

The Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship Between Positive Organizational Culture and Employee Engagement to Reduce Turnover Intention

¹M. Mahrus Afif, ²Ken Sudarti

¹Magister Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang

¹20402400278@std.unissula.ac.id, ²kensudarti@unissula.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara budaya organisasi positif dan keterlibatan karyawan untuk mengurangi *turnover* di Thursina International Islamic Boarding School Malang. Tingginya angka *turnover* dari 27 karyawan (2022) menjadi 42 karyawan (2024) dari total 508 SDM mengindikasikan perlunya intervensi strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan strategi *eksplanatori sekuensial*, penelitian melibatkan 133 responden untuk analisis kuantitatif menggunakan PLS-SEM dan data kualitatif melalui *Focus Group Discussion*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi positif berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta=0,343$, $p<0,05$) dan *organizational commitment* ($\beta=0,599$, $p<0,05$). Komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi positif dan *employee engagement* ($\beta=0,377$, $p<0,05$). *Employee engagement* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* ($\beta=-0,713$, $p<0,05$). Model penelitian mampu menjelaskan 77,1% varian *employee engagement* dan 50,8% varian *turnover intention*. Temuan kualitatif memperkuat bahwa nilai RECODING (*Religious, Caring, Open-Minded, Inspiring*) menjadi kekuatan budaya positif, namun komunikasi manajemen dan konsistensi kebijakan perlu diperbaiki. Penelitian ini memberikan rekomendasi strategis untuk memperkuat retensi karyawan melalui peningkatan komunikasi organisasi, konsistensi kebijakan, dan sistem apresiasi yang adil.

Kata kunci : Budaya Organisasi Positif, Komitmen Organisasi, Keterlibatan Karyawan

ABSTRACT

This study examines the mediating role of organizational commitment in the relationship between positive organizational culture and employee engagement to reduce turnover at Thursina International Islamic Boarding School Malang. The increasing turnover rate from 27 employees (2022) to 42 employees (2024) out of 508 total human resources indicates the need for strategic intervention in human resource management. Using a mixed methods approach with explanatory sequential strategy, the study involved 133 respondents for quantitative analysis using PLS-SEM and qualitative data through Focus Group Discussions. Results show that positive organizational culture significantly influences employee engagement ($\beta=0.343$, $p<0.05$) and organizational commitment ($\beta=0.599$, $p<0.05$). Organizational commitment mediates the relationship between positive organizational culture and employee engagement ($\beta=0.377$, $p<0.05$). Employee engagement has a significant negative effect on turnover intention ($\beta=-0.713$, $p<0.05$). The research model explains 77.1% variance in employee engagement and 50.8% variance in turnover intention. Qualitative findings confirm that RECODING values (*Religious, Caring, Open-Minded, Inspiring*) serve as the foundation of positive culture, though

management communication and policy consistency require improvement. This study provides strategic recommendations to strengthen employee retention through enhanced organizational communication, policy consistency, and fair appreciation systems.

Keyword : *Positive Organizational Culture, Organizational Commitment, Employee Engagement*

1. PENDAHULUAN

Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas dan stabil menjadi faktor krusial dalam menjaga keberlangsungan operasional institusi pendidikan. Thursina International Islamic Boarding School (Thursina IIBS) Malang merupakan lembaga pendidikan berasrama yang menerapkan konsep pendidikan Islam kontemporer melalui pendekatan *holistic and balanced education*. Institusi ini memiliki visi membentuk generasi pemimpin Muslim dengan kapabilitas akademik unggul serta kepribadian kokoh berlandaskan ajaran Islam. Integrasi kurikulum nasional, internasional, dan pendidikan keislaman menjadikan Thursina IIBS sebagai institusi yang diminati oleh peserta didik maupun tenaga pengajar. Namun demikian, sebagai institusi pendidikan berasrama, pengelolaan sumber daya manusia di Thursina IIBS menghadapi tantangan khusus, khususnya dalam mempertahankan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten. Permasalahan retensi karyawan merupakan tantangan signifikan dalam manajemen sumber daya manusia di Thursina IIBS. Berdasarkan data internal, terjadi peningkatan tingkat *turnover* tenaga pendidik dan staf dari tahun ke tahun, yaitu 27 karyawan pada tahun 2022, meningkat menjadi 41 karyawan pada tahun 2023, dan 42 karyawan pada tahun 2024. Dengan total sumber daya manusia sebanyak 508 individu, angka tersebut mengindikasikan tingkat *turnover* yang tergolong tinggi. Fenomena *turnover* yang tinggi berpotensi

memberikan dampak merugikan terhadap kesinambungan operasional institusi serta mutu pendidikan yang diberikan kepada siswa, sehingga memerlukan perhatian serius dari pihak manajemen.

