- Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D., & Weber, Y. (2021a). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745>
- Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D., & Weber, Y. (2021b). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3). <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2020.100745>
- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The Effect of Career Development on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 11–18. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918>
- Garson, D. G. (2016). Partial Least Squares : Regression & Structural Equation Models. In *Statistical Associates Publishing*. <https://doi.org/10.1201/b16017-6>
- Garson, G. D. (2016). *PARTIAL LEAST SQUARES (PLS-SEM) 2016 Edition*. Statistical Associates Publisher. www.statisticalassociates.com
- Gelencsér, M., Kőműves, Z. S., Hollósy-Vadász, G., & Szabó-Szentgróti, G. (2025). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(5), 1006–1038. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961>
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-SEP-2011-0511>
- Ghozali, I. (2013). (PDF) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi* (7, Ed.). Universitas Diponegoro. https://www.researchgate.net/publication/289671928_Aplikasi_Analisis_Multivariate_Dengan_Program_IBM_SPSS_21_Update_PLS_Regresi
- Goecke, T., Michaelis, B., & Schweizer, L. (2018). Chapter 8 Retention Strategies in M&A Processes – An Exploratory Case Study on Turnover During Mergers and Acquisitions in the German Software Industry. In *Advances in Mergers and Acquisitions* (pp. 165–184). <https://doi.org/10.1108/S1479-361X20180000017008>
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Yedidia Tarba, S. (2013). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13–35. <https://doi.org/10.1002/TIE.21521>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020a). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020b). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture,*

- Tourism, and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020c). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020d). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J., 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>
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian (Konsep Dasar Dan Aplikasi Program Smart PLS 3.2.8 Dalam Riset Bisnis) | PDF | Seni | Komputer*. PT. Inkubator Penulis Indonesia. <https://id.scribd.com/document/493411239/Structural-Equation-Modeling-SEM-Berbasis-Varian-Konsep-Dasar-Dan-Aplikasi-Program-Smart-PLS-3-2-8-Dalam-Riset-Bisnis>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 759–774. <https://doi.org/10.1007/S10551-017-3575-6>
- Hariyani, I. S. R.; Y. C. (2011). *Merger, Konsolidasi, Akuisisi, dan Pemisahan Perusahaan*.lib.fakum.untad.ac.id%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D2715%26keywords%3D
- Hasan, M. I. (2016). *Pokok-Pokok Materi Statistik 1 (Statistik Deskriptif) : Edisi Kedua / Ir. M. Iqbal Hasan, MM | Perpustakaan Politeknik ATI Makassar (Kedua)*. <https://lib.atim.ac.id/opac/detail-opac?id=1044>
- Hasibuan, M. S. P. (2001). Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah. In *Bumi Aksara* (Issue November). Bumi Aksara.
- Hasmin, H. (2025). Employee Management During Mergers and Acquisitions: Communication Challenges and Impact on Turnover. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(1), 52–65. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v3i1.428>
- Hassett, M. (2012). Organisational commitment in acquisitions. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 10, 19–38. [https://doi.org/10.1108/S1479-361X\(2012\)0000010005](https://doi.org/10.1108/S1479-361X(2012)0000010005)
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- HIDAYAT, A. (2022). *RAMA_61201_01011281722113_0007075306_0003126307_01_front_ref*. UNIVERSITAS SRIWIJAYA.
- Jehanzeb, K., Abdul Hamid, A. B., & Rasheed, A. (2015). What Is the Role of Training and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *International Business Research*, 8, 208. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n3p208>

- JEWELL, L. N.; S. M. (1998). *Psikologi industri / organisasi modern (psikologi terapan untuk memecahkan berbagai masalah di tempat kerja, perusahaan, industri, dan organisasi)*. //library.utp.ac.id%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D3264
- Jogiyanto. (2007). *Sistem Informasi Keperilakuan*. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/19571/slug/sistem-informasi-keperilakuan.html>
- Kim, J., Jeon, W., & Geum, Y. (2021). Industry Convergence for Startup Businesses: Dynamic Trend Analysis Using Merger and Acquisition Information. *IEEE Transactions on Engineering Management*, PP, 1–22. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3088532>
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change*. <https://doi.org/10.15358/9783800646159>
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21
- Lassfolk, M. (2024). *The “human side” of post-acquisition integration*.
