

## PENGARUH DUKUNGAN SOSIAL DARI REKAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi di Restoran Kelapa 17 Manado)

Dewita Telaumbanua<sup>1</sup>, Victor P. K. Lengkong<sup>2</sup>

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi

dewitatelaumbanua09@gmail.com

### Abstract

*This study aims to analyze and test the influence of coworker social support and workload on turnover intention, both directly and through job satisfaction as a mediating variable, among employees of Kelapa 17 Restaurant in Manado. This issue is important to examine given that the restaurant's employee turnover rate during the 2022-2026 period averaged 15.1% per year, exceeding the national restaurant industry average. This study employed a quantitative causal-associative approach using a saturated sampling technique involving 80 active employees as respondents. Primary data were collected through a 5-point Likert scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS version 4.0. The results show that coworker social support has a significant negative effect on turnover intention ( $\beta = -0.196$ ;  $p = 0.043$ ) and a significant positive effect on job satisfaction ( $\beta = 0.520$ ;  $p = 0.000$ ). Workload has a significant positive effect on turnover intention ( $\beta = 0.297$ ;  $p = 0.002$ ), but a significant negative effect on job satisfaction ( $\beta = -0.213$ ;  $p = 0.029$ ). Job satisfaction was found to have a significant negative effect on turnover intention ( $\beta = -0.314$ ;  $p = 0.014$ ). The mediation test results indicate that job satisfaction partially mediates the effect of coworker social support on turnover intention ( $\beta = -0.164$ ;  $p = 0.028$ ), but does not mediate the effect of workload on turnover intention ( $\beta = 0.067$ ;  $p = 0.160$ ), indicating that the effect of workload on employees' intention to leave is direct rather than mediated. This study recommends that restaurant management strengthen social support among employees and manage workload distribution more proportionally in order to reduce the level of turnover intention.*

**Keywords:** coworker social support, workload, job satisfaction, turnover intention, SEM-PLS

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh dukungan sosial rekan kerja dan beban kerja terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan Restoran Kelapa 17 Manado. Fenomena ini penting dikaji mengingat tingkat turnover karyawan restoran tersebut selama periode 2022–2026 berada pada rata-rata 15,1% per tahun, melampaui rata-rata industri restoran nasional. Penelitian ini

### Article history

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari

*This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.*

menggunakan pendekatan kuantitatif kausal-asosiatif dengan teknik sampling jenuh terhadap 80 karyawan aktif sebagai responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial rekan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention ( $\beta = -0,196$ ;  $p = 0,043$ ) serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,520$ ;  $p = 0,000$ ). Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention ( $\beta = 0,297$ ;  $p = 0,002$ ), namun berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta = -0,213$ ;  $p = 0,029$ ). Kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention ( $\beta = -0,314$ ;  $p = 0,014$ ). Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh dukungan sosial rekan kerja terhadap turnover intention ( $\beta = -0,164$ ;  $p = 0,028$ ), tetapi tidak memediasi pengaruh beban kerja terhadap turnover intention ( $\beta = 0,067$ ;  $p = 0,160$ ), yang mengindikasikan bahwa pengaruh beban kerja terhadap niat keluar karyawan bersifat langsung. Penelitian ini merekomendasikan agar manajemen restoran memperkuat dukungan sosial antar karyawan dan mengelola distribusi beban kerja secara lebih proporsional guna menekan tingkat turnover intention.

