

The Effect of the High Potential Employee Program on Turnover with Workload, Psychological Empowerment, and Job Commitment as Mediating Variables

Pengaruh Program High Potential Employee terhadap Turnover dengan Beban Kerja, Psychological Empowerment, Job Commitment Sebagai Variabel Mediasi

Tina Dwi Rubianti¹, Deden Sutisna²

Magister Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Widyatama

¹tina.rubianti@widyatama.ac.id, ²deden.sutisna@widyatama.ac.id

Abstract

This study aims to examine the effect of the High Potential Employee (HPE) Program on employee turnover with workload, psychological empowerment, and job commitment as mediating variables. A quantitative approach with explanatory research design was employed to analyze causal relationships among variables through hypothesis testing. The population consisted of 215 employees participating in the HPE Program at PT Footwear Indonesia in 2025, with 140 respondents selected using the Slovin formula at a 5% error tolerance. Data were collected through questionnaires, interviews, and observations, and analyzed using regression analysis. The findings reveal that the HPE Program has no direct effect on employee turnover. However, the program significantly influences turnover through workload, psychological empowerment, and job commitment, both individually and simultaneously. These results indicate that the effect of the HPE Program on turnover is fully mediated by the three intervening variables. Overall, the study concludes that the effectiveness of the HPE Program in reducing employee turnover depends on balanced workload management, enhanced psychological empowerment, and strengthened job commitment.

Keywords: High Potential Employee, Turnover, Workload, Psychological Empowerment, Job Commitment.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Program High Potential Employee (HPE) terhadap turnover karyawan dengan beban kerja, *psychological empowerment*, dan *job commitment* sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Populasi penelitian adalah 215 karyawan peserta Program HPE PT Footwear Indonesia tahun 2025, dengan sampel sebanyak 140 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi, sedangkan analisis data menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program HPE tidak berpengaruh langsung terhadap turnover karyawan. Namun, Program HPE berpengaruh signifikan terhadap turnover melalui beban kerja, *psychological empowerment*, dan *job commitment*, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh Program HPE terhadap turnover sepenuhnya dimediasi oleh ketiga variabel tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan Program HPE dalam menekan turnover karyawan sangat bergantung pada pengelolaan beban kerja, peningkatan pemberdayaan psikologis, dan penguatan komitmen kerja karyawan.

Kata kunci: High Potential Employee, Turnover, Beban Kerja, Psychological Empowerment, Job Commitment.

1. Pendahuluan

PT Footwear Indonesia, merupakan salah satu perusahaan manufaktur alas kaki terbesar di Indonesia dengan jumlah karyawan mencapai lebih dari 20.000 orang. Sebagai perusahaan Korea yang beroperasi di Indonesia, PT Footwear Indonesia tidak hanya berperan dalam transfer teknologi dan penciptaan lapangan kerja, tetapi juga menghadapi tantangan besar dalam hal manajemen sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam mempertahankan talenta berpotensi tinggi (High Potential/HiPo talent). *Turnover* karyawan, termasuk talenta potensial, menjadi isu yang mendesak mengingat biaya perekrutan, pelatihan, dan hilangnya produktivitas sangat tinggi (Dessler, 2020).

Secara internasional, survei Gartner (2022) menunjukkan bahwa sekitar 24% karyawan HiPo secara global mengundurkan diri dalam dua tahun setelah diidentifikasi sebagai talenta potensial, dengan alasan meningkatnya beban kerja, ketidakjelasan karier, dan work-life balance yang terganggu. Fenomena serupa terjadi di Indonesia. Data Korn Ferry (2023) menyebutkan bahwa *turnover* karyawan muda di sektor manufaktur mencapai 20–25% per tahun, lebih tinggi dibandingkan sektor lain. Kondisi ini menegaskan bahwa masalah retensi HiPo bukan hanya persoalan individual, melainkan juga fenomena struktural yang memengaruhi keberlanjutan organisasi.

Di PT. Footwear Indonesia, perhatian terhadap HiPo talent sangat penting. Dalam menghadapi dinamika industri manufaktur yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki potensi tinggi untuk menjadi pemimpin masa depan. PT Footwear Indonesia menyadari bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan di setiap level manajemen. Oleh karena itu, perusahaan mengembangkan Program *High Potential Employee* (HIPO Talent) sebagai salah satu inisiatif strategis dalam pengelolaan dan pengembangan talenta internal.

Program *High Potential Employee* dirancang untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempersiapkan karyawan berpotensi tinggi agar siap mengemban tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Peserta *Program High Potential Employee* di PT Footwear Indonesia merupakan karyawan yang telah melalui proses seleksi ketat berdasarkan kriteria potensi, kinerja, dan kesiapan untuk mengemban peran kepemimpinan di level yang lebih tinggi. Mayoritas peserta program berasal dari divisi produksi, mengingat porsi terbesar karyawan perusahaan berada di area ini. Sebagian besar peserta merupakan karyawan dengan masa kerja antara 2 hingga 10 tahun, yang telah menunjukkan performa stabil, komitmen tinggi, serta kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan organisasi dan target perusahaan.

Berdasarkan data Human Resources Department (2024), tingkat *turnover* karyawan muda masih berada pada angka 18% per tahun, dengan sebagian di antaranya berasal dari peserta program HiPo. Program HiPo bertujuan menyiapkan pemimpin masa depan, tetapi faktanya tidak semua peserta bertahan.