Tingginya angka *turnover* dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif bagi organisasi, meliputi degradasi kualitas pembelajaran, peningkatan beban kerja bagi tenaga pendidik yang bertahan, serta eskalasi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Hom et al. (2017) menjelaskan bahwa *turnover* yang tinggi mampu mengurangi stabilitas organisasi dan meningkatkan beban kerja tenaga pendidik yang tersisa, sehingga berpotensi menurunkan efektivitas pembelajaran dan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Dalam konteks *boarding school*, *turnover* tenaga pendidik juga berdampak langsung terhadap stabilitas emosional dan akademik siswa karena kehilangan figur pendidik yang telah membangun ikatan relasional dengan mereka. Beberapa faktor utama yang mempengaruhi *turnover* di Thursina IIBS meliputi beban kerja yang tinggi, kesejahteraan yang belum optimal, kompensasi yang kurang kompetitif, serta faktor personal seperti keinginan kembali ke daerah asal dan mencari pengalaman baru. Griffeth et al. (2000) mengungkapkan bahwa kesejahteraan dan kompensasi memiliki korelasi erat dengan *turnover* karyawan. Saks (2006) menegaskan bahwa *employee engagement* atau keterlibatan karyawan memainkan peran sentral dalam retensi tenaga kerja. Schaufeli et al. (2002) menambahkan bahwa ketika karyawan kurang terlibat dengan organisasi, mereka

cenderung mencari peluang baru di institusi lain, yang pada akhirnya meningkatkan *turnover*.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) juga memiliki peran penting dalam menekan *turnover*. Meyer dan Allen (1991) mengklasifikasikan komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional terhadap organisasi), *continuance commitment* (pertimbangan biaya dan risiko jika keluar), dan *normative commitment* (perasaan kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi). Lok dan Crawford (2004) menemukan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi, terutama dalam aspek *affective commitment*, lebih cenderung bertahan dalam organisasi dan memiliki motivasi kerja yang lebih baik. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat menjadi faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya dapat mengurangi *turnover*. Budaya organisasi yang positif memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan di *Islamic Boarding School* seperti Thursina IIBS. Denison et al. (2004) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat, ditandai dengan kepemimpinan yang suportif, komunikasi terbuka, serta sistem penghargaan yang adil, dapat meningkatkan *employee engagement* dan mengurangi intensi *turnover*. Cameron dan Quinn (2006) menekankan bahwa budaya organisasi yang sehat dapat meningkatkan loyalitas tenaga kerja dan memperkuat stabilitas organisasi dalam jangka panjang. Maslach dan Leiter (2016) menambahkan bahwa tanpa budaya organisasi yang positif, karyawan cenderung mengalami *burnout* dan kehilangan motivasi kerja. Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara budaya organisasi positif

(*positive organizational culture*), komitmen organisasi (*organizational commitment*), dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana faktor-faktor tersebut secara langsung mempengaruhi *turnover*, khususnya dalam konteks *Islamic Boarding School*. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor korporasi atau institusi pendidikan umum, sementara kajian mengenai *boarding school* di Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan tersebut dengan meneliti peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara budaya organisasi positif, keterlibatan karyawan, dan *turnover* di Thursina IIBS guna memberikan rekomendasi berbasis data bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif.

2. LANDASAN TEORI

Budaya Organisasi Positif dan Keterlibatan Karyawan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan asumsi fundamental yang dianut secara kolektif oleh seluruh anggota organisasi serta menentukan pola pikir, perasaan, dan tindakan mereka dalam lingkungan kerja (Schein, 2004). Cameron dan Quinn (2006) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang positif mampu menciptakan atmosfer kerja yang suportif, kolaboratif, dan inovatif, serta mendorong keterlibatan emosional karyawan terhadap visi dan tujuan lembaga. Dalam konteks *Islamic Boarding School*, budaya organisasi positif mengintegrasikan nilai-nilai universal manajemen modern dengan nilai-nilai spiritual dan moral Islam. Thursina IIBS menerapkan nilai RECODING (*Religious, Caring, Open-Minded, dan Inspiring*) sebagai kerangka budaya organisasi yang membentuk karakter institusi. Denison et al. (2004)

menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat, ditandai dengan kepemimpinan suportif, komunikasi terbuka, dan sistem penghargaan yang adil, dapat meningkatkan *employee engagement*. Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) didefinisikan sebagai kondisi dimana individu merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan fisik dengan pekerjaannya (Kahn, 1990). Schaufeli et al. (2002) mengembangkan tiga dimensi utama dalam *employee engagement*, yaitu *vigor* (energi tinggi dan ketahanan mental), *dedication* (antusiasme dan keterikatan emosional), dan *absorption* (keterlibatan penuh dalam tugas).

