

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Talenta sangat penting untuk setiap perusahaan, mereka perlu berkembang dan terlibat dalam lingkungan perusahaan yang jelas dan sehat. Perusahaan mempunyai tugas yang menantang untuk mempertahankan talenta terbaik, perusahaan perlu mengidentifikasi faktor-faktor penting yang dapat menjadi alasan seorang talenta untuk melakukan *turnover*.

Fenomena *turnover* mendapatkan perhatian dikarenakan dapat mempengaruhi kinerja dari sebuah perusahaan tersebut, dengan hilangnya seorang talenta maka sudah pasti perusahaan akan kehilangan salah satu kaki atau tangannya terbaiknya. Berikut adalah beberapa diantara hasil negatif dari pergantian talenta seperti biaya, terganggunya hari operasional hari talenta keluar, waktu untuk menggantikan atau merekrut, hingga dampak mental dari karyawan lainnya diperusahaan. Semetara itu, Waterworth (2019) mengatakan bahwa setiap perusahaan memiliki masalah dengan retensi karyawan. Lebih dari 25 % karyawan saat ini beresiko tinggi untuk pergantian, dengan hal itu mengkonfirmasi kondisi yang wajib dihadapi oleh setiap perusahaan.

Menurut Prasetyo (2020) *turnover* adalah sikap individu untuk meninggalkan organisasi, sedangkan *turnover* menggambarkan perilaku aktual untuk keluar dari organisasi. Ketika karyawan merasa mereka tidak dapat menyelaraskan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, mengembangkan stres yang lebih tinggi dibekerja dan merasa kelelahan dan karyawan tidak nyaman dengan perusahaan, mereka mengembangkan niat untuk pergi. Disisi lain, faktor-faktor yang dapat membantu mengurangi niat untuk melakukan *turnover* seperti organisasi afektif komitmen nasional (Jung, 2017), motivasi ekstrinsik (Zhang, 2016), imbalan finansial (Akgunduz et al., 2019), keseimbangan kehidupan kerja (Noor, 2011), kepuasan kerja (Fried et al., 2008), *job autonomy* (Vidal et al.,

2007), merasakan dukungan (Aziz, 2019), dan pengembangan karir (Karavardar, 2014).

Era globalisasi digital masa kini berdampak cukup besar dalam bidang industri yang dapat dilihat dari proses berkembangnya banyak perusahaan di Indonesia yang melakukan perubahan globalisasi digital. Hal tersebut membuat organisasi secara aktif berusaha untuk belajar, mencari, memperkerjakan, mempertahankan *talent - talent* terbaik mereka untuk bekerja di perusahaannya (Dessler, 2017). Berdasarkan itu, para pengusaha perlu memperjuangkan bakat, dan mempertahankan para talenta yang memiliki kekuatan lebih dalam memilih tempat kerja (Klimkiewicz & Oltra, 2017), terlebih lagi pada era globalisasi ini perusahaan juga diwajibkan untuk lebih berkembang menjadi lebih maju. Hal tersebut menciptakan permintaan bagi perusahaan untuk mencoba memahami kesesuaian antara karakteristik organisasi dan individu untuk menarik calon talenta (Rani & Samuel, 2016).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat krusial yang dapat menjadi kunci dalam menentukan keberlangsungan hidup talenta, efektivitas kinerja talenta, dan daya saing dari suatu perusahaan (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2016). Sumber daya manusia dicirikan oleh beragam bangsa, beragam budaya dengan sikap yang berbeda, dan persepsi yang berkontribusi pada keberagaman tenaga kerja dan membantu dalam *learning organization* dengan inovasi untuk kepentingan perusahaan tersebut (Nafei, 2015). Sehingga sangat penting bagi setiap perusahaan untuk memahami apa yang diperjuangkan oleh setiap talenta kerja serta memahami karakteristik dari para talenta kerja di perusahaan tersebut.

Talenta perusahaan saat ini terdiri dari beberapa generasi, terdapat lima generasi dalam angkatan kerja dalam perusahaan, terhitung dari usia produktif dari 15 tahun sampai 65 tahun. Berikut merupakan penjelasan dari lima generasi tersebut : generasi *baby boomers* yang dikategorikan dari tahun 1946 sampai tahun 1964, generasi X yang dikategorikan dari tahun 1965 sampai tahun 1980, generasi Y atau Milenial yang dikategorikan dari tahun 1981 sampai tahun 1996 dan generasi Z dikategorikan dari tahun 1997 (Rudolpha, 2018). Kendali tertinggi

di perusahaan saat ini dikuasai oleh generasi X dikarenakan generasi *baby boomers* yang sudah memasuki masa akhir kerja, tetapi generasi milenial sudah mulai siap masuk masa pemegang kendali dan menurut penulis sudah mulai siap menggantikan generasi X.

Generasi *baby boomers* menggambarkan generasi mereka dengan etos kerja, rasa hormat, serta kepedulian terhadap moral dan nilai, generasi X menggambarkan diri mereka sebagai pengguna teknologi yang baik, memiliki etos kerja dan konservatif atau tradisional (Stewart, Oliver, Cravens & Oishi, 2017), sedangkan generasi milenial menggambarkan diri mereka sebagai cepat dalam menentukan keputusan, menginginkan tindakan yang instan, mengharapkan hasil yang instan, berpikir dalam jangka pendek, berorientasi pada tujuan dan prestasi, fokus pada pendidikan, multikultural, mempunyai niat memberi dampak pada dunia, beropini, mencari fleksibilitas tempat kerja dan optimis serta anti perang (Venus, 2011).