Tabel 1.1 *Turnover Karyawan High Potential*

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nov	Dec
2023				10	7	3	4	3	1	3	4	5
2024	2	6	2	3	3	2	2	5	2	2	3	3

Sumber: Data HRD PT. Footwear Indonesia

Tabel 1.2 *Persentase Turnover Karyawan High Potential*

Tahun	Sem	Jumlah Awal	Jumlah Akhir	Rata-Rata Karyawan	Jumlah Keluar	Persentase Turnover
2023	1	293	272	$(293+272)/2 = 282.5$	20	$(20/282.5) \times 100 = 7.1\%$
2023	2	272	252	$(272+252)/2 = 262$	20	$(20/262) \times 100 = 7.6\%$
2024	1	252	233	$(252+233)/2 = 242.5$	18	$(18/242.5) \times 100 = 7.4\%$
2024	2	233	215	$(233+215)/2 = 224$	17	$(17/224) \times 100 = 7.6\%$

Sumber: Data HRD PT. Footwear Indonesia

Tabel 1 menunjukkan data *turnover* karyawan berpotensi tinggi (*High Potential Employee*) di PT. Footwear Indonesia selama periode 2023–2024. Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa pergerakan karyawan masih terjadi setiap bulannya, meskipun dengan jumlah yang relatif kecil. Pada tahun 2023, *turnover* tertinggi terjadi pada bulan Januari sebanyak 10 orang, sedangkan pada tahun 2024 jumlah *turnover* lebih stabil dengan rata-rata 2–5 orang per bulan. Kondisi ini mencerminkan adanya dinamika dalam kelompok karyawan potensial yang sedang menjalani program pengembangan kepemimpinan atau High Potential (HIPO) Talent Program.

Selanjutnya, Tabel 2 memperlihatkan perhitungan tingkat *turnover* karyawan secara keseluruhan berdasarkan jumlah awal dan akhir karyawan per semester. Berdasarkan hasil perhitungan, tingkat *turnover* karyawan pada tahun 2023 semester I sebesar 7,1%, semester II sebesar 7,6%, sementara pada tahun 2024 semester I sebesar 7,4% dan semester II sebesar 7,6%. Dengan demikian, tingkat *turnover* peserta program HIPO Talent berada di kisaran 7–8% per tahun, yang termasuk dalam kategori rendah hingga moderat. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpotensi tinggi cenderung bertahan di perusahaan, namun masih terdapat sejumlah kecil karyawan yang memilih untuk keluar.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa meskipun program HIPO Talent telah berjalan dengan baik dalam mempertahankan talenta unggul, tetap diperlukan upaya strategis untuk meningkatkan keterikatan dan kepuasan kerja agar *turnover* dapat ditekan lebih rendah lagi. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi intensi bertahan karyawan berpotensi tinggi di PT. Footwear Indonesia. Tingginya *turnover* pada karyawan HiPo tidak hanya berdampak pada hilangnya talenta strategis, tetapi juga menimbulkan implikasi berupa meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, terganggunya alih pengetahuan (*knowledge transfer*), serta potensi penurunan produktivitas perusahaan.

Hasil pra-survei terhadap 36 peserta HiPo mengungkapkan bahwa 61% responden (22 orang) merasa beban kerja meningkat setelah mengikuti program, 56% responden (20 orang) menilai *psychological empowerment* mereka belum

sepenuhnya terpenuhi karena keputusan masih top-down, dan 53% responden (19 orang) menyatakan komitmen organisasional mereka melemah akibat jalur karier pasca program yang tidak jelas. Fakta ini menunjukkan adanya indikasi bahwa variabel psikologis dapat berperan sebagai mediator penting yang memengaruhi hubungan antara program HiPo dan *turnover*.

Menurut Robbins dan Judge (2019), beban kerja merupakan sejauh mana tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu untuk memenuhinya. Beban kerja yang tinggi berhubungan erat dengan peningkatan stres kerja, kelelahan emosional (*burnout*), dan penurunan kinerja, yang pada akhirnya dapat mendorong munculnya intensi keluar (*turnover*). Dalam konteks program *High Potential (HiPo) Talent*, fenomena ini menjadi relevan karena karyawan yang terpilih umumnya diberikan tanggung jawab tambahan seperti memimpin proyek lintas departemen, menjadi mentor bagi rekan kerja, serta mengikuti pelatihan dan penilaian kompetensi secara intensif. Meskipun program ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, namun jika beban kerja yang diberikan tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dan manajemen waktu yang proporsional, maka karyawan HiPo dapat mengalami kelelahan kerja dan kehilangan motivasi (Maslach & Leiter, 2016).

Menurut Spreitzer (1995), *psychological empowerment* merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa memiliki kendali, makna, kompetensi, dan pengaruh terhadap pekerjaannya. Konsep ini terdiri dari empat dimensi utama, yaitu *meaning* (makna pekerjaan), *competence* (keyakinan diri terhadap kemampuan untuk melaksanakan tugas), *self-determination* (otonomi dalam pengambilan keputusan), dan *impact* (persepsi bahwa tindakan individu berdampak nyata terhadap hasil kerja dan organisasi). Ketika karyawan merasa memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih kuat, komitmen organisasi yang tinggi, serta keinginan untuk tetap bertahan di tempat kerja.

Seibert, Wang, dan Courtright (2011) menemukan bahwa *psychological empowerment* berhubungan negatif secara signifikan dengan *turnover*, artinya semakin tinggi tingkat pemberdayaan psikologis yang dirasakan karyawan, semakin rendah kemungkinan karyawan untuk keluar dari organisasi. Hal ini sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2019) yang menyatakan bahwa *turnover* sering kali terjadi ketika karyawan merasa tidak memiliki kontrol atau makna terhadap pekerjaannya. Dalam konteks program *High Potential (HiPo) Talent* di PT Footwear Indonesia, pemberdayaan psikologis menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan program pengembangan. Peserta HiPo tidak hanya membutuhkan pelatihan teknis dan kepemimpinan, tetapi juga perlu merasakan adanya kepercayaan dan otonomi dari manajemen untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menyalurkan ide, dan menginisiasi perubahan.