Komitmen Organisasi sebagai Mediator

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) didefinisikan sebagai tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, yang mencerminkan kesediaan untuk bertahan dan berkontribusi terhadap keberlangsungan organisasi (Meyer & Allen, 1991). Meyer dan Allen (1991) mengklasifikasikan komitmen organisasi menjadi tiga dimensi: *affective commitment* (keterikatan emosional), *continuance commitment* (pertimbangan biaya dan risiko), dan *normative commitment* (perasaan kewajiban moral). Lok dan Crawford (2004) menemukan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi, terutama dalam aspek *affective commitment*, cenderung bertahan lebih lama dan memiliki motivasi kerja yang lebih baik. Penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan keterlibatan karyawan. Wang dan Wang (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang positif tidak hanya berdampak langsung terhadap *employee engagement*, tetapi juga meningkatkan *affective commitment*, yang

selanjutnya memperkuat keterlibatan karyawan. Saks (2006) menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi terhadap organisasi lebih cenderung mengalami *engagement* yang lebih besar karena mereka merasa memiliki ikatan kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, yang pada akhirnya dapat menurunkan *turnover intention*.

Intensi Turnover dalam Konteks Pendidikan Berasrama

Turnover intention merujuk pada niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya dalam suatu organisasi, baik secara sukarela maupun tidak sukarela, yang merupakan prediktor utama dari pengunduran diri aktual (Mobley, 1977; Hom et al., 2017). Dalam konteks *Islamic Boarding School*, *turnover intention* menjadi isu kritis yang dapat mempengaruhi stabilitas operasional dan kualitas pengajaran. Griffeth et al. (2000) mengungkapkan bahwa tingginya *turnover* dapat mengganggu kesinambungan proses pembelajaran serta menambah beban kerja tenaga pendidik yang tersisa. Beberapa faktor berkontribusi terhadap *turnover intention*, meliputi tingkat *employee engagement*, *organizational commitment*, budaya organisasi, kompensasi, dan *work-life balance*. Schaufeli et al. (2002) menyatakan bahwa karyawan dengan keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih loyal dan memiliki intensi keluar yang lebih rendah. Saks (2006) menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*, dimana karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi lebih cenderung bertahan dalam organisasi. Cameron dan Quinn (2006) menambahkan bahwa budaya organisasi yang tidak mendukung, seperti kepemimpinan buruk dan kurangnya apresiasi, dapat meningkatkan *turnover intention*. Maslach dan Leiter (2016) menekankan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan

pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres dan mendorong karyawan mencari pekerjaan dengan lingkungan kerja lebih fleksibel.

3. METODOLOGI

Desain Penelitian dan Sampel

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *mixed methods* dengan strategi *eksplanatori sekuensial*, yaitu metode penelitian yang mengintegrasikan analisis kuantitatif dan kualitatif secara bertahap untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk terlebih dahulu mengidentifikasi pola hubungan antar variabel melalui analisis statistik, kemudian memperdalam pemahaman melalui eksplorasi makna dan konteks dari perspektif partisipan (Creswell & Plano Clark, 2018). Tahap pertama melibatkan pengumpulan dan analisis data kuantitatif menggunakan kuesioner terstruktur untuk menguji hubungan kausal antar variabel, sedangkan tahap kedua menggunakan data kualitatif melalui wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk mengkonfirmasi, memperdalam, dan mengeksplorasi temuan kuantitatif. Menurut Tashakkori dan Teddlie (2010), strategi ini memungkinkan peneliti menggabungkan kekuatan generalisasi dari metode kuantitatif dengan kedalaman kontekstual dari metode kualitatif, sehingga menghasilkan temuan yang lebih robust dan bermakna. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yang aktif bekerja di Thursina International Islamic Boarding School (Thursina IIBS) Malang, dengan total 256 orang yang terdiri dari empat kategori utama: guru akademik yang mengajar mata pelajaran kurikulum nasional dan internasional, guru asrama (murabbi/yah) yang bertanggung jawab atas pembinaan karakter dan pengasuhan

santri, guru tahlidz yang membimbing hafalan Al-Qur'an, serta staf kependidikan yang menjalankan fungsi administratif dan operasional sekolah. Untuk menentukan ukuran sampel kuantitatif, peneliti menggunakan tabel Krejcie dan Morgan (1970) yang menghasilkan jumlah sampel minimal sebanyak 152 responden. Namun, setelah proses distribusi kuesioner dan verifikasi kelengkapan data, penelitian ini berhasil mengumpulkan 133 kuesioner yang valid dan dapat dianalisis lebih lanjut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Stratified Random Sampling*, dimana populasi terlebih dahulu dibagi ke dalam strata berdasarkan kategori pekerjaan (guru akademik, murabbi/yah, guru tahlidz, dan staf kependidikan), kemudian dari setiap strata dipilih sampel secara acak proporsional sesuai dengan jumlah populasi masing-masing kelompok. Penggunaan teknik ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap kategori tenaga pendidik dan kependidikan mendapat representasi yang seimbang dan proporsional dalam sampel penelitian, sehingga hasil analisis dapat mencerminkan karakteristik populasi secara keseluruhan (Sekaran & Bougie, 2016).