Karakteristik dari generasi milenial yang terpenting dalam dunia pekerjaan adalah generasi milenial sering kali menolak pekerjaan tingkat pemula karena mereka berpikir mereka terlalu memenuhi syarat untuk itu. Mereka adalah siap mengambil risiko dan tidak takut bekerja untuk mendapatkan peluang yang lebih tinggi (Schaefer, 2017). Milenial menginginkan penguatan positif dan umpan balik yang cepat. Mereka membutuhkan kepastian dari organisasi mereka bahwa pekerjaan mereka dipandang. Mereka ingin dilibatkan seperti menjadi bagian dari gambaran besar. Jika mereka tidak menerima umpan balik dari atasan, mereka tidak merasa terhubung dengan organisasi atau hal yang lebih besar (Schaefer, 2017).

Setelah mengetahui karakteristik dari generasi pekerja, selanjutnya adalah kita harus mengetahui dari jumlah populasi pekerja sebagai berikut :



Gambar 1.1

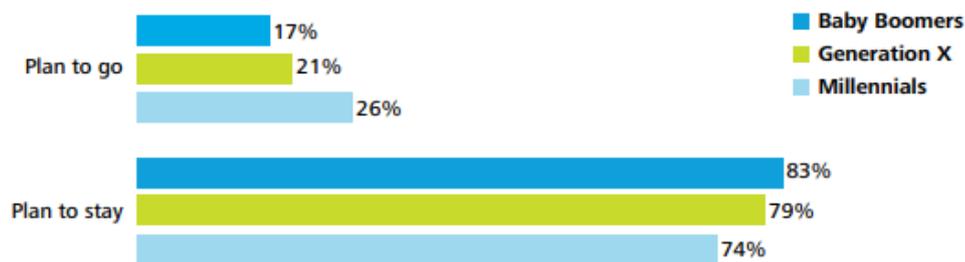
Pekerja Tetap Menurut Generasi

Sumber : SAKERNAS, 2019 (diolah)

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa generasi *baby boomers* berjumlah 6 juta, generasi X berjumlah 59 juta, generasi milenial berjumlah 48 juta, generasi Z berjumlah 12 juta. Total pekerja paling tinggi pada generasi X disebabkan oleh generasi X lebih dahulu memasuki dunia kerja berdasarkan usia yang memasuki usia 40-55 tahun dan belum memasuki usia pensiun, untuk prospek perusahaan kedepan generasi milenial yang berusia 24 – 29 tahun ini akan menggantikan generasi sebelumnya. Namun ketika generasi milenial yang mengalami peningkatan jumlah semakin tinggi tersebut yang juga telah mendominasi di berbagai sektor lapangan kerja di Indonesia justru ikut meningkatnya tingkat *turnover* yang dilakukan oleh generasi milenial. Berdasarkan data dari Michael Page Indonesia Employee Intentions Report (2015) dijelaskan bahwa 72% responden di Indonesia pada tahun 2015 memiliki minat untuk berganti pekerjaan dalam 12 bulan ke depan.

Terdapat survei pendukung yang dilakukan oleh Deloitte Millennial Survey (2020) yang diisi oleh 10.570 orang responden generasi milenial pada 36 negara berbeda, dalam survei ini juga terdapat 352 orang responden generasi milenial yang berasal dari talenta pekerja di Indonesia. Dalam survei tersebut menjelaskan

bahwa plan untuk keluar dari tiga generasi (baby boomers, generasi x dan milenial) generasi milenial memiliki prestase yang paling besar, sebesar 26 persen serta plan untuk tetap di organisasi generasi milenial juga paling rendah sebesar 74 persen. Kedua hal ini dapat dijadikan bukti nyata bahwa generasi milenial cenderung rentan loyalitas atau mudah untuk melakukan *turnover intention*. Berikut merupakan diagram Deloitte Millennial Survey (2020):



Gambar 1.2

Diagram Survey Turnover Intention pada generasi milenial

Sumber : Deloitte Milennial Survey (2020)

Dari berbagai penelitian tersebut, maka dapat penulis simpulkan sementara bahwa generasi milenial merupakan generasi yang melakukan *turnover* dengan nilai intensitas lebih tinggi dibanding generasi lainnya. Oleh sebab itu, perusahaan akan semakin memiliki tantangan dalam melakukan pengelolaan talentanya tersebut, khususnya pada generasi milenial yang sudah semakin banyak tersebut tetapi juga memiliki tingkat *turnover* dengan intensitas tinggi jika dibandingkan dengan generasi lainnya. Hal tersebut akan menjadi tantangan bagi perusahaan saat ini untuk mempertahankan serta menekan tingkat *turnover* para talenta generasi milenial tersebut.

Untuk menjawab tantangan tersebut yakni untuk mencegah semakin tinggi tingkat *turnover intention* terutama pada generasi milenial tersebut, penulis harus mengetahui apa penyebabnya generasi milenial melakukan *turnover*. Berikut ini merupakan beberapa penelitian yang menganalisis penyebab *turnover intention* pada generasi milenial.

Penelitian pertama yang dibaca oleh penulis tentang penyebab *turnover intention* pada generasi milenial yaitu dari penelitian menurut Hernaus & Vokic (2014), ia menemukan bahwa generasi milenial didominasi dari *job*

characteristics yang meliputi *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback* serta memiliki tingkat interdependensi yang tinggi dan ia juga menyatakan bahwa perbedaan antar generasi berpengaruh dalam perbedaan *job characteristics*, maka desain pekerjaan pun juga harus disesuaikan dengan pekerjaan berdasarkan nilai dan preferensi generasi. Berdasarkan Bakker & Albrecht (2018), diketahui *job characteristics* secara positif dapat mempengaruhi *work engagement*, terlebih lagi melalui pengaruhnya terhadap *job resource*. Sehingga dapat penulis simpulkan bahwa *job characteristics* merupakan salah satu penyebab *turnover intention* pada generasi milenial.