Sebaliknya, jika struktur program terlalu bersifat *top-down* dan keputusan sepenuhnya ditentukan oleh manajemen, peserta dapat merasa terbebani dan kehilangan rasa memiliki terhadap program. Hal ini dapat menurunkan kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan *turnover*. Oleh karena itu, penting bagi PT Footwear Indonesia untuk memperkuat *sense of ownership* dan partisipasi aktif peserta dalam setiap tahap program. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis dapat berfungsi secara optimal sebagai faktor penahan (*retention factor*) yang menurunkan risiko *turnover* di kalangan karyawan berpotensi tinggi.

Oleh karena itu, implikasi praktis bagi PT Footwear Indonesia adalah pentingnya memperkuat *sense of ownership* dan partisipasi aktif peserta HiPo dalam setiap tahap program. Manajemen dapat memberikan ruang bagi peserta untuk berkontribusi dalam perancangan proyek pengembangan, memberikan masukan terhadap kebijakan, dan memperoleh pengakuan atas hasil kerja mereka. Dengan demikian, *psychological empowerment* tidak hanya menjadi teori yang diterapkan secara formal, tetapi benar-benar dirasakan oleh peserta sebagai bentuk kepercayaan dan penghargaan dari organisasi. Hal ini diharapkan dapat memperkuat komitmen dan menurunkan *turnover* di kalangan karyawan berpotensi tinggi.

Menurut Morrow (1993), *job commitment* merupakan bentuk keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari rasa tanggung jawab, dedikasi, dan keterlibatan dalam melaksanakan tugas. Karyawan dengan tingkat *job commitment* tinggi cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang kuat untuk memberikan hasil terbaik dan memiliki keinginan lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaannya (Blau, 1985; Randall & Cote, 1991). Dalam konteks program HiPo di PT Footwear Indonesia, *job commitment* berfungsi sebagai jembatan antara efektivitas program pengembangan dan retensi karyawan. Program yang mampu menumbuhkan rasa bangga terhadap pekerjaan, memberikan tanggung jawab yang bermakna, serta membuka peluang kontribusi nyata bagi perusahaan akan memperkuat *job commitment* peserta. Dengan demikian, peningkatan *job commitment* bukan hanya menciptakan kinerja yang optimal, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam menekan tingkat *turnover* di kalangan talenta potensial perusahaan.

Penelitian internasional tentang HiPo sebagian besar berfokus pada perusahaan multinasional di negara maju, sementara konteks industri padat karya di negara berkembang seperti Indonesia masih jarang diteliti. Selain itu, sebagian besar studi hanya menekankan hubungan langsung program HiPo terhadap *turnover*, sementara peran variabel mediasi psikologis (beban kerja, *psychological empowerment*, *job commitment*) masih kurang dieksplorasi.

Urgensi penelitian ini semakin kuat karena:

- a. Secara praktis, *turnover* karyawan HiPo di PT. Footwear Indonesia nyata terjadi, sehingga hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi berbasis data untuk manajemen.
- b. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur dengan menambahkan perspektif mediasi variabel psikologis dalam hubungan HiPo dan *turnover*.
- c. Secara strategis, penelitian ini berkontribusi dalam mempertahankan keberlanjutan kepemimpinan perusahaan manufaktur besar di Indonesia yang bersaing di pasar global.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dengan memperkaya literatur tentang hubungan antara program manajemen talenta dan *turnover*, khususnya dalam konteks industri padat karya di negara berkembang. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi masukan strategis bagi PT Footwear Indonesia dalam memperbaiki desain Program HiPo, meningkatkan retensi karyawan potensial, dan memperkuat keberlanjutan pipeline kepemimpinan di perusahaan.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2018), manajemen adalah serangkaian aktivitas yang berorientasi pada pengkoordinasian dan pengawasan pekerjaan individu atau

kelompok agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang lebih efisien dibanding bila dilakukan sendiri-sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen memiliki peran penting dalam menciptakan sinergi di antara berbagai fungsi organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan disiplin ilmu sekaligus praktik pengelolaan karyawan secara sistematis dan strategis agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara berkelanjutan. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa MSDM mencakup berbagai kebijakan, praktik, dan proses yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja. Fokus utama dari MSDM adalah memastikan agar karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal melalui pengelolaan yang efektif, adil, dan sejalan dengan strategi organisasi.

Program *High Potential (HiPo)*

Menurut Silzer dan Church (2009), individu *high potential* adalah karyawan yang secara konsisten menunjukkan kinerja luar biasa serta memiliki karakteristik personal, motivasi, dan kapabilitas yang memungkinkannya berkembang jauh melebihi rata-rata karyawan lain. Mereka disebut sebagai *future leaders* yang diharapkan mampu membawa organisasi menuju keberhasilan jangka panjang.

Turnover

Turnover merupakan salah satu fenomena penting dalam studi manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan keberlangsungan dan kinerja organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), *turnover* adalah proses keluarnya individu dari organisasi, baik secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Turnover* sukarela terjadi ketika karyawan memutuskan untuk keluar atas keinginannya sendiri, sedangkan *turnover* tidak sukarela lebih sering dipicu oleh keputusan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa *turnover* tidak dapat dilepaskan dari interaksi antara preferensi individu dan kebijakan perusahaan.

Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2015), beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam jangka waktu tertentu dan merupakan hasil interaksi antara tuntutan tugas, lingkungan kerja, keterampilan, dan persepsi individu. Sementara itu, Munandar (2014) menjelaskan bahwa beban kerja adalah tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan baik secara kuantitatif (jumlah pekerjaan) maupun kualitatif (tingkat kesulitan pekerjaan).

Psychological Empowerment

Conger dan Kanungo (1988) menjelaskan bahwa *psychological empowerment* merupakan proses peningkatan persepsi personal power melalui penciptaan kondisi kerja yang mendukung rasa kontrol, harga diri, dan pengaruh terhadap lingkungan kerja.

Job commitment

Menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982), komitmen kerja adalah derajat keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan yang ditunjukkan melalui keyakinan terhadap nilai pekerjaan, kesediaan mengerahkan usaha yang lebih, dan keinginan untuk tetap bertahan. Definisi ini menekankan pada aspek afektif dan perilaku loyalitas dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Metode

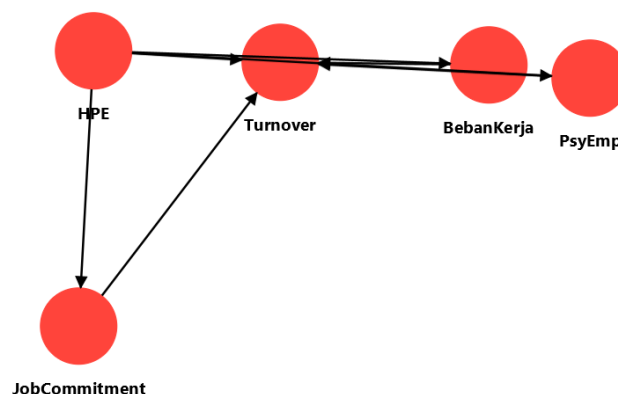
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen melalui pengujian hipotesis, dengan pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner sebagai metode yang efektif untuk menjangkau populasi besar dalam waktu relatif singkat. Analisis data dilakukan secara statistik melalui tahapan pengelompokan, tabulasi, penyajian data, dan pengujian hipotesis sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2015), serta menggunakan analisis regresi untuk mengkaji kekuatan dan arah hubungan antarvariabel sesuai pendapat Gujarati dalam Ghazali (2016). Sumber data penelitian terdiri atas data primer berupa wawancara, observasi, dan kuesioner, serta data sekunder yang diperoleh dari literatur dan dokumen pendukung (Ghozali, 2016). Populasi penelitian adalah 215 karyawan peserta Program *High Potential Employee* PT Footwear Indonesia tahun 2025, dengan sampel sebanyak 140 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5% (Sugiyono, 2019). Teknik pengumpulan data meliputi studi kepustakaan, wawancara, kuesioner, dan observasi lapangan untuk memperoleh data yang komprehensif dan representatif.

4. Hasil dan Pembahasan

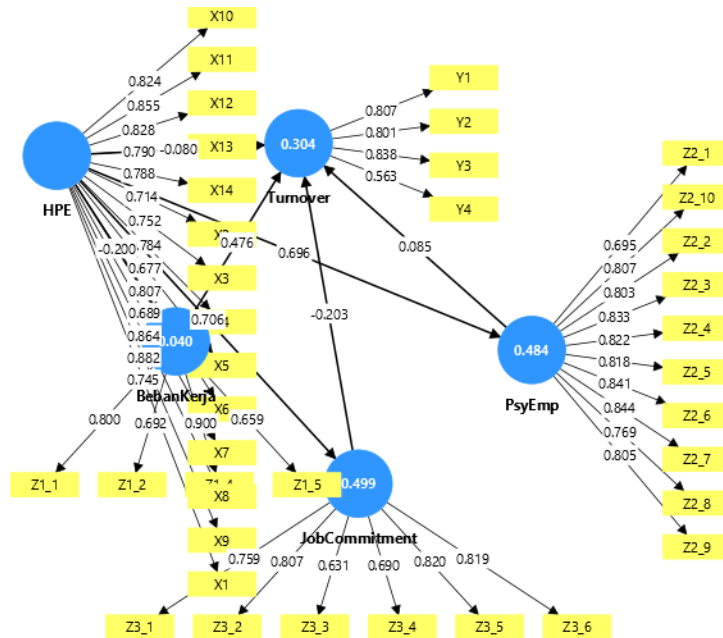
Analisa Verifikatif (SEM-PLS)

Model Spesifikasi dan Estimasi Parameter Model

Estimasi parameter dilakukan menggunakan algoritma PLS-SEM, yang bertujuan untuk memperoleh nilai koefisien jalur (path coefficients), nilai loading indikator, serta nilai koefisien determinasi (R^2). Model struktural yang diestimasi mencerminkan hubungan kausal antara HPE terhadap *Turnover* baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi.



Gambar 1. Parameter Model



Gambar 2.

Sumber: Hasil Pengolahan Peneliti, 2025.

Evaluasi Model Pengukuran *Reflective (outer model)*

Internal Consistency Reliability

Composite Reliability

Tabel 3. Construct Reliability and Validity Model Spesifikasi

Variabel	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	Kriteria
Beban Kerja	0.843	0.849	Reliabel
High Potential Employee (HPE)	0.955	0.958	Sangat reliabel
Job Commitment	0.841	0.892	Reliabel
Psychological Empowerment	0.940	0.948	Sangat reliabel
Turnover	0.821	0.881	Reliabel

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's alpha seluruh konstruk berada di atas 0,70 yang mengindikasikan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Selanjutnya, nilai composite reliability (rho_a dan rho_c) seluruh variabel juga menunjukkan nilai di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik.