- Lee, D., Kim, K., Kim, T. G., Kwon, S., & Cho, B. (2013). How and when organizational integration efforts matter in South Korea: A psychological process perspective on the post-merger integration. *International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 944–965. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.743474>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lockwood, D., & Ansari, A. (1999). Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study. *Industrial Management & Data Systems*, 99(6), 251–256. <https://doi.org/10.1108/02635579910253805>
- Luthans, Fred. (1998). *Organizational behavior*.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001a). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. <https://doi.org/10.5465/Ame.2001.4614947>, 15(2), 80–92. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.4614947>
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001b). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. <https://doi.org/10.5465/Ame.2001.4614947>.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 161–168. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9219-4>
- Maryam, S. Z., Ali, F., Rizvi, M., & Farooq, S. (2021). Demonstrating the motivational scale for commitments toward teachers’ turnover intentions using self-determination theory: a case of higher education institutions in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 35(2), 365–381. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2020-0058>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human Resource Management: Essential Perspectives, Fifteenth Edition*. 736.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294–1299. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1294>
- Mehta, D. M., Kurbetti, A., & Dhankhar, R. (2014). Review Paper -Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management*, 2, 154–164.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H. (1986). *Pengertian Karyawan: Sebab-Akibat dan Pengendaliannya = Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/2562/slug/pengertian-karyawan-sebab-akibat-dan-pengendaliannya-employee-turnover-causes-consequences-and-control.html>
- Muhson, A. (2022). *Panduan Penggunaan SmartPLS | PDF*. Universitas Negeri Yogyakarta. <https://id.scribd.com/document/588881786/Panduan-Penggunaan-SmartPLS>
- Nawaz, M. S., & Pangil, F. (2016). The relationship between human resource development factors, career growth and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 157–176. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2015.12.006>
- Nguyen, P., & Trang, L. T. H. (2018). Key Determinants and Effect of Organizational Commitment on Employee's Intention to Stay: A PLS-SEM Approach. *TURKISH ONLINE JOURNAL OF DESIGN ART AND COMMUNICATION*, 8, 1277–1284. <https://doi.org/10.7456/1080SSE/171>
- Pasewark, W., & Strawser, J. R. (1996). The determinants and outcomes associated with job insecurity in a professional accounting environment. *Behavioral Research in Accounting*, 8, 91–113.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/H0037335>
- Pudjiono, B., & Sihombing, P. R. (2021). Effect of Retention Management on Organizational Commitment with Employee Satisfaction as a Mediation Variable. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(3), 144–153. <https://journal2.um.ac.id/index.php/jmsp/article/view/20989>
- Ramadhani, N., Astaginy, N., & Hendrik, H. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3, 65–74. <https://doi.org/10.55606/jimak.v3i3.2140>
- Ramvalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestao*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Ratnawati, H., & Putranti, D. (2022). Turnover Intention. *Turnover Intention*. <https://repository.penerbiteurka.com/publications/558528/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2024). *Organizational Behavior* (Global 19th Edition). Pearson.
- Rombaut, E., & Guerry, M. A. (2020a). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1199–1220. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0184>
- Rombaut, E., & Guerry, M. A. (2020b). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1199–1220. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0184>

- Rose, S., & Raja, DR. (2016). ROLE OF HR PRACTICES, JOB SATISFACTION, AND ORGANIZATION COMMITMENT IN EMPLOYEE RETENTION. *International Journal of Research in Commerce and Management*.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/PEPS.12226>
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212–228. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116>
- Sapitri, R. (2016). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA AREA PEKANBARU. *JOM Fisip*, 3(2), 1.