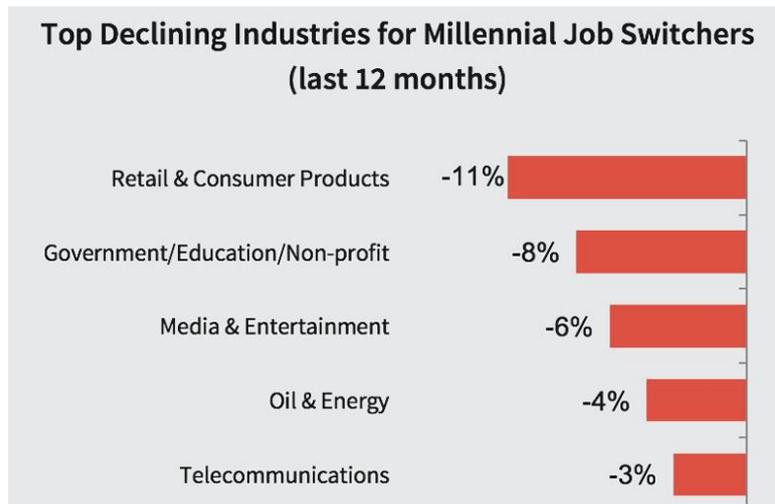
Kemudian pada penelitian selanjutnya yang dibaca oleh penulis tentang penyebab lain dari *turnover intention* pada talenta generasi milenial yaitu menurut penelitian yang ditulis oleh Park & Gursoy (2012), mereka menyatakan bahwa para talenta generasi milenial tersebut akan langsung berniat meninggalkan perusahaannya tersebut ketika talenta generasi milenial mengalami demotivasi atau mengalami penurunan semangat dari lingkungan pekerjaannya, lalu jika talenta merasa terdapat sesuatu yang salah pada kesehatan mental mereka, hal-hal tersebut dapat disebut kenyamanan dalam pekerjaan, dimana menurut penelitian dari Brack & Kelly (2012) bahwa lingkungan seharusnya tidak boleh mempengaruhi ketakutan pada pekerja, sehingga talenta tidak berniat untuk berkontribusi dengan baik, tetapi harus lingkungan yang nyaman dan aman, maka dari itu *work environment* memiliki peran yang cukup penting bagi pekerja milenial untuk merasakan nyaman dan aman dengan pekerjaannya. Menurut penelitian yang ditulis oleh Kwenin (2013), bahwa *work environment* yang mendukung akan menyebabkan talenta puas dan bertahan di perusahaan. Sehingga dapat penulis simpulkan bahwa *work environment* merupakan salah satu penyebab penting dari *turnover intention* pada talenta generasi milenial.

Kemudian pada penelitian selanjutnya yang dibaca oleh penulis tentang penyebab lain dari *turnover intention* pada talenta generasi milenial yaitu menurut penelitian yang ditulis oleh Twenge (2010), kurangnya tingkat *engagement* pada para talenta generasi milenial yang menyebabkan dapat dengan mudah memutuskan berpindah ke perusahaan lainnya hanya dikarenakan untuk

meningkatkan rasa kepercayaan dirinya. Selanjutnya terdapat penelitian yang dibuat oleh Dale Carnegie Indonesia yang menjelaskan bahwa hanya 25% pada generasi milenial yang mempunyai tingkat *engagement* penuh dengan perusahaan, sedangkan 9% talenta milenial merasa tidak mempunyai tingkat *engagement* sama sekali dengan perusahaannya dan 66% lainnya merasa mempunyai hanya sebagian tingkat *engagement* (Dale Carnegie Indonesia, 2016). 60% dari talenta generasi milenial mempunyai niat untuk meninggalkan perusahaan tersebut jika mereka merasa tidak dilibatkan. Beberapa talenta yang memiliki sebagian *engagement* akan segera berubah menjadi talenta yang tidak mempunyai *engagement* sama sekali dan pada akhirnya talenta juga akan memutuskan untuk keluar dari perusahaan, sehingga akan mempengaruhi tingkat dari *turnover* karyawan dalam perusahaan. Sehingga dapat penulis simpulkan bahwa *work engagement* merupakan salah satu penyebab dari *turnover* pada talenta generasi milenial dikarenakan tidak merasa terikat dalam organisasinya atau bisa dibilang kurangnya *work engagement* dalam perusahaannya.

Dari beberapa penelitian yang telah penulis baca dan penulis disebutkan diatas, maka dapat penulis simpulkan bahwa beberapa faktor penyebab yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover* pada talenta generasi milenial adalah pengaruh dari *job characteristics* talenta, pengaruh dari *work environment* talenta, serta pengaruh dari *work engagement* dari talenta generasi milenial.

Penelitian penulis ini merupakan penelitian yang diadaptasi dari keterbaruan objek dan teori yang dilakukan dengan batasan penelitian pada lingkup sektor *retail* dan *customer product*. Penulis memilih sektor tersebut karena ketika diteliti bahwa tingkat *turnover* talenta milenial di sektor tersebut cukup tinggi (11-15% per tahun) menurut LinkedIn Talent Solution (2018) yang dapat dilihat dari grafik dibawah ini:

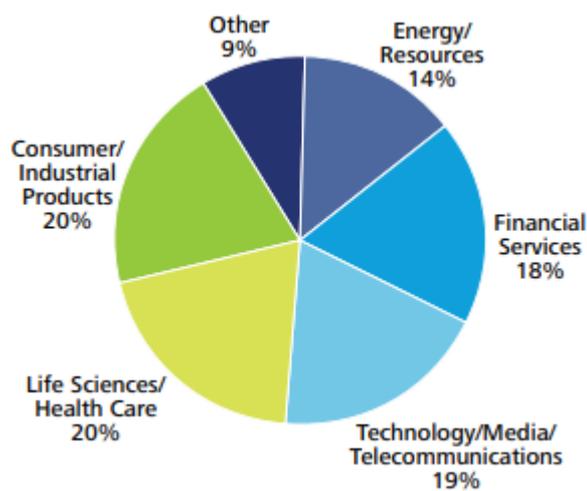


Gambar 1.3

Industri pekerjaan dengan tingkat penurunan minat pada talenta milenial

Sumber : LinkedIn Job Switching Activity Millennial Survey, 2018.