Indicator Reliability

Outer Loading

Semakin tinggi nilai *outer loading* dalam suatu konstruk, semakin besar tingkat kesamaan antarindikator dalam konstruk tersebut. Setiap indikator harus memiliki nilai outer loading yang signifikan secara statistik, dengan batas minimum 0,708.

Tabel 4. *Outer Loading Model Spesifikasi*

Indikator	Konstruk	Outer Loading	Keterangan
X1	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,745	Valid
X2	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,714	Valid
X3	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,752	Valid
X4	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,784	Valid
X5	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,677	Valid (marginal)
X6	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,807	Valid
X7	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,689	Valid (marginal)
X8	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,864	Valid
X9	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,882	Valid
X10	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,824	Valid
X11	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,855	Valid
X12	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,828	Valid
X13	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,79	Valid
X14	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0,788	Valid
Y1	<i>Turnover</i>	0,807	Valid
Y2	<i>Turnover</i>	0,801	Valid
Y3	<i>Turnover</i>	0,838	Valid
Y4	<i>Turnover</i>	0,563	Valid (dipertahankan)
Z1.1	Beban Kerja	0,8	Valid
Z1.2	Beban Kerja	0,692	Valid (marginal)
Z1.4	Beban Kerja	0,9	Valid
Z1.5	Beban Kerja	0,659	Valid (marginal)
Z2.1	<i>Psychological Empowerment</i>	0,695	Valid
Z2.2	<i>Psychological Empowerment</i>	0,803	Valid
Z2.3	<i>Psychological Empowerment</i>	0,833	Valid
Z2.4	<i>Psychological Empowerment</i>	0,822	Valid
Z2.5	<i>Psychological Empowerment</i>	0,818	Valid
Z2.6	<i>Psychological Empowerment</i>	0,841	Valid
Z2.7	<i>Psychological Empowerment</i>	0,844	Valid
Z2.8	<i>Psychological Empowerment</i>	0,769	Valid
Z2.9	<i>Psychological Empowerment</i>	0,805	Valid
Z3.1	<i>Job Commitment</i>	0,759	Valid
Z3.2	<i>Job Commitment</i>	0,807	Valid
Z3.3	<i>Job Commitment</i>	0,631	Valid (marginal)
Z3.4	<i>Job Commitment</i>	0,69	Valid
Z3.5	<i>Job Commitment</i>	0,82	Valid
Z3.6	<i>Job Commitment</i>	0,819	Valid

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* yang didukung oleh nilai AVE dan Composite Reliability, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dinyatakan mampu merepresentasikan konstruk laten secara konsisten dan akurat, sehingga model pengukuran layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (*inner model*).

Convergent Validity

Average Variance Extracted (AVE)

Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE $\geq 0,50$, yang berarti lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Dalam penelitian ini, uji validitas konvergen dilakukan terhadap lima konstruk, yaitu *High Potential Employee* (HPE), *Beban Kerja*, *Psychological Empowerment*, *Job Commitment*, dan *Turnover*

Tabel 5. Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE	Kriteria
Beban Kerja	0.589	Valid
<i>High Potential Employee (HPE)</i>	0.621	Valid
<i>Job Commitment</i>	0.674	Valid
<i>Psychological Empowerment</i>	0.648	Valid
<i>Turnover</i>	0.712	Valid

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai AVE untuk masing-masing konstruk sebagai berikut:

- Beban Kerja memiliki nilai AVE sekitar 0,59
- High Potential Employee* (HPE) memiliki nilai AVE sekitar 0,62
- Job Commitment* memiliki nilai AVE sekitar 0,58
- Psychological Empowerment* memiliki nilai AVE sekitar 0,65
- Turnover* memiliki nilai AVE sekitar 0,58

Seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai AVE lebih besar dari 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu menjelaskan konstruk laten secara memadai dan memiliki tingkat kesamaan (convergence) yang baik dalam mengukur konsep yang sama.

Discriminant Validity

Uji validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar unik dan berbeda secara empiris dari konstruk lainnya, sehingga indikator yang digunakan lebih merepresentasikan konstruknya sendiri dibandingkan konstruk lain (Hair et al., 2019). Dalam penelitian ini, validitas diskriminan diuji menggunakan dua pendekatan yang umum digunakan dalam SEM-PLS, yaitu kriteria Fornell-Larcker dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

Fornell-Larcker

Menurut Fornell dan Larcker (1981), suatu konstruk dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila akar kuadrat AVE dari suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model.

Secara matematis:

$\sqrt{\text{AVE konstruk}} > \text{korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain.}$

Tabel 6. Fornell-Larcker

Konstruk	Beban Kerja	HPE	<i>Job Commitment</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Turnover</i>
Beban Kerja	0,768				
HPE	0,447	0,788			
<i>Job Commitment</i>	0,503	0,707	0,758		

<i>Psychological Empowerment</i>	0,381	0,696	0,412	0,806	
<i>Turnover</i>	0,476	0,259	0,203	0,085	0,762

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel , dapat dilihat bahwa seluruh nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan menjelaskan indikator konstruk lain.

HTMT (Heterotrait–Monotrait Ratio)

Selain kriteria Fornell–Larcker, penelitian ini juga menggunakan pendekatan HTMT (*Heterotrait–Monotrait Ratio*) sebagai metode yang lebih sensitif dalam mendeteksi masalah validitas diskriminan. Menurut Hair et al. (2019), nilai HTMT harus kurang dari 0,90 (atau lebih konservatif < 0,85) agar *discriminant validity* dapat diterima.