Untuk tahap penelitian kualitatif, peneliti menggunakan teknik *Purposive Sampling* dengan kriteria seleksi yang jelas, yaitu memilih partisipan yang memiliki pengalaman kerja minimal dua tahun di Thursina IIBS, memiliki pengetahuan dan pengalaman mendalam terkait budaya organisasi, komitmen organisasi, keterlibatan karyawan, dan intensi *turnover*, serta bersedia memberikan informasi secara terbuka dalam sesi wawancara dan FGD. Partisipan kualitatif dipilih dari berbagai kategori tenaga pendidik dan kependidikan untuk memperoleh perspektif yang beragam dan komprehensif. Menurut Patton (2002), teknik *purposive sampling* sangat tepat

digunakan dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti untuk secara strategis memilih partisipan yang kaya informasi (*information-rich cases*) dan dapat memberikan wawasan mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Kombinasi antara *Stratified Random Sampling* untuk data kuantitatif dan *Purposive Sampling* untuk data kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian tidak hanya representatif secara statistik tetapi juga mendalam secara kontekstual, sehingga mampu memberikan pemahaman yang holistik tentang dinamika budaya organisasi, komitmen, keterlibatan, dan turnover di Tharsina IIBS.

Instrumen dan Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua jalur utama, yaitu data primer yang dikumpulkan langsung dari responden dan partisipan penelitian, serta data sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen resmi dan literatur akademik yang relevan. Data primer dikumpulkan menggunakan tiga metode utama: kuesioner terstruktur yang disebarluaskan kepada 133 responden untuk mengukur variabel-variabel penelitian secara kuantitatif, wawancara konfirmasi mendalam dengan beberapa informan kunci untuk memvalidasi temuan kuantitatif, serta *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan kelompok-kelompok kecil partisipan dari berbagai kategori tenaga pendidik dan kependidikan untuk mengeksplorasi pengalaman, persepsi, dan makna yang mereka berikan terhadap budaya organisasi, komitmen, keterlibatan kerja, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal Tharsina IIBS seperti laporan tahunan, data kepegawaian, kebijakan organisasi, serta literatur akademik berupa jurnal ilmiah, buku, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan

dengan topik penelitian. Kombinasi sumber data primer dan sekunder ini memungkinkan peneliti melakukan triangulasi data untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Kuesioner penelitian dirancang menggunakan Skala Likert 5 poin dengan rentang skor dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju) untuk mengukur tingkat persepsi dan sikap responden terhadap empat variabel utama penelitian. Variabel pertama adalah *Positive Organizational Culture* (Budaya Organisasi Positif) yang diukur melalui indikator-indikator yang diadaptasi dari nilai-nilai inti RECODING yang dianut oleh Tharsina IIBS, meliputi: *Religious* (penerapan nilai-nilai keislaman dalam budaya kerja), *Caring* (kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan siswa), *Open-Minded* (keterbukaan terhadap ide baru dan perbedaan pendapat), dan *Inspiring* (kemampuan organisasi menginspirasi karyawan untuk berkembang dan berprestasi). Variabel kedua adalah *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi) yang diukur menggunakan tiga dimensi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991), yaitu: *affective commitment* (keterikatan emosional dan identifikasi karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi), *normative commitment* (perasaan kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi), dan *continuance commitment* (pertimbangan biaya dan manfaat jika meninggalkan organisasi). Variabel ketiga adalah *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan) yang diukur berdasarkan tiga dimensi yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2002), yaitu: *vigor* (energi tinggi, semangat kerja, dan ketahanan mental dalam menghadapi tantangan pekerjaan), *dedication* (antusiasme, kebanggaan, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan), dan *absorption* (konsentrasi penuh dan keterlibatan mendalam dalam menjalankan tugas sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat). Variabel keempat

adalah *Turnover Intention* (Intensi Keluar dari Organisasi) yang diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari Mobley (1977) dan Griffeth et al. (2000), meliputi: keinginan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini, perilaku aktif mencari pekerjaan alternatif di organisasi lain, dan niat konkret untuk mengundurkan diri dalam waktu dekat. Setiap variabel diukur menggunakan beberapa item pernyataan yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa instrumen mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat dan konsisten.

Data kualitatif dikumpulkan melalui dua metode utama, yaitu wawancara semi-terstruktur dan *Focus Group Discussion* (FGD) yang dirancang untuk mengonfirmasi, memperdalam, dan mengeksplorasi temuan kuantitatif dari perspektif pengalaman langsung partisipan. Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) yang berisi pertanyaan-pertanyaan terbuka namun terarah, memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara mendalam sambil tetap memberikan fleksibilitas bagi partisipan untuk mengekspresikan pengalaman dan pandangan mereka secara bebas. FGD dilakukan dengan melibatkan 3 hingga 5 partisipan per kelompok diskusi yang dipilih secara purposif untuk merepresentasikan berbagai kategori tenaga pendidik dan kependidikan, yaitu kelompok guru akademik, kelompok murabbi/yah (guru asrama), dan kelompok staf kependidikan. Setiap sesi FGD berlangsung antara 60 hingga 90 menit dan dipandu oleh moderator yang terlatih untuk memfasilitasi diskusi yang produktif, mendorong partisipasi aktif semua anggota kelompok, serta memastikan bahwa diskusi tetap fokus pada topik-topik yang relevan dengan variabel penelitian. Topik-topik yang dibahas dalam FGD meliputi: pengalaman