Dikuatkan dengan data dari deloitte milenial survey (2020), dari data tersebut menjelaskan tempat organisasi/perusahaan/industri dari responden milenial dan dari data tersebut menjelaskan consumer atau industrial product memiliki prentase tertinggi dalam peningkatan turnover. Berikut merupakan grafik dari tempat organisasi responden milenial :



Gambar 1.4

Tempat organisasi responden milenial

Sumber : Deloitte Millennial Survey (2020)

Sehingga didasari oleh latar belakang di atas dan dukungan bukti penelitian dari kurangnya generasi milenial di sektor *retail* dan *customer product*, maka penulis melakukan penelitian ini dengan maksud serta tujuan agar dapat mengetahui secara mendalam terkait pengaruh *work environment* dan *job characteristics* terhadap *turnover intention* menggunakan *employee engagement* sebagai variabel mediasi terhadap talenta generasi milenial di Indonesia pada sektor *retail* dan *customer product*.

1.2 Rumusan Masalah

Dari beberapa teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat penulis simpulkan bahwa generasi milenial merupakan populasi generasi yang saat ini sedang mendominasi dalam dunia kerja. Menurut penelitian Özçelik (2015), generasi milenial dikategorikan mempunyai karakteristik yang tidak dapat terlalu mempunyai komitmen terhadap tempat pekerjaannya. Pada Deloitte Millennial Survey (2018) dijelaskan bahwa generasi milenial mendapatkan tingkat *turnover* yang tinggi dan terus meningkat dari tahun ke tahun dibandingkan dengan generasi lainnya. Penulis sangat tertarik untuk meneliti lebih lanjut untuk memastikan apakah *job characteristics* dan *work environment* mempunyai pengaruh terhadap tingkat *work engagement* atau tingkat loyalitas para talenta yang nantinya akan dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* pada talenta generasi milenial di sektor *retail* dan *customer product* Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merumuskan permasalahan yang diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *work environment* pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia.
2. Bagaimana *job characteristics* pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia.
3. Bagaimana *employee engagement* pada pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia.
4. Bagaimana tingkat *turnover intention* talenta generasi milenial pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia

5. Bagaimana pengaruh *work environment* dan *job characteristics* terhadap *employee engagement* taleta generasi milenial pada sektor retail dan *customer product* di Indonesia, baik secara simultan maupun secara parsial.
6. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* talenta generasi milenial pada sektor retail dan *customer product* di Indonesia
7. Bagaimana pengaruh *work environment* dan *job characteristics* terhadap tingkat *turnover intention* talenta generasi milenial pada sektor retail dan *customer product* di Indonesia, baik secara simultan maupun secara parsial

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah penulis tuliskan diatas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Menganalisis *work environment* pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia
2. Menganalisis *job characteristic* pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia
3. Menganalisis *employee engagement* pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia
4. Menganalisis tingkat *turnover intention* talenta generasi milenial pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia
5. Menganalisis pengaruh *work environment* dan *job characteristics* terhadap *employee engagement* talenta generasi milenial pada sektor retail dan *customer product* di Indonesia
6. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* pada talenta generasi milenial pada sektor retail dan *customer product* di Indonesia
7. Menganalisis pengaruh *work environment* dan *job characteristics* terhadap *turnover intention* talenta generasi milenial pada sektor retail dan *customer product* di Indonesia

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat mengevaluasi dari pengaruh *work environment* dan *job characteristics* terhadap tingkat *turnover intention* dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* bagi talenta generasi milenial di Indonesia, sehingga akan membantu perusahaan ataupun organisasi di Indonesia dalam menentukan strategi yang efektif untuk meminimalkan tingkat *turnover intention* khususnya untuk mengurangi masalah bagian *work environment*, *job characteristics*, *employee engagement* terhadap *turnover intention* pada talenta generasi milenial di Indonesia.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini dibatasi oleh penulis dengan penggunaan teori dari *work environment*, *job characteristics*, *employee engagement* yang hanya berfokus pada tingkat pengaruhnya terhadap *turnover intention* para talenta generasi milenial di Indonesia, dan penelitian dibatasi oleh penulis dalam sektor retail dan *customer product*. Dengan objek penelitian dibatasi oleh penulis dengan diberikan hanya kepada para talenta generasi milenial yang bergerak di sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulis melakukan penelitian ini memiliki sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan

Bagian ini berisi terkait latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat, batasan penelitian serta sistematika penulisan dalam penelitian.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bagian ini berisi terkait tinjauan literatur dan referensi yang sangat relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti dengan berbagai landasan teori yang sesuai, serta hasil penelitian terkait penelitian bersangkutan yang didapatkan dari buku, jurnal dan berbagai sumber lainnya.

Bab 3 Metode Penelitian

Bagian ini berisi terkait penjelasan tentang langkah-langkah penelitian penulis terkait metode penelitian serta pengolahan data, batasan penentuan populasi dan sampel beserta instrumen penelitian.