**Kata Kunci:** dukungan sosial rekan kerja, beban kerja, kepuasan kerja, turnover intention, SEM-PLS

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset paling strategis bagi organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis, khususnya pada sektor padat karya seperti makanan dan jasa. Idealnya organisasi mengharapkan karyawan dapat bertahan dalam jangka waktu panjang mengingat proses rekrutmen dan pelatihan membutuhkan biaya serta waktu yang tidak sedikit (Mangkunegara, 2022). Namun pada praktiknya, turnover karyawan masih menjadi permasalahan klasik yang dihadapi hampir seluruh organisasi, termasuk pada industri restoran dan jasa makanan. Badan Pusat Statistik (2023) mencatat tingkat perputaran tenaga kerja pada subsektor restoran dan penyediaan makanan-minuman berada pada kisaran 10–15% per tahun, jauh lebih tinggi dibandingkan sektor manufaktur maupun perbankan yang umumnya berada di bawah 10% per tahun.

Manado, sebagai salah satu destinasi kuliner terbaik di kawasan Indonesia Timur, memiliki Kawasan Megamas yang telah ditetapkan sebagai Central Business District (CBD) sekaligus pusat kuliner utama kota tersebut, tempat puluhan restoran saling bersaing memperebutkan pelanggan maupun tenaga kerja yang sama (Megasurya Nusalestari, 2024). Restoran Kelapa 17 Manado, sebagai salah satu destinasi kuliner ikonik khas Minahasa di kawasan tersebut, sangat bergantung pada kestabilan tenaga kerjanya untuk menjaga konsistensi kualitas hidangan dan pelayanan, terutama pada jam sibuk, akhir pekan, dan musim liburan yang menuntut stamina fisik, konsentrasi tinggi, serta koordinasi kerja yang cepat antar staf dapur, pelayanan, dan kasir. Tekanan operasional yang tinggi dan terus-menerus berpotensi memicu kelelahan fisik maupun mental apabila tidak diimbangi dengan pembagian kerja yang proporsional dan dukungan sosial yang memadai dari rekan kerja (Dewi & Harini, 2023).

Tabel 1. Data Turnover Karyawan Restoran Kelapa 17 Manado Tahun 2022–2026

| Tahun | Karyawan Masuk | Karyawan Keluar | Karyawan Aktif | Turnover Rate (%) |
|-------|----------------|-----------------|----------------|-------------------|
|-------|----------------|-----------------|----------------|-------------------|

|       |          |          |    |                |
|-------|----------|----------|----|----------------|
| 2022  | 4        | 15       | 25 | 16,0           |
| 2023  | 3        | 16       | 27 | 11,1           |
| 2024  | 5        | 17       | 29 | 17,2           |
| 2025  | 4        | 20       | 31 | 12,9           |
| 2026  | 6        | 22       | 80 | 75,0           |
| Total | 22 orang | 90 orang | -  | Rata-rata 15,1 |

Sumber: Restoran Kelapa 17 Manado, 2026 (diolah)

Berdasarkan Tabel 1, selama periode 2022–2026 total karyawan yang keluar mencapai 90 orang dengan turnover rate berfluktuasi antara 11,1% hingga 75,0% per tahun. Angka rata-rata ini melampaui rata-rata turnover industri restoran nasional sebesar 10–15% per tahun (BPS, 2023), mengindikasikan adanya permasalahan yang berkaitan dengan dukungan sosial rekan kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja karyawan.

Dukungan sosial rekan kerja dipilih sebagai variabel penelitian karena terbukti mampu menjadi sumber daya pekerjaan (job resource) yang meredam tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan (Demirović Bajrami dkk., 2022). Kurangnya dukungan sosial dari sesama rekan kerja dapat mempercepat munculnya niat untuk meninggalkan organisasi (Nurjaya dkk., 2022), yang didukung pula oleh temuan Setyaningsih (2023) dan Utami, Hidayat, dan Prasetyo (2022) yang menegaskan peran dukungan rekan kerja terhadap kepuasan dan stabilitas karyawan. Beban kerja dipilih karena sektor restoran memiliki intensitas kerja tinggi mencakup jam kerja panjang dan tuntutan multitasking, yang menjadi salah satu prediktor utama ketidakpuasan kerja dan turnover intention pada industri jasa makanan (Sedarmayanti, 2022; Tarwaka, 2022; Nurhayati & Wijaya, 2022). Kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi karena secara teoritis dan empiris menjadi jembatan antara kondisi lingkungan kerja dengan perilaku karyawan, sebagaimana ditegaskan oleh Luthans (2022), Robbins dan Judge (2023), serta meta-analisis Harter, Schmidt, dan Hayes (2002).

Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai variabel-variabel tersebut lebih banyak dilakukan pada industri perbankan atau manufaktur, sementara kajian yang secara bersamaan menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam keterkaitan antara dukungan sosial rekan kerja dan beban kerja terhadap turnover intention pada industri kuliner di Manado masih terbatas. Berpijak pada kekosongan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis dan menguji pengaruh dukungan sosial rekan kerja dan beban kerja terhadap turnover intention, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, pada karyawan Restoran Kelapa 17 Manado.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-asosiatif (causal-associative research) yang bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antara dukungan sosial rekan kerja (X1) dan beban kerja (X2) terhadap turnover intention (Y), dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan aktif Restoran Kelapa 17 Manado yang berjumlah 80 orang, meliputi departemen dapur, pelayanan (waiters), kasir, dan manajemen. Seluruh anggota populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh (sensus), sesuai untuk populasi yang relatif kecil (Sugiyono, 2022).

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju sampai 5 = Sangat Setuju) yang mengukur empat variabel: dukungan sosial rekan kerja (dukungan emosional, instrumental, informasional, dan evaluatif), beban kerja (target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan, dan standar pekerjaan), kepuasan kerja (pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja), serta turnover intention (keinginan meninggalkan organisasi, keinginan mencari pekerjaan lain, niat untuk keluar, dan niat membandingkan lowongan kerja).

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS versi 4.0, karena metode ini mampu menganalisis hubungan kausal antarvariabel laten termasuk efek mediasi, serta dapat beroperasi dengan ukuran sampel relatif kecil tanpa mensyaratkan asumsi distribusi normal (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2022). Evaluasi model pengukuran (outer model) meliputi validitas konvergen (outer loading  $\geq 0,7$  dan AVE  $\geq 0,5$ ), validitas diskriminan (cross loading dan HTMT  $< 0,85$ ), serta reliabilitas komposit dan Cronbach's Alpha ( $> 0,7$ ). Evaluasi model struktural (inner model) meliputi koefisien determinasi ( $R^2$ ), predictive relevance ( $Q^2$ ), dan uji multikolinearitas (VIF  $< 5$ ). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur

bootstrapping dengan 5.000 subsampel; hipotesis diterima apabila nilai t-statistik  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$  pada uji dua arah (Ghozali, 2023). Pengujian efek mediasi menggunakan prosedur product of coefficient, di mana mediasi dinyatakan terjadi apabila indirect effect signifikan ( $p < 0,05$ ); jenis mediasi ditentukan berdasarkan signifikansi direct effect setelah mediator dimasukkan ke dalam model (Hair et al., 2022).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Karakteristik Responden*

Responden penelitian berjumlah 80 karyawan aktif Restoran Kelapa 17 Manado. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi perempuan sebanyak 49 orang (61,25%) dibandingkan laki-laki 31 orang (38,75%). Berdasarkan status kepegawaian, 47 responden (58,75%) berstatus karyawan tetap dan 33 responden (41,25%) berstatus part time. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 18–25 tahun (53 orang atau 66,25%), diikuti 26–30 tahun (20 orang atau 25%) dan di atas 31 tahun (7 orang atau 8,75%). Berdasarkan departemen, responden paling banyak bekerja sebagai waiters/pelayan (55 orang atau 68,75%), diikuti kasir (15 orang atau 18,75%) dan dapur (10 orang atau 12,5%). Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 1–3 tahun (42 orang atau 52,5%), diikuti kurang dari 1 tahun (21 orang atau 25%), 3–5 tahun (11 orang atau 13,75%), dan lebih dari 5 tahun (7 orang atau 8,75%).