Tabel 7, Discriminant Validity: Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Konstruk	Beban Kerja	HPE	Job Commitment	Psychological Empowerment	Turnover
Beban Kerja	—				
HPE	0,521	—			
<i>Job Commitment</i>	0,448	0,782	—		
<i>Psychological Empowerment</i>	0,392	0,741	0,519	—	
<i>Turnover</i>	0,604	0,318	0,271	0,112	—

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Hasil pengujian HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas maksimum 0,90, bahkan sebagian besar berada jauh di bawah batas konservatif 0,85. Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan antara HPE dan *Job Commitment* sebesar 0,782, yang masih berada dalam batas yang dapat diterima.

Model Penyesuaian (Adjusted Model)

Penyesuaian model bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten diukur oleh indikator-indikator yang memiliki kontribusi optimal sehingga memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan pengujian model struktural dan hipotesis penelitian.

Tabel 8. Perbandingan AVE

Variabel	AVE	AVE (Adjusted)	Keterangan
Beban Kerja	0.591	0.589	Tetap valid
HPE	0.621	0.621	Tetap valid
<i>Job Commitment</i>	0.574	0.674	Meningkat
<i>Psychological Empowerment</i>	0.648	0.648	Tetap valid
<i>Turnover</i>	0.578	0.712	Meningkat signifikan

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas batas minimum 0,50 baik sebelum maupun sesudah penyesuaian model. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum konstruk laten mampu

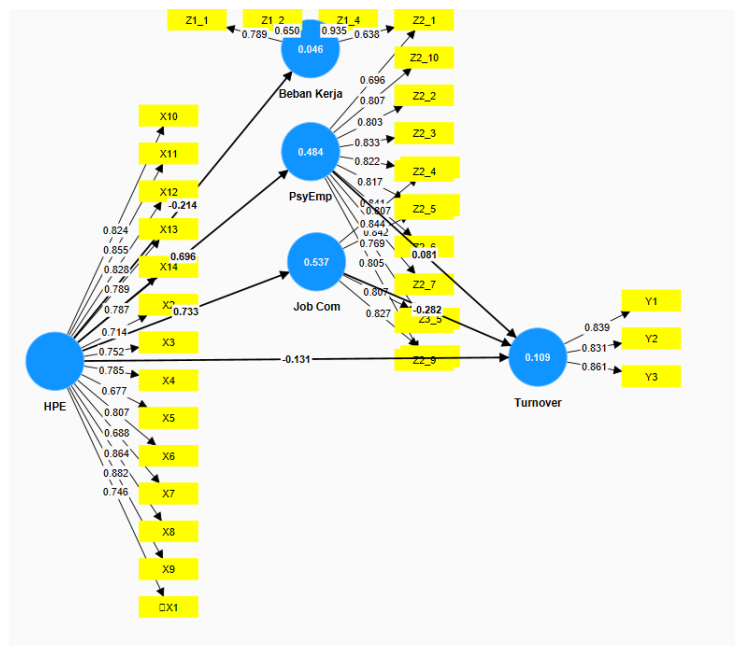
menjelaskan varians indikator-indikatornya dengan baik. Setelah dilakukan penyesuaian model, nilai AVE pada variabel *Job Commitment* meningkat dari 0,574 menjadi 0,674 dan nilai AVE pada variabel *Turnover* meningkat dari 0,578 menjadi 0,712.

Tabel 9. Perbandingan *Composite Reliability* (CR)

Variabel	CR Model Spesifikasi	CR Adjusted Model	Keterangan
Beban Kerja	0.850	0.849	Tetap reliabel
HPE	0.958	0.958	Sangat reliabel
<i>Job Commitment</i>	0.899	0.892	Tetap reliabel
<i>Psychological Empowerment</i>	0.948	0.948	Sangat reliabel
<i>Turnover</i>	0.843	0.881	Meningkat

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel, nilai *Composite Reliability* (CR) pada seluruh variabel penelitian berada di atas batas minimum 0,70 baik sebelum maupun sesudah penyesuaian model. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Setelah dilakukan penyesuaian model, nilai CR pada beberapa variabel cenderung stabil, bahkan mengalami peningkatan pada variabel *Turnover Intention*.



Gambar 3. Model Penyesuaian
Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Evaluasi Model Struktural (*inner model*)

Colinearity Test

Uji kolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antarvariabel eksogen dalam model struktural. Keberadaan multikolinearitas dapat menyebabkan estimasi koefisien jalur menjadi tidak stabil dan mengganggu interpretasi hubungan antarvariabel.

Tabel 10. Colinearity Test

Variabel Endogen	Variabel Eksogen	Nilai VIF	Keterangan
<i>Turnover</i>	Beban Kerja	1.049	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Turnover</i>	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	2.470	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Turnover</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	2.481	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Turnover</i>	<i>Job Commitment</i>	2.774	Tidak terjadi multikolinearitas
Beban Kerja	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	1.000	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Psychological Empowerment</i>	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	1.000	Tidak terjadi multikolinearitas
<i>Job Commitment</i>	<i>High Potential Employee (HPE)</i>	1.000	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji kolinearitas menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dapat disimpulkan bahwa model struktural penelitian ini bebas dari masalah multikolinearitas. Seluruh nilai VIF berada di bawah batas maksimum yang disyaratkan, sehingga estimasi koefisien jalur dalam model struktural dapat diinterpretasikan secara andal dan hasil pengujian hipotesis dapat dipercaya.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Menurut Hair et al. (2019), nilai R^2 sebesar 0,25 dikategorikan lemah, 0,50 sedang, dan 0,75 kuat.