Bab 4 Analisis dan Pembahasan

Bagian ini berisi terkait pembahasan penelitian dan analisis terkait hasil pengolahan data serta pembahasan atas hasil dari pengolahan tersebut.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bagian ini berisi terkait kesimpulan penelitian yang didapatkan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian serta rekomendasi penelitian yang diberikan berdasarkan dari temuan yang tercipta dari kesimpulan yang dapat diimplementasikan serta saran untuk penelitian baru berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PERPUSTAKAAN

2.1 Teori Terkait Penelitian dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 *Human Resource Management* Teori

Human Resource Management (HRM) adalah sebuah kegiatan manajerial dalam merancang (*planning*), menarik minat calon talenta, mengembangkan dan mempertahankan talenta di perusahaan tersebut (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2017). Kegiatan HRM ini adalah sebuah strategi yang harus direncanakan sebaik mungkin untuk dapat mengalokasikan talenta yang ada demi mendapatkan sebuah *competitive advantage*. Menurut penelitian Dessler (2013) HRM merupakan sebuah kegiatan proses dalam perusahaan bertujuan mendapatkan, membimbing, menilai, memberikan kompensasi, melakukan *feedback* hubungan kerja antar talenta, menjamin kesehatan dan keamanan sampai sampai keadilan yang diperoleh setiap talenta di sebuah organisasi. Menurut Noe et.al (2017) supaya bekerja secara efektif dan mendapatkan hasil maksimal, seluruh fungsi dalam HRM harus terhubung dengan proses strategi manajemen di dalam perusahaan. Leader di perusahaan harus dapat memberikan *input* yang sesuai *standard* rencana strategi terkait segala hal yang berhubungan SDM seperti keahlian dan pengetahuan yang dipunyai oleh setiap talenta, juga memahami sikap dan perilaku yang dapat membantu rencana strategi perusahaan, serta membuat program pengembangan dan *carrier path* yang tepat untuk setiap talenta yang ada. Maka dapat penulis simpulkan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan perusahaan perihal dengan pengelolaan SDM yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan dari perusahaan kehendaki.

2.1.2 *Turnover Intention*

2.1.2.1 Pengertian *Turnover Intention*

Disebut turnover jika berakhirnya masa pekerjaan secara resmi antara seseorang dengan pekerjaannya dari sebuah perusahaan (Hom & Griffeth, 1995). Menurut Price dalam supriyatna (2018) turnover adalah suatu tindakan individu yang melewati batas keanggotaan dari sebuah perusahaan. Tindakan *turnover* ini adalah sesuatu yang cukup penting untuk dihindari bagi setiap perusahaan. Jadi,

turnover intention merupakan sebuah niat sukarela oleh talenta untuk keluar dari pekerjaannya untuk mendapatkan pekerjaan di perusahaan lain.

Menurut Mobley dalam Syauqi (2018), terdapat beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi *turnover* talenta, yang dapat dibagi menjadi dua faktor inti yaitu organisasional dan individual.

Berikut merupakan faktor organisasional yang dapat mempengaruhi turnover talenta :

- 1) Kategori-kategori dalam jabatan, menurut Price, dijelaskan bahwa pergantian talenta lebih sering terjadi pada tenaga kerja yang kasar daripada tenaga kerja yang halus, lalu tingkatan dalam keterampilan yang lebih rendah di setiap kalangan tenaga kasar dan juga kategori-kategori yang bukan bagian manajerial.
- 2) Besar dan kecil organisasi juga mempengaruhi, secara konseptual, besar dan kecilnya organisasi memiliki hubungan dengan pergantian talenta yang tidak begitu banyak, karena organisasi yang lebih besar memiliki tingkat kesempatan mobilitas *intern* yang lebih luas, seleksi personalia yang lebih baik, proses manajemen lebih terjaga khususnya sumber daya manusia, sistem imbalan yang cukup seimbang.
- 3) Besar dan kecilnya bagian unit kerja, besar dan kecilnya unit kerja memiliki kaitan dengan pergantian talenta melalui faktor-faktor lain seperti keharmonisan suatu kelompok, personalisasi anggota serta komunikasi.
- 4) Penggajian, tingkat pergantian talenta tertinggi disebabkan oleh perusahaan membayar dengan nilai yang rendah.
- 5) Bobot kerja, yang dimaksud dengan bobot kerja disini yaitu hubungan antara pergantian talenta dengan ciri-ciri pekerjaan bagian tertentu, termasuk rutinitas atau monoton tugas, autonomi serta tanggung jawab setiap pekerjaan.

Selanjutnya faktor-faktor individual penyebab dari *turnover intention* talenta :

- 1) Usia, talenta yang lebih muda cenderung merasa mempunyai kesempatan lebih banyak untuk memilih pekerjaan baru serta masih mempunyai

tanggung jawab kekeluargaan yang lebih kecil, sehingga seringkali lebih mudah dalam menjalani mobilitas dalam pekerjaan.

- 2) Masa kerja, *turnover* talenta jauh lebih tinggi dan banyak terdapat pada talenta-talenta dengan masa kerja cenderung lebih singkat. Mendapati bahwa panjangnya keterikatan masa kerja adalah faktor peramal dalam pergantian talenta yang terbaik.
- 3) Jenis kelamin, jenis kelamin memiliki pengaruh dalam faktor yang lain seperti posisi, jabatan serta tanggung jawab terhadap keluarga.
- 4) Pendidikan, menurut beberapa kajian mengenai jenjang pendidikan banyak didasarkan pada para talenta yang memiliki tingkat pendidikan yang sama, arti pendidikan sebagai suatu faktor yang cukup untuk dipertanyakan jika berlandaskan besarnya perbedaan mutu pendidikan.
- 5) Kepribadian, talenta-talenta yang memilih meninggalkan organisasi cenderung mempunyai ujung batas faktor kepribadian, diantara lain adalah prestasi, agresi, kemandirian serta kepercayaan pada diri sendiri.
- 6) Minat, apabila pekerjaan yang dilakukan talenta merupakan minat dan impian dari talenta maka laju terjadinya *turnover* talenta akan semakin rendah.
- 7) Bakat dan kemampuan, apabila perusahaan dapat memfasilitasi bakat yang dimiliki oleh talenta dalam pekerjaannya, maka hal ini dapat menjadi faktor prediktor bagi *turnover* talenta.