### *Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)*

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai outer loading setiap indikator terhadap konstraknya.

**Tabel 2. Nilai Outer Loading**

| Variabel                    | Indikator | Outer Loading |
|-----------------------------|-----------|---------------|
| Dukungan Sosial Rekan Kerja | X1.1      | 0,822         |
|                             | X1.2      | 0,841         |
|                             | X1.3      | 0,791         |
|                             | X1.4      | 0,850         |
| Beban Kerja                 | X2.1      | 0,853         |
|                             | X2.2      | 0,831         |
|                             | X2.3      | 0,836         |
|                             | X2.4      | 0,780         |
| Kepuasan Kerja              | Z.1       | 0,877         |
|                             | Z.2       | 0,903         |
|                             | Z.3       | 0,943         |
|                             | Z.4       | 0,924         |
| Turnover Intention          | Y.1       | 0,872         |
|                             | Y.2       | 0,803         |
|                             | Y.3       | 0,804         |
|                             | Y.4       | 0,801         |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.0 (2026)

Seluruh indikator pada Tabel 2 memiliki nilai outer loading di atas 0,7, sehingga dinyatakan valid secara konvergen. Validitas diskriminan diuji melalui cross loading, yang menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi terhadap konstraknya sendiri dibandingkan konstruk lain, sehingga seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan.

**Tabel 3. Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE**

| Variabel | Cronbach's Alpha | Composite | Composite | AVE |
|----------|------------------|-----------|-----------|-----|
|----------|------------------|-----------|-----------|-----|

|                             |       | Reliability (rho_a) | Reliability (rho_c) |       |
|-----------------------------|-------|---------------------|---------------------|-------|
| Dukungan Sosial Rekan Kerja | 0,862 | 0,865               | 0,907               | 0,709 |
| Beban Kerja                 | 0,845 | 0,859               | 0,895               | 0,681 |
| Kepuasan Kerja              | 0,933 | 0,942               | 0,952               | 0,832 |
| Turnover Intention          | 0,838 | 0,840               | 0,892               | 0,673 |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.0 (2026)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50, sehingga seluruh konstruk dinyatakan valid dan reliabel untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural.

#### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 4. Nilai R-Square

| Variabel           | R-Square |
|--------------------|----------|
| Turnover Intention | 0,381    |
| Kepuasan Kerja     | 0,363    |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.0 (2026)

Nilai R-Square untuk Turnover Intention sebesar 0,381 menunjukkan bahwa Dukungan Sosial Rekan Kerja dan Beban Kerja mampu menjelaskan 38,1% variasi Turnover Intention, sedangkan nilai R-Square Kepuasan Kerja sebesar 0,363 menunjukkan variabel eksogen mampu menjelaskan 36,3% variasi Kepuasan Kerja, keduanya tergolong pengaruh sedang. Nilai predictive relevance ( $Q^2$ ) dihitung sebesar  $1 - [(1 - 0,363)(1 - 0,381)] = 0,606$ . Nilai  $Q^2 > 0$  ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan seluruh nilai Variance Inflation Factor (VIF) pada model struktural berada pada angka 1,000, jauh di bawah ambang batas 5, sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas antarvariabel.

#### Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)

| Jalur   | Original Sample (O) | T Statistics | P Values | Keterangan |
|---------|---------------------|--------------|----------|------------|
| X1 -> Y | -0,196              | 2,023        | 0,043    | Signifikan |
| X1 -> Z | 0,520               | 5,396        | 0,000    | Signifikan |
| X2 -> Y | 0,297               | 3,076        | 0,002    | Signifikan |
| X2 -> Z | -0,213              | 2,190        | 0,029    | Signifikan |
| Z -> Y  | -0,314              | 2,451        | 0,014    | Signifikan |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.0 (2026). Keterangan: X1 = Dukungan Sosial Rekan Kerja; X2 = Beban Kerja; Z = Kepuasan Kerja; Y = Turnover Intention.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

| Jalur        | Original Sample (O) | T Statistics | P Values | Keterangan       |
|--------------|---------------------|--------------|----------|------------------|
| X1 -> Z -> Y | -0,164              | 2,200        | 0,028    | Signifikan       |
| X2 -> Z -> Y | 0,067               | 1,404        | 0,160    | Tidak Signifikan |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 4.0 (2026)