- Saragih, D., & Hendy, H. (2022). The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6, 95–106. <https://doi.org/10.36555/almana.v6i1.1754>
- Sarala, R. M., Vaara, E., & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*, 54(4), 307–321. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2017.10.001>
- Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). MEMBUAT SKRIPSI, TESIS, DAN DESERTASI : Partial Least Square SEM (PLS-SEL) / JONATHAN SARWONO | Perpustakaan Institut Pemerintahan Dalam Negeri. YOGJAKARTA : ANDI. <https://inlisite.ipdn.ac.id/opac/detail-opac?id=123>
- Self, T. T., Gordon, S., & Ghosh, A. (2022). Increasing Management Retention: The Mediating Role of Organizational Embeddedness on Coworker Support and Turnover Intention. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 23(1), 107–125. <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1708224;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER>
- Serhan, C., Nehmeh, N., & Sioufi, I. (2022). Assessing the effect of organisational commitment on turnover intentions amongst Islamic bank employees. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 14(2), 141–156. <https://doi.org/10.1108/IJIF-01-2021-0008>
- Setiawan, I. (Indra), & Prasojo, S. (Satrio). (2021). Effect of Talent Management and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee Retention Mediation. *Journal of Business Management and Accounting*, 3(2), 55–63. <https://www.neliti.com/publications/432572/>
- Shanker, M. (2013). Organizational Commitment and Employees' Intention to Stay in Indian Companies : Factor Analytical Approach. *Journal of Psychosocial Research*.
- SIMAMORA;, H. (2006). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. //katalog-perpustakaan.dinus.ac.id%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D9241%26keywords%3D
- Singarimbun, Masri., & Efendi, Sofia. (1995). METODE PENELITIAN SURVAI / MASRI SINGARIMBUN | Perpustakaan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (REVISI). <https://inlisite.ipdn.ac.id/opac/detail-opac?id=10503>
- Solangi, R., Afshan, G., Siyal, S., & Shah, S. B. (2022). Impact of training perception on affective commitment and the mediating role of work engagement: Evidence from the hospitality sector of Pakistan. *Human Systems Management*, 41(3), 375–392. <https://doi.org/10.3233/HSM-211189>

- Steigenberger, N., & Mirc, N. (2020). Should I stay or should I go? Multi-focus identification and employee retention in post-acquisition integration. *Human Relations*, 73(7), 981–1009. <https://doi.org/10.1177/0018726719847521>
- Sudana, M. I. (2015). *Manajemen Keuangan Perusahaan : Teori dan Praktik*, Ed.2. Erlangga.
- Sugiyono, Dr. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D - Prof. Dr. Sugiyono 2017 | PDF* (25th ed.). Alfabeta. <https://id.scribd.com/document/688009736/Metode-Penelitian-Kuantitatif-Kualitatif-Dan-R-D-Prof-Dr-Sugiyono-2017>
- Sutrisno, H. E. (2015). *Budaya organisasi / H. Edy Sutrisno*. [//opac.library.um.ac.id%2Findex.php%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D56633%26keywords%3D](http://opac.library.um.ac.id%2Findex.php%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D56633%26keywords%3D)
- Wagner, B., & de Hilal, A. V. G. (2014). The human factor: a successful acquisition in Brazil. *Management Research Review*, 37(3), 261–287. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0200>
- Yahya, F., Hanurawan, F., Si, M., & Ed, M. (2022). The Relationship Between Organizational Commitment and Employee Turnover Intention in PT. X Mojokerto. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i18.12401>
- Yona Sari, S., Yenni, Z., & Havidz Aima, M. (2024). International Review of Management and Marketing Determinants of Turnover Intention: Job Satisfaction, Employee Retention, Work-Family Conflict and Organisational Commitment. *International Review of Management and Marketing* |, 2024(6), 26–36. <https://doi.org/10.32479/irmm.16979>
- Yousaf, A., Sanders, K., & Abbas, Q. (2015). Organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intentions: A happy marriage? *Personnel Review*, 44(4), 470–491. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0203>