2.1.2.2 Dimensi *Turnover Intention*

Menurut Mobley dalam Fachrozi (2017) terdapat tiga dimensi dari *turnover intention* sebagai berikut :

- 1) Individu berfikir untuk meninggalkan perusahaan
- 2) Individu ingin meninggalkan perusahaan
- 3) Individu ingin meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat

2.1.2.3 Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley et al dalam Tika Nur Haimah et all (2016) Indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

- 1) Memikirkan untuk keluar (Thinking of Quitting) :

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

2) Pencarian alternatif pekerjaan (Intention to search for alternatives):

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3) Niat untuk keluar (Intention to quit)

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.1.3 Employee Engagement

2.1.3.1 Definisi Employee Engagement

Menurut Khan dalam Salamah (2018) *employee engagement* merupakan peran pekerjaan, tetapi bagi talenta yang menganggap keterlibatan sebagai antipode dalam kelelahan itu aktivitas dari kerja talenta, atau pekerjaan itu sendiri. Membahas konteks bisnis, referensi bukanlah peran pekerjaan atau pun aktivitas kerja tetapi organisasi. Selanjutnya, keduanya konseptualisasi akademis yang mendefinisikan keterlibatan di dalamnya memiliki hak dan setuju bahwa itu memerlukan perilaku energik (*vigour*), emosional (*dedication*), dan kognitif (*absorption*) komponen.

Selanjutnya Schaufeli dalam Salamah (2018) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan pikiran positif di mana karyawan bekerja dengan penuh semangat dan berdedikasi. Mereka terlarut dalam pekerjaan mereka. Jadi, *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah discretionary effort dalam pekerjaannya.

2.1.3.2 Dimensi *Employee Engagement*

Menurut penelitian yang ditulis oleh Schaufeli dalam Salamah (2018) memiliki tiga aspek dasar yang penting dalam *employee engagement*, sebagai berikut :

- 1) *Vigor* dapat diartikan sebagai tingkat energi yang tinggi dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk mengerahkan upaya, serta persisten para talenta ketika menghadapi kendala dalam pekerjaan.
- 2) *Dedication* dapat diartikan sebagai dedikasi yang tinggi berhubungan dalam cara kerja talenta yang mampu memberikan antusiasme dan tantangan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya serta dalam keterlibatan diri yang tinggi terhadap suatu bagian pekerjaan dan merasakan rasa keberartian (*significance*), tingkat antusiasme (*enthusiasm*), ide inspirasi (*inspiration*), rasa kebanggaan (*pride*), serta tantangan (*challenge*).
- 3) *Absorption* dapat diartikan sebagai aspek bagian terakhir yaitu ditandai oleh konsentrasi yang penuh dalam pekerjaan, dimana talenta merasa ketika ia bekerja waktu sangat terasa berlalu begitu cepat serta lebih kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan para talenta yang merasa cukup terikat dalam *employee engagement* dengan pekerjaannya di organisasi.

2.1.3.3 Indikator *Employee Engagement*

Menurut penelitian yang ditulis oleh Bakker dalam Almira (2018) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* sebagai berikut :

- 1) *Personal resources* merupakan aspek kognitif dan aspek afektif dari kepribadian talenta, yang merupakan kepercayaan positif terhadap individu serta lingkungan yang memiliki sifat dapat dikembangkan, sehingga hal ini dapat memotivasi serta memfasilitasi pencapaian individu bahkan disaat menghadapi kendala dan tantangan.
- 2) *Job Demand* diartikan dalam derajat lingkungan pekerjaan sebagai tambahan stimulus yang bersifat memaksa dan memerintah sehingga perlu diberikan respon. Respon yang diberikan cenderung mengeluarkan usaha

baik fisik ataupun psikis dari talenta terkait dikarenakan tuntutan pekerjaan ini dapat mengarah kepada aspek fisik, sosial dan organisasional. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tuntutan pekerjaan meliputi : *work pressure, emotional demands, mental demands, physical demands*.

- 3) *Job resources* yang dapat dijabarkan sebagai bagian fisik, psikologis, sosial, serta organisasi pada pekerjaan yang antara lain fasilitas untuk:
 - 1) Meraih suatu target dari pekerjaan talenta
 - 2) Menstimulasi perkembangan kompetensi dan *knowledge* pribadi talenta.
 - 3) Mengurangi tuntutan dalam pekerjaan dan usaha yang dikontribusikan secara fisik dan psikis.

2.1.4 Job Characteristic

2.1.4.1 Definisi dari Job Characteristic

Menurut Robbins (2014), bahwa *job characteristic* memiliki arti sebagai suatu keadaan yang mempunyai pemahaman terkait pekerjaan talenta, serta mempunyai tanggung jawab dalam pekerjaan yang ditugaskan serta dapat memahami pencapaian hasil kerja tersebut. Selanjutnya kondisi ini dapat mempengaruhi nilai dari *job satisfaction* serta dapat motivasi pada kondisi kerja internal.

Menurut Chen dalam Almira (2020), menyatakan bahwa *job characteristic* dapat diartikan sebagai atribut pekerjaan yang dapat memiliki fungsi dari motivasi bagi para pekerja organisasi tersebut.