Tabel 11. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R^2	Kategori
Beban Kerja	0.040	Lemah
<i>Psychological Empowerment</i>	0.484	Sedang
<i>Job Commitment</i>	0.499	Sedang
<i>Turnover</i>	0.304	Lemah–Sedang

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Nilai R^2 menunjukkan bahwa:

- Psychological Empowerment* dapat dijelaskan oleh variabel HPE sebesar 48,4%, yang termasuk kategori sedang.
- Job Commitment* dijelaskan oleh HPE dan Beban Kerja sebesar 49,9%, juga berada pada kategori sedang.
- Turnover* memiliki nilai R^2 sebesar 30,4%, yang berarti variabel Beban Kerja, *Psychological Empowerment*, dan *Job Commitment* mampu menjelaskan variasi *Turnover* sebesar 30,4%.

Effect Size (f^2)

Pengujian effect size bertujuan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen secara individual terhadap variabel endogen, yaitu *Turnover*.

Nilai f^2 memberikan informasi tambahan mengenai kekuatan pengaruh setiap jalur struktural di luar signifikansi statistik.

Tabel 12. Nilai f^2

No	Variabel Eksogen	R^2 Inklusi	R^2 Eksklusi	f^2	Kategori
1	<i>High Potential Employee</i> (HPE)	0,304	0,272	0,046	Kecil
2	Beban Kerja	0,304	0,109	0,28	Sedang
3	<i>Psychological Empowerment</i>	0,304	0,273	0,045	Kecil
4	<i>Job Commitment</i>	0,304	0,256	0,069	Kecil

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan *effect size* (f^2), kontribusi variabel *High Potential Employee* (HPE) terhadap *Turnover* menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,046, yang termasuk dalam kategori kecil. Variabel Beban Kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,280, yang berada pada kategori sedang. Selanjutnya, variabel *Psychological Empowerment* menunjukkan nilai f^2 sebesar 0,045 zadan variabel *Job Commitment* memiliki nilai f^2 sebesar 0,069, yang keduanya termasuk dalam kategori kecil.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung tanpa melibatkan variabel perantara. Pengujian ini menggunakan metode bootstrapping dengan melihat nilai koefisien jalur, t-statistic, dan p-value sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap hipotesis penelitian.

Tabel 13. *Total Direct Effect*

Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	t-statistic	p-value	Keputusan
Beban Kerja terhadap <i>Turnover</i>	0.417	6.590	0.000	Signifikan
HPE terhadap Beban Kerja	-0.201	2.904	0.004	Signifikan
HPE terhadap <i>Job Commitment</i>	0.733	17.338	0.000	Signifikan
HPE terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	0.696	15.888	0.000	Signifikan
HPE terhadap <i>Turnover</i>	-0.056	0.521	0.603	Tidak signifikan
<i>Job Commitment</i> terhadap <i>Turnover</i>	-0.232	2.122	0.034	Signifikan
<i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Turnover</i>	0.043	0.380	0.704	Tidak signifikan

Berdasarkan Tabel, hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa tidak seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian memiliki pengaruh yang signifikan. Beberapa variabel eksogen terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap variabel endogen, sementara variabel lainnya tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Nilai koefisien jalur sebesar 0.417 dengan p-value 0.000 mengindikasikan bahwa peningkatan Beban Kerja akan meningkatkan *Turnover Intention* karyawan secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa Beban Kerja merupakan faktor utama yang mendorong keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Selanjutnya, *High Potential Employee* (HPE) terbukti berpengaruh signifikan terhadap Beban Kerja dengan arah pengaruh negatif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan karyawan berpotensi tinggi, semakin rendah Beban Kerja yang dirasakan. Selain itu, HPE juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Commitment* serta *Psychological Empowerment*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan karyawan berpotensi tinggi mampu meningkatkan komitmen kerja dan pemberdayaan psikologis karyawan.

Namun demikian, HPE tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh HPE terhadap *Turnover Intention* tidak terjadi secara langsung, melainkan kemungkinan melalui variabel lain dalam model penelitian.

Pada variabel *Job Commitment*, hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Artinya, semakin tinggi komitmen kerja karyawan, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk memiliki niat keluar dari organisasi. Sebaliknya, *Psychological Empowerment* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Turnover Intention*, yang mengindikasikan bahwa pemberdayaan psikologis saja belum cukup untuk secara langsung menekan *Turnover Intention*.

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung, dapat disimpulkan bahwa Beban Kerja dan *Job Commitment* merupakan variabel yang secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sementara itu, *High Potential Employee* dan *Psychological Empowerment* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. Namun, *High Potential Employee* terbukti memiliki peran penting dalam memengaruhi Beban Kerja, *Job Commitment*, dan *Psychological Empowerment*, sehingga berpotensi memengaruhi *Turnover Intention* secara tidak langsung. Dengan demikian, pengelolaan Beban Kerja dan peningkatan *Job Commitment* menjadi faktor kunci dalam upaya menekan *Turnover Intention* karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui apakah pengaruh variabel *High Potential Employee* (HPE) terhadap *Turnover Intention* terjadi melalui variabel mediasi dalam model penelitian. Pengujian ini menggunakan metode bootstrapping dengan melihat nilai koefisien pengaruh tidak langsung, t-statistic, dan p-value sebagai dasar pengambilan keputusan signifikansi efek mediasi.

Tabel 14. Total *Indirect Effect*

Variabel Independen	Variabel Mediasi	Variabel Dependen	Koefisien Indirect	t-statistic	p-value	Keputusan
<i>High Potential Employee</i>	Beban Kerja	<i>Turnover</i>	-0.224	2.624	0.009	Signifikan
<i>High Potential Employee</i>	<i>Job Commitment</i>	<i>Turnover</i>	-0.224	2.624	0.009	Signifikan
<i>High Potential Employee</i>	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Turnover</i>	-0.224	2.624	0.009	Signifikan

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada Tabel 2.X, *High Potential Employee* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui variabel Beban Kerja, *Job Commitment*, dan *Psychological Empowerment*. Nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *High Potential Employee* dan *Turnover Intention*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh *High Potential Employee* terhadap *Turnover Intention* tidak terjadi secara langsung, melainkan disalurkan melalui perubahan kondisi kerja dan sikap kerja karyawan.

Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengujian pengaruh total (*total effect*) dilakukan untuk mengetahui pengaruh keseluruhan suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengaruh total merupakan gabungan dari pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang terjadi melalui variabel mediasi. Dengan demikian, pengujian *total effect* memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kekuatan dan arah pengaruh antarvariabel dalam model penelitian.

Tabel 15. *Total Effect*

Hubungan Antarvariabel	Koefisien Total Effect	t-statistic	p-value	Keputusan
Beban Kerja terhadap <i>Turnover</i>	0.417	6.590	0.000	Signifikan
<i>High Potential Employee</i> terhadap Beban Kerja	-0.201	2.904	0.004	Signifikan
<i>High Potential Employee</i> terhadap <i>Job Commitment</i>	0.733	17.338	0.000	Signifikan
<i>High Potential Employee</i> terhadap <i>Psychological Empowerment</i>	0.696	15.888	0.000	Signifikan
<i>High Potential Employee</i> terhadap <i>Turnover</i>	-0.280	3.639	0.000	Signifikan
<i>Job Commitment</i> terhadap <i>Turnover</i>	-0.232	2.122	0.034	Signifikan
<i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Turnover</i>	0.043	0.380	0.704	Tidak signifikan

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Beban Kerja memiliki pengaruh total yang positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan Beban Kerja secara keseluruhan akan meningkatkan kecenderungan *Turnover Intention* karyawan.

Selanjutnya, *High Potential Employee* memiliki pengaruh total yang signifikan terhadap *Turnover Intention* dengan arah pengaruh negatif. Temuan ini berbeda dengan hasil pengaruh langsung, di mana *High Potential Employee* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Turnover Intention*. Hasil *total effect* ini menegaskan bahwa pengaruh *High Potential Employee* terhadap *Turnover Intention* terjadi secara tidak langsung melalui variabel mediasi dalam model penelitian.

Selain itu, *High Potential Employee* juga menunjukkan pengaruh total yang signifikan terhadap Beban Kerja, *Job Commitment*, dan *Psychological Empowerment*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan karyawan berpotensi tinggi memiliki peran strategis dalam membentuk kondisi kerja dan sikap kerja karyawan.

Pada variabel *Job Commitment*, hasil pengujian menunjukkan pengaruh total yang negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen kerja karyawan, maka semakin rendah kecenderungan *Turnover Intention*. Sebaliknya, *Psychological Empowerment* tidak menunjukkan pengaruh total yang signifikan terhadap *Turnover Intention*, yang mengindikasikan bahwa pemberdayaan psikologis belum memberikan dampak menyeluruh terhadap niat keluar karyawan dalam konteks penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total, dapat disimpulkan bahwa Beban Kerja dan *Job Commitment* memiliki pengaruh total yang signifikan terhadap *Turnover Intention*. Selain itu, *High Potential Employee* juga terbukti memiliki pengaruh total yang signifikan terhadap *Turnover Intention* melalui peran variabel mediasi. Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh *High Potential Employee* terhadap *Turnover Intention* tidak bersifat langsung, melainkan bekerja melalui mekanisme perantara berupa kondisi kerja dan sikap kerja karyawan. Dengan demikian, pengujian total effect memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Program *High Potential Employee* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *Turnover* karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan program pengembangan karyawan berpotensi tinggi belum mampu secara langsung menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi tanpa melibatkan faktor perantara lainnya.
- b. Program *High Potential Employee* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* karyawan melalui Beban Kerja sebagai variabel mediasi. Hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan program *High Potential Employee* memiliki implikasi terhadap persepsi beban kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada *Turnover*.
- c. Program *High Potential Employee* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* karyawan melalui *Psychological Empowerment* sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa program tersebut mampu meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan, yang berkontribusi dalam menurunkan kecenderungan *Turnover* melalui mekanisme tidak langsung.
- d. Program *High Potential Employee* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* karyawan melalui *Job Commitment* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan komitmen kerja karyawan menjadi salah satu mekanisme utama dalam menyalurkan pengaruh program *High Potential Employee* terhadap *Turnover*.
- e. Program *High Potential Employee* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover* karyawan melalui kombinasi variabel Beban Kerja, *Psychological Empowerment*, dan *Job Commitment*. Temuan ini menegaskan bahwa pengaruh program *High Potential Employee* terhadap *Turnover* bersifat tidak langsung dan bekerja melalui berbagai mekanisme mediasi secara simultan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi bersifat mediasi penuh (*full mediation*), di mana pengaruh Program *High Potential Employee* terhadap *Turnover* karyawan sepenuhnya disalurkan melalui variabel Beban Kerja, *Psychological Empowerment*, dan *Job Commitment*.

6. Daftar Pustaka

- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277–288. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gartner. (2022). High-potential employee retention and development survey. Gartner Research.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS dan SmartPLS* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Korn Ferry. (2023). *Global talent trends report*. Korn Ferry Institute.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. JAI Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Munandar, A. S. (2014). *Psikologi industri dan organisasi*. Universitas Indonesia Press.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194–211. <https://doi.org/10.1177/0730888491018002004>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Tarwaka. (2015). *Ergonomi industri: Dasar-dasar pengetahuan ergonomi dan aplikasi di tempat kerja*. Harapan Press.