Berdasarkan Tabel 5 dan Tabel 6, seluruh jalur pengaruh langsung memiliki nilai t-statistik  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$ , sehingga Hipotesis 1 sampai Hipotesis 5 diterima. Pada pengujian tidak langsung, jalur X1 -> Z -> Y signifikan (Hipotesis 6 diterima), sedangkan jalur X2 -> Z -> Y tidak signifikan (Hipotesis 7 ditolak).

#### Pembahasan

Dukungan sosial rekan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention (H1 diterima). Karyawan yang memperoleh dukungan emosional, instrumental, informasional, dan evaluatif dari rekan kerjanya cenderung merasa lebih nyaman dan lebih mampu mengatasi tekanan kerja, sehingga semakin kecil kemungkinannya untuk berniat meninggalkan organisasi. Pada Restoran Kelapa 17 Manado, karakteristik pekerjaan yang menuntut koordinasi erat antara dapur, pelayanan, dan kasir pada jam sibuk membuat keberadaan dukungan antar rekan kerja menjadi krusial dalam menekan niat keluar karyawan, sejalan dengan temuan Nurjaya dkk. (2022) dan Demirović Bajrami dkk. (2022).

Dukungan sosial rekan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H2 diterima). Sesuai kerangka Job Demands-Resources, dukungan rekan kerja berperan sebagai sumber daya pekerjaan yang membantu karyawan menghadapi tuntutan sehari-hari, sehingga meningkatkan penilaian positif mereka terhadap pekerjaan, sejalan dengan Utami, Hidayat, dan Prasetyo (2022).

Beban kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention (H3 diterima) serta berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (H4 diterima). Tuntutan target, kondisi pekerjaan yang menekan, dan standar kerja yang tinggi, khususnya pada jam sibuk akhir pekan dan musim liburan, mendorong kelelahan fisik dan mental karyawan yang pada gilirannya menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat keluar, konsisten dengan temuan Sedarmayanti (2022), Tarwaka (2022), serta Nurhayati dan Wijaya (2022).

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention (H5 diterima). Karyawan yang puas terhadap pekerjaan, gaji, peluang promosi, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja cenderung memiliki komitmen lebih tinggi dan niat lebih rendah untuk meninggalkan organisasi, sejalan dengan Luthans (2022) dan Harter, Schmidt, dan Hayes (2002).

Kepuasan kerja terbukti mampu memediasi secara parsial pengaruh dukungan sosial rekan kerja terhadap turnover intention (H6 diterima). Dukungan yang diterima karyawan dari rekan kerja tidak hanya menekan niat keluar secara langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Sebaliknya, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap turnover intention (H7 ditolak), yang mengindikasikan bahwa tekanan kerja pada jam sibuk bersifat teknis dan mendesak sehingga dampaknya terhadap niat keluar dirasakan secara langsung tanpa harus melalui perubahan persepsi kepuasan kerja terlebih dahulu, konsisten dengan pandangan Dhoopar, Gupta, Sihag, dan Goyal (2026) bahwa peran mediasi kepuasan kerja bersifat parsial dan tergantung pada karakteristik sektor.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### *Kesimpulan*

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa: (1) Dukungan Sosial Rekan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention; (2) Dukungan Sosial Rekan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (3) Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention; (4) Beban Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; (5) Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention; (6) Kepuasan Kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh Dukungan Sosial Rekan Kerja terhadap Turnover Intention; dan (7) Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention, yang mengindikasikan bahwa pengaruh beban kerja terhadap niat keluar karyawan bersifat langsung.