Jadi, *job characteristic* merupakan suatu pendekatan dalam membuat pekerjaan yang menjelaskan bagaimana pekerjaan dijelaskan kedalam lima dimensi karakteristik kerja yaitu *skill variety, task identity, task significance, autonomy, feedback*.

2.1.4.2 Dimensi Job Characteristic

Menurut Robbins (2014), terdapat lima dimensi dari *job characteristic* tersebut, yaitu :

- 1) *Skill Variety*, diartikan sebagai kreatifitas yang akan membimbing kemana pekerjaan talenta tersebut yang nantinya membutuhkan beragam jenis variasi.

- 2) *Task Identity*, diartikan sebagai tugas identitas yang nantinya mengarahkan kemana pekerjaan talenta tersebut sejauh mana pekerjaan talenta tersebut dapat digambarkan dimulai dari awal pekerjaan hingga akhir pekerjaan atau hasil pekerjaan.
- 3) *Task significance*, diartikan sebagai signifikansi pekerjaan talenta yang akan membimbing kemana pekerjaan talenta tersebut sejauh mana pekerjaan talenta tersebut akan berpengaruh dalam substansial terhadap *work environment*.
- 4) *Autonomy*, atau Otonomi, diartikan sebagai sampai sejauh mana pekerjaan talenta tersebut dapat memberikan terkait kebebasan dalam merencanakan ketika penentuan prosedur dalam melakukan pekerjaan talenta tersebut.
- 5) *Feedback*, atau Umpan Balik, diartikan sebagai sejauh mana pelaksanaan dalam aktivitas pekerjaan talenta akan mendapatkan hasil.

2.1.4.3 Indikator *Job Characteristics*

Berikut merupakan indikator dari *job characteristics* :

1) *Organizational Commitment*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Robert (2016) ditemukan bahwa *job characteristics* mempengaruhi komponen dari komitmen organisasi yaitu afektif, kontinu, dan normatif pada *art and culture organizations*. Ketika karyawan bekerja secara independen dari awal sampai akhir dan diharuskan untuk bekerja sama dengan orang lain, komitmen untuk melakukan pekerjaan akan meningkat.

1) Positif dan negatif *extra role behaviour*

Penelitian yang sudah ada menatakan bahwa *job characteristics* dapat mempengaruhi perilaku *extra role* baik itu positif maupun negatif dengan *employee engagement* sebagai variabel mediatornya (Sulea et al, 2012).

2) *Job Performance*

Desain pekerjaan mampu memotivasi karyawan harus menggunakan keterampilan dan bakat dari karyawan yang berbeda untuk menyelesaikan tugasnya dan merasa diberdayakan dalam melakukan pekerjaan melalui otonomi yang diperoleh.

2.1.5 Work environment

2.1.5.1 Definisi dari Work environment

Menurut penelitian Solarin Tai (2015), *work environment* diartikan sebagai penjumlahan dari keterkaitan antara talenta dengan pemberi kerja meliputi lingkungan tempat kerja talenta seperti lingkungan teknis, individu dan organisasi.

Menurut Foldspang, Mark, Lund, Romer, Langholz, Melchior, Johansson, Ahonen, & Steinar (2017) *work environment* merupakan kondisi di dalam perusahaan talenta tempat bekerja, sebuah kewajiban untuk disiapkan oleh manajemen yang memiliki wewenang, dimana lingkungan kerja yang sama sekali tidak memberikan perlindungan yang cukup bagi talenta untuk melakukan pekerjaan akan membuat ruang untuk pembuatan kecelakaan kerja.

Berarti, lingkungan tempat bekerja diartikan dalam penelitian ini sebagai penjumlahan dari hubungan timbal balik antara talenta dan pemberi pekerjaan dan lingkungan tempat perusahaan beroperasi yang mungkin antara kondusif atau *toxic*.

2.1.5.2 Dimensi Work environment

Konsep QWL atau kualitas kehidupan kerja yang diteliti oleh Sirgy, Efraty & Lee (2001) yang diadopsi dari teori Maslow (1970) menurutnya bahwa QWL yang baik akan memberikan nilai turnover yang rendah. Berikut adalah dimensi dari *work environment* yang berdasarkan QWL sebagai kepuasan talenta dari tujuh set yang dibutuhkan manusia yaitu :

Menurut Anisah (2017) Fokus utama dalam QWL adalah lingkungan kerja dan semua pekerjaan harus sesuai kompetensi dan standar seperti berikut :

1. *Health and safety needs*, diartikan sebagai kepuasan terhadap kebutuhan kesehatan dan kebutuhan keselamatan dalam pekerjaan talenta. Perlindungan kesehatan dari pekerjaan dan perlindungan kesehatan dari luar pekerjaan yang dapat memberikan peningkatan kesehatan talenta untuk memberikan dorongan motivasi talenta.
2. *Economic and family needs*, diartikan sebagai kepuasan terhadap ekonomi dan kebutuhan keluarga talenta. Meliputi seperti gaji yang sesuai dengan tingkat pekerjaan, talenta merasakan keamanan saat bekerja tidak

mengkhawatirkan terkait akan diberhentikan, kebutuhan keluarga seperti mempunyai cukup waktu untuk menjalankan kebutuhan keluarga.