partisipan terkait budaya organisasi RECODING dalam praktik sehari-hari, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi, situasi-situasi yang meningkatkan atau menurunkan keterlibatan kerja mereka, serta alasan-alasan yang membuat mereka mempertimbangkan untuk tetap bertahan atau meninggalkan Thursina IIBS. Seluruh sesi wawancara dan FGD direkam dengan izin partisipan, kemudian ditranskrip secara verbatim untuk memudahkan proses analisis tematik. Menurut Creswell (2014), penggunaan FGD sangat efektif dalam penelitian *mixed methods* karena dinamika kelompok dapat memunculkan perspektif dan wawasan yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara individual, sekaligus memungkinkan peneliti untuk mengobservasi interaksi sosial dan proses pembentukan makna secara kolektif.

Teknik Analisis Data

Analisis data kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), yaitu teknik analisis statistik multivariat berbasis varians yang dirancang khusus untuk menguji model struktural yang kompleks dengan kemampuan untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel laten (konstruk yang tidak dapat diukur secara langsung) melalui indikator-indikator yang dapat diobservasi. PLS-SEM dipilih sebagai metode analisis utama dalam penelitian ini karena memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan metode *Covariance-Based SEM* (CB-SEM), terutama dalam hal fleksibilitas asumsi statistik dan kemampuan prediksi model (Hair et al., 2021). Pertama, PLS-SEM tidak memerlukan asumsi distribusi normal multivariat yang ketat, sehingga lebih robust terhadap data yang tidak terdistribusi normal, kondisi yang sering dijumpai dalam penelitian ilmu sosial dan

perilaku organisasi. Kedua, PLS-SEM sangat efektif untuk penelitian dengan ukuran sampel kecil hingga menengah (100-200 responden), dimana metode CB-SEM memerlukan sampel yang lebih besar untuk menghasilkan estimasi yang akurat. Ketiga, PLS-SEM lebih cocok untuk penelitian yang bersifat eksploratif dan prediktif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan kausal dan memprediksi variabel dependen, dibandingkan CB-SEM yang lebih cocok untuk penelitian konfirmatori yang menguji teori yang sudah mapan. Keempat, PLS-SEM mampu menangani model yang kompleks dengan jumlah indikator yang besar tanpa mengalami masalah identifikasi atau konvergensi yang sering terjadi pada CB-SEM (Henseler et al., 2015). Dengan demikian, penggunaan PLS-SEM dalam penelitian ini sangat tepat mengingat ukuran sampel yang tersedia (133 responden), kompleksitas model penelitian yang melibatkan empat konstruk laten dengan mediasi, serta tujuan penelitian yang bersifat eksploratif-prediktif untuk memahami dan memprediksi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* di Thursina IIBS. Proses analisis PLS-SEM dilakukan melalui empat tahap evaluasi yang sistematis dan komprehensif untuk memastikan bahwa model penelitian memenuhi kriteria validitas, reliabilitas, dan kelayakan (*goodness of fit*). Tahap pertama adalah Uji *Outer Model* (model pengukuran), yaitu evaluasi terhadap kualitas instrumen pengukuran untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten dengan valid dan reliabel. Evaluasi *outer model* meliputi tiga pengujian utama: (1) Validitas Konvergen diuji menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) dengan kriteria nilai AVE harus lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk latennya, serta

nilai *outer loadings* setiap indikator harus lebih besar dari 0,6 untuk mengonfirmasi bahwa indikator memiliki kontribusi yang cukup terhadap konstruknya; (2) Validitas Diskriminan diuji menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan nilai yang harus lebih kecil dari 0,9, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya, sehingga mengonfirmasi bahwa konstruk-konstruk tersebut mengukur aspek yang berbeda; (3) Reliabilitas Konstruk diuji menggunakan dua indikator, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dimana kedua nilai tersebut harus lebih besar dari 0,7 untuk mengonfirmasi bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang sama secara konsisten.

Tahap kedua adalah Uji *Inner Model* (model struktural), yaitu evaluasi terhadap hubungan kausal antar konstruk laten dalam model penelitian untuk menguji hipotesis dan menilai kekuatan prediksi model. Evaluasi *inner model* meliputi beberapa pengujian: (1) Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi varians variabel endogen (dependen) yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (independen) dalam model, dimana nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, dengan interpretasi: $R^2 > 0,75$ = model kuat (*strong*), $R^2 > 0,50$ = model moderat (*moderate*), dan $R^2 < 0,25$ = model lemah (*weak*); (2) Path Coefficient (β) digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan kausal antar variabel, yang diuji signifikansinya menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 kali resampling untuk menghasilkan nilai t-statistik dan p-value, dimana hubungan dianggap signifikan jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 (untuk tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ atau 5%) dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05; (3) Predictive

Relevance (Q^2) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model, dimana nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, artinya model mampu memprediksi variabel endogen dengan akurat.