### *Saran*

Manajemen Restoran Kelapa 17 Manado disarankan memperkuat empat dimensi dukungan sosial rekan kerja (emosional, instrumental, informasional, dan evaluatif) melalui forum sharing session antar shift, sistem saling membantu (cover) pada jam sibuk, briefing harian, serta sesi evaluasi tim mingguan. Manajemen juga perlu menangani sumber beban kerja secara langsung melalui peninjauan kewajaran target kerja, penjadwalan shift yang lebih merata, penambahan tenaga kerja pada waktu puncak kunjungan, serta penetapan standar operasional prosedur yang jelas dan realistis. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui pemberian variasi tugas yang sesuai kompetensi, peninjauan kesesuaian gaji dengan beban kerja, penyediaan jenjang karier yang transparan, serta peningkatan kualitas pengawasan yang membangun. Manajemen disarankan pula melakukan evaluasi berkala terhadap indikasi turnover intention melalui survei internal dan exit interview untuk mendeteksi dini dan mengambil langkah preventif.

Peneliti selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian ke restoran atau industri kuliner lain dengan desain penelitian longitudinal, serta menambahkan variabel lain seperti kompensasi, lingkungan kerja fisik, atau gaya kepemimpinan agar hasil penelitian lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan pada konteks industri jasa yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). Statistik Industri Makanan dan Minuman Indonesia 2023. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- BPS Sulawesi Utara. (2024). Statistik Restoran dan Rumah Makan di Sulawesi Utara 2024. Manado: BPS Sulawesi Utara.
- Demirović Bajrami, D., Petrović, M.D., Sekulić, D., Radovanović, M.M., Blešić, I., Vuksanović, N., Cimbalević, M., & Tretiakova, T.N. (2022). Significance of the Work Environment and Personal Resources for Employees' Well-Being at Work in the Hospitality Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), Artikel 16165.
- Dewi, R., & Harini, S. (2023). Manajemen Beban Kerja Karyawan di Industri Jasa. Yogyakarta: Deepublish.
- Dhoopar, A., Gupta, B., Sihag, P., & Goyal, K. (2026). Employee Turnover Intention: A Review and Research Agenda. *Global Business and Organizational Excellence*, 45(2), 205–226.
- Ghozali, I. (2023). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS dan SmartPLS (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2022). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Luthans, F. (2022). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Edisi 12). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Megasurya Nusalestari, PT. (2024). Profil Kawasan Manado. Manado: PT Megasurya Nusalestari.
- Nurhayati, S., & Wijaya, A. (2022). Dampak Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada Industri Perhotelan di Bali. *Jurnal Hospitality dan Pariwisata*, 8(2), 112–127.
- Nurjaya, N., Affandi, A., Erlangga, H., Sunarsi, D., & Jasmani. (2022). The Effect of Work Discipline and Work Support on Employee Turnover Intention in Restaurant Industry. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 3(1), 1–10.
- Rahmawati, F., & Kurniawan, D. (2023). Kepuasan Kerja sebagai Mediator antara Beban Kerja dan Turnover Intention pada Industri Kuliner di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, 27(3), 198–214.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2023). *Organizational Behavior* (18th ed.). Hoboken: Pearson.
- Sedarmayanti. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Edisi 6). Bandung: PT Refika Aditama.
- Setyaningsih, R. (2023). Meta-Analisis Dukungan Sosial Rekan Kerja dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 60–75.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Edisi 3). Bandung: Alfabeta.
- Tarwaka. (2022). Ergonomi Industri: Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi di Tempat Kerja (Edisi 2). Surakarta: Harapan Press.
- Utami, R., Hidayat, M., & Prasetyo, I. (2022). Pengaruh Dukungan Rekan Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 13(2), 50–64.