Tahap ketiga adalah Uji Mediasi untuk menguji peran *Organizational Commitment* sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *Positive Organizational Culture* dan *Employee Engagement*, serta pengaruh tidak langsung terhadap *Turnover Intention*. Pengujian mediasi dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* yang dikembangkan oleh Preacher dan Hayes (2008), dimana efek mediasi dianalisis melalui perhitungan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) dan dibandingkan dengan *direct effect* (pengaruh langsung). Mediasi dianggap terjadi jika nilai *indirect effect* signifikan ($p < 0,05$), dengan tiga jenis mediasi yang mungkin: (1) Mediasi Penuh (*Full Mediation*) terjadi jika *indirect effect* signifikan tetapi *direct effect* tidak signifikan, yang berarti variabel mediator sepenuhnya menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen; (2) Mediasi Parsial (*Partial Mediation*) terjadi jika baik *indirect effect* maupun *direct effect* keduanya signifikan, yang berarti variabel mediator hanya sebagian menjelaskan hubungan tersebut dan masih ada pengaruh langsung yang tersisa; (3) Tidak Ada Mediasi (*No Mediation*) terjadi jika *indirect effect* tidak signifikan, yang berarti variabel mediator tidak memiliki peran dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Tahap keempat adalah Evaluasi *Goodness of Fit* Model untuk menilai kelayakan model secara keseluruhan menggunakan beberapa indikator: (1) Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) mengukur perbedaan antara matriks korelasi yang diobservasi dengan matriks korelasi yang diprediksi oleh model,

dimana nilai SRMR yang lebih kecil dari 0,08 menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik (*good fit*) dengan data; (2) Variance Inflation Factor (VIF) digunakan untuk mendeteksi masalah multikolinearitas antar variabel independen, dimana nilai VIF yang lebih kecil dari 3,3 (atau dalam literatur lain < 5) mengindikasikan tidak ada masalah multikolinearitas yang serius, sehingga setiap variabel independen memberikan kontribusi unik terhadap model tanpa tumpang tindih yang berlebihan. Seluruh proses analisis PLS-SEM dilakukan menggunakan software SmartPLS versi 3 atau 4, yang merupakan perangkat lunak statistik yang dirancang khusus untuk analisis PLS-SEM dengan antarmuka yang user-friendly dan kemampuan analisis yang komprehensif. Analisis data kualitatif dilakukan menggunakan metode *thematic analysis* (analisis tematik), yaitu teknik analisis yang sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola makna (tema) yang muncul dari data kualitatif. Proses analisis tematik dilakukan melalui enam tahap yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006): (1) Familiarisasi dengan Data, dimana peneliti membaca dan membaca ulang seluruh transkrip wawancara dan FGD secara mendalam untuk memahami keseluruhan isi data dan mencatat ide-ide awal yang muncul; (2) Pemberian Kode Awal, dimana peneliti secara sistematis mengidentifikasi unit-unit makna dalam data dan memberikan label atau kode yang mendeskripsikan makna tersebut, dengan menggunakan pendekatan *open coding* untuk memastikan tidak ada informasi penting yang terlewatkan; (3) Pencarian Tema, dimana kode-kode yang telah dibuat dikelompokkan ke dalam tema-tema yang lebih luas berdasarkan kesamaan makna atau pola yang muncul, dengan mempertimbangkan keterkaitan tema-tema tersebut dengan model konseptual dan variabel penelitian; (4) Peninjauan Tema, dimana tema-tema yang telah

teridentifikasi ditinjau kembali untuk memastikan bahwa tema-tema tersebut koheren secara internal (semua kode dalam satu tema memiliki kesamaan makna) dan jelas terbedakan secara eksternal (setiap tema memiliki perbedaan yang jelas dengan tema lainnya); (5) Pendefinisian dan Penamaan Tema, dimana setiap tema didefinisikan secara jelas dan diberi nama yang mencerminkan esensi makna dari tema tersebut; (6) Penulisan Laporan, dimana tema-tema yang telah diidentifikasi dilaporkan dengan menyertakan kutipan-kutipan representatif dari data untuk mengilustrasikan setiap tema dan menghubungkannya dengan temuan kuantitatif serta literatur yang relevan. Seluruh proses analisis tematik dilakukan dengan bantuan software NVivo atau Atlas.ti untuk memfasilitasi pengorganisasian, pengkodean, dan analisis data kualitatif secara sistematis. Hasil analisis tematik kemudian diintegrasikan dengan temuan kuantitatif dalam tahap interpretasi untuk memberikan pemahaman yang holistik dan komprehensif tentang peran budaya organisasi positif, komitmen organisasi, dan keterlibatan karyawan dalam mengurangi *turnover intention* di Thursina IIBS.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum kuesioner disebarluaskan kepada seluruh responden, terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen terhadap 30 responden untuk memastikan validitas dan reliabilitas pengukuran. Uji validitas dilakukan menggunakan teknik *corrected item-total correlation* dengan bantuan program SPSS versi 26, dimana item pernyataan dinyatakan valid jika nilai r hitung signifikan dan melebihi r tabel sebesar 0,361 ($\alpha = 5\%$, $n = 30$). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada keempat variabel

penelitian (*Positive Organizational Culture*, *Organizational Commitment*, *Employee Engagement*, dan *Turnover Intention*) memiliki nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dengan r hitung berkisar antara 0,396 hingga 0,959, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,7, dengan *Turnover Intention* memiliki reliabilitas tertinggi (0,943), diikuti *Employee Engagement* (0,911), *Positive Organizational Culture* (0,869), dan *Organizational Commitment* (0,807). Hasil ini mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian konsisten dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut (Ghozali, 2018).

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

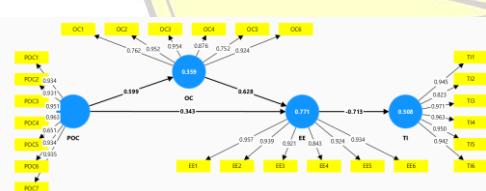
Variabel	Item Valid	Cronb achs Alpha	Cut Val ue	Relia bilitas
<i>Positive Organizational Culture</i>	8	0,869	0,7	Reliable
<i>Organizational Commitment</i>	6	0,807	0,7	Reliable
<i>Employee Engagement</i>	6	0,911	0,7	Reliable
<i>Turnover</i>	6	0,943	0,7	Reliable

Karakteristik Responden dan Deskripsi Variabel

Penelitian ini melibatkan 133 responden yang merupakan tenaga pendidik dan kependidikan di Thursina IIBS. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas berada pada kategori Guru Akademik/Diniyah sebanyak 60 orang (43,8%), diikuti Murabbi/yah sebanyak 39 orang (28,5%), Staf Kependidikan 30 orang (21,9%), dan

Guru Tahfidz 8 orang (5,8%). Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 5 tahun (56,2%), menunjukkan bahwa mayoritas tenaga pendidik memiliki pengalaman kerja yang cukup lama sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai variabel penelitian. Analisis deskriptif variabel menunjukkan bahwa *Positive Organizational Culture* memiliki rata-rata keseluruhan 3,97 (kategori tinggi), dengan indikator tertinggi pada penerapan nilai-nilai keislaman (mean = 4,68) dan terendah pada dorongan pengembangan diri (mean = 3,64). *Organizational Commitment* memperoleh rata-rata 3,54 (kategori sedang), dengan komitmen afektif dan normatif lebih tinggi dibanding komitmen berkelanjutan. *Employee Engagement* menunjukkan rata-rata 4,22 (kategori tinggi), mencerminkan energi dan semangat kerja yang baik. Sementara *Turnover Intention* memiliki rata-rata 1,81 (kategori rendah), mengindikasikan bahwa keinginan untuk meninggalkan organisasi relatif kecil di kalangan responden.

Gambar 1. Hasil Estimasi Model SEM PLS – Algorithm



Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* bertujuan memastikan validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berkisar antara 0,764 hingga 0,872 ($> 0,5$) dan *outer loadings* seluruh

indikator berada di atas 0,6. Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dimana seluruh konstruk menunjukkan nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk, serta nilai HTMT berada di bawah 0,9, mengonfirmasi bahwa setiap konstruk dapat dibedakan dengan jelas. Reliabilitas konstruk terpenuhi dengan nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,937 hingga 0,970 dan *Composite Reliability* antara 0,951 hingga 0,976 ($> 0,7$). Hasil ini membuktikan bahwa seluruh indikator mampu merepresentasikan konstruknya dengan konsisten dan valid, sehingga model pengukuran layak digunakan untuk analisis struktural (Hair et al., 2021; Henseler et al., 2015).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) dan Pengujian Hipotesis

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Uji *goodness of fit* menunjukkan bahwa konstruk *Employee Engagement* memiliki R^2 sebesar 0,771 (kategori *strong*) dengan Q^2 sebesar 0,644, *Organizational Commitment* memiliki R^2 sebesar 0,359 (kategori *moderate*) dengan Q^2 sebesar 0,269, dan *Turnover Intention* memiliki R^2 sebesar 0,508 (kategori *moderate*) dengan Q^2 sebesar 0,427. Nilai SRMR sebesar 0,154 menunjukkan model berada pada kategori kurang fit, namun nilai R^2 dan Q^2 mengindikasikan daya prediktif yang memadai. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF tertinggi sebesar 1,560 (< 5), mengonfirmasi tidak ada masalah multikolinearitas. Hasil pengujian hipotesis menggunakan *bootstrapping* menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima dengan nilai $p < 0,05$ dan t -statistik $> 1,96$. *Positive Organizational Culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* ($\beta = 0,343$, $t = 7,583$) dan

Organizational Commitment ($\beta = 0,599$, $t = 28,248$). *Organizational Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* ($\beta = 0,628$, $t = 16,320$). *Employee Engagement* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* ($\beta = -0,713$, $t = 25,018$). Uji mediasi membuktikan bahwa *Organizational Commitment* memediasi hubungan antara *Positive Organizational Culture* dan *Employee Engagement* ($\beta = 0,377$, $t = 18,101$), serta pengaruh tidak langsung *Positive Organizational Culture* terhadap *Turnover Intention* melalui *Organizational Commitment* dan *Employee Engagement* terbukti signifikan ($\beta = -0,268$, $t = 20,316$).

Temuan Kualitatif dari *Focus Group Discussion*

Analisis kualitatif melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan guru akademik, murabbi/yah, dan staf kependidikan memperkuat temuan kuantitatif. Seluruh kelompok responden sepakat bahwa nilai RECODING (*Religious*, *Caring*, *Open-Minded*, *Inspiring*) sangat nyata dalam keseharian dan menjadi kekuatan budaya positif, namun komunikasi manajemen yang kurang terbuka dan perubahan kebijakan mendadak menjadi masalah utama. Ketiga kelompok menunjukkan loyalitas kuat karena ikatan emosional, misi lembaga yang mulia, dan rasa memiliki terhadap sekolah, meskipun perubahan kebijakan yang tidak konsisten dapat menurunkan komitmen. Guru menyoroti komitmen karena misi pendidikan dan kesempatan pelatihan, murabbi menekankan pekerjaan sebagai amanah spiritual dengan ikatan kuat pada santri, sedangkan staf menekankan rasa ikut membangun lembaga. Dalam aspek *engagement*, seluruh responden sepakat bahwa keterlibatan meningkat ketika diberi kepercayaan dan diapresiasi, namun menurun saat instruksi sepihak dan komunikasi tidak transparan. Guru

mengeluhkan beban administratif berlebihan, murabbi menyoroti kebijakan piket yang menguras fisik-mental, dan staf menekankan frustasi akibat perubahan kebijakan mendadak. Terkait *turnover intention*, semua responden pernah terpikir untuk resign karena beban kerja berat dan kebijakan mendadak, namun guru tetap bertahan karena ikatan dengan siswa dan gaji kompetitif, murabbi karena ikatan emosional dengan santri dan lingkungan Islami, sedangkan staf karena dukungan rekan kerja dan pertimbangan praktis bahwa tempat lain belum tentu lebih baik. Temuan kualitatif ini mengonfirmasi bahwa meskipun terdapat tantangan operasional, nilai-nilai budaya organisasi positif, komitmen, dan keterlibatan kerja tetap menjadi faktor penahan utama yang menjaga stabilitas tenaga kerja di Thursina IIBS.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi positif memiliki peran strategis dalam mengurangi turnover melalui peningkatan komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan di Thursina International Islamic Boarding School Malang. Hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa budaya organisasi positif berpengaruh signifikan terhadap employee engagement ($\beta=0,343$, $p<0,05$) dan organizational commitment ($\beta=0,599$, $p<0,05$), dengan komitmen organisasi terbukti memediasi hubungan tersebut secara parsial ($\beta=0,377$, $p<0,05$). Employee engagement memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention ($\beta=-0,713$, $p<0,05$), mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat aktif cenderung bertahan lebih lama. Temuan kualitatif memperkuat bahwa nilai RECODING (*Religious*, *Caring*, *Open-Minded*, *Inspiring*) menjadi fondasi budaya positif yang mengikat secara emosional, meskipun komunikasi manajemen yang kurang transparan dan perubahan kebijakan mendadak menjadi

tantangan utama. Komitmen afektif dan normatif terbukti lebih dominan dibanding komitmen berkelanjutan dalam mempertahankan karyawan. Model penelitian mampu menjelaskan 77,1% varian employee engagement dan 50,8% varian turnover intention, menunjukkan daya prediktif yang kuat. Implikasi praktis penelitian ini menekankan perlunya manajemen memperkuat komunikasi terbuka, konsistensi kebijakan, sistem apresiasi yang adil, serta work-life balance untuk menjaga stabilitas sumber daya manusia berkualitas dalam jangka panjang

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Terima kasih kepada Thursina International Islamic Boarding School Malang yang telah memberikan izin dan dukungan penuh dalam pelaksanaan penelitian ini. Apresiasi mendalam kepada seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yang telah bersedia menjadi responden dan berpartisipasi aktif dalam Focus Group Discussion, berbagi pengalaman dan pandangan berharga yang memperkaya temuan penelitian. Terima kasih kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan konstruktif, dan bimbingan akademik yang sangat membantu dalam penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada keluarga yang senantiasa memberikan dukungan moral dan doa, serta rekan-rekan sejawat yang telah membantu dalam proses pengumpulan dan analisis data. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di institusi pendidikan Islam dan menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the*

- Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Wang, H., & Wang, X. (2021). Organizational commitment as a mediator between supportive leadership and employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 675-690.