3. *Social needs*, diartikan sebagai kepuasan terhadap kebutuhan sosial. Meliputi mempunyai kolega di tempat talenta bekerja untuk berinteraksi dan bekerja sama, waktu luang di luar pekerjaan untuk meluangkan pikiran memberikan ide dalam pekerjaan maupun istirahat menikmati waktu senjang.
4. *Esteem needs*, diartikan sebagai kepuasan terhadap nilai harga diri talenta. Meliputi pengakuan atau apresiasi terkait kinerja talenta baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan.
5. *Actualization needs*, diartikan sebagai kepuasan terhadap spiritual dan kelidupan lingkup kerja. Meliputi realisasi potensi talenta didalam organisasi dan realisasi potensi talenta secara profesional seperti menjadi ahli terhadap bidang pekerjaannya.
6. *Knowledge Needs*, diartikan sebagai kepuasan terhadap pengetahuan di dalam organisasi ataupun pekerjaan talenta. Meliputi belajar dalam meningkatkan kompetensi talenta dan belajar meningkatkan kemampuan talenta sehingga talenta menjadi lebih ahli dan lebih baik dalam pekerjaannya.
7. *Ethetic Needs*, diartikan sebagai kepuasan terhadap kreatifitas dalam bekerja. Meliputi menjadi kreatif dalam memberikan solusi atau memecahkan masalah terkait pekerjaan.

2.1.5.3 Indikator Work environment

Menurut Hanaysha (2016) Indikator lingkungan kerja adalah :

1. *The facilities to do work*, seperti fasilitas yang mendukung seluruh aspek menunjang pekerjaan.
2. *Comfortable Workplace*, yaitu lingkungan kerja yang bersih dan menyenangkan
3. *Safety*, seperti berada dalam keadaan aman dan tentram
4. *Absence of noise*, yaitu lingkungan kerja kondusif

2.1.6 Generasi Milenial

2.1.6.1 Definisi dari Generasi Milenial

Perbedaan pendapat tersebut terjadi karena adanya perbedaan skema yang digunakan untuk mengelompokkan generasi tersebut, karena peneliti - peneliti tersebut berasal dari Negara yang berbeda. Berikut adalah tabel perbedaan pengelompokkan generasi yang diringkas oleh Putra (2016) :

Tabel 2. 1

Tabel Pengelompokan Setiap Generasi

Sumber	Label				
Tapscott (1998)	-	Baby Boom Generation (1946-1964)	Generation X (1965-1975)	Digital Generation (1976-2000)	-
Howe & Strauss (2000)	Silent Generation (1925-1943)	Boom Generation (1943-1960)	13 th Generation (1961-1981)	Millenial Generation (1982-2000)	-
Zemke et al (2000)	Veterans (1922-1943)	Baby Boomers (1943-1960)	Gen-Xers (1960-1980)	Nexters (1980-1999)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Traditionalist (1900-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Generation Y (1981-1999)	-
Martin & Tulgan (2002)	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation X (1965-1977)	Millenials (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Matures (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Gen-Y/NetGen (1981-1995)	Post Millenials (1995-present)

Sumber : Theoretical Review : Perbedaan Generasi oleh Yanuar Surya Putra (2016)

Terdapat faktor-faktor yang menjadi pertimbangan menurut para generasi milenial supaya tetap memilih bertahan atau memilih meninggalkan di perusahaan yaitu fleksibilitas pekerjaan, *work-life balance* antara pekerjaan dengan kehidupan, transparansi dan komunikasi antara pekerja, kolaborasi dan kerjasama tim setiap individu, serta *challenging* pekerjaan dan *meaningful work* bagi talenta (Schaefer, 2017).

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 2

Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul, Publikasi, Tahun	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Wan, Li, Zhou, Shang dengan judul <i>Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement</i> di publikasikan oleh WILEY pada tahun 2018.	Menganalisis pengaruh dari <i>Work Engagement</i> , <i>Work environment</i> , dan <i>job characteristics</i> terhadap <i>turnover intention</i> pada perawat di Cina.	Kuantitatif	<i>Work engagement</i> , <i>job characteristics</i> dan <i>work environment</i> memberikan dampak positif terhadap <i>turnover intention</i> .	Sama-sama berfokus pada variabel <i>work engagement</i> , <i>job characteristics</i> dan <i>work environment</i> .	Berbeda pada objek penelitian negara dan sektornya. Pada penulis dilakukan di Indonesia dan sektor <i>retail customer product</i> .

2.	Schaufeli dan Salanova dengan judul Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations dipublikasikan pada jurnal Research in social issues in management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations pada tahun 2007.	Menganalisis level work engagement terhadap organisasi, kepuasan kerja, serta tingkat absensi dan turnover intention.	Kuantitatif	Menghasilkan bahwa tingginya level work engagement pasti akan meningkatkan komitmen terhadap organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, serta menurunkan tingkat absensi dan turnover intention.	Memiliki kemilikan membahas work engagement atau employee engagement	Berbeda di variabel selanjutnya, objek penelitian negara dan sektornya. Perbedaan variabel di job characteristic dan penulis melakukan penelitian di Indonesia serta sektor <i>retail</i> dan <i>customer product</i>
----	---	---	-------------	--	--	---

3.	Hernaus dan Vokic dengan judul <i>Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics</i> . Dipublikasikan pada <i>Journal of Organizational Change Management</i> tahun 2014.	Bertujuan menemukan pengaruh dari variabel-variabel <i>job characteristics</i> terhadap <i>work engagement</i> .	Kuantitatif	Menghasilkan bahwa <i>job characteristics</i> memiliki dimensi <i>task variety</i> , <i>task identity</i> , dan mempunyai tingkat interdependensi yang tinggi dan ia juga menyatakan bahwa <i>job characteristics</i> memiliki pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> secara positif.	Sama-sama membahas <i>job characteristics</i>	Berbeda di variabel selanjutnya, objek penelitian negara dan sektornya. Perbedaan variabel di <i>work environment</i> dan penulis melakukan penelitian di Indonesia serta sektor <i>retail</i> dan <i>customer product</i>
----	---	--	-------------	--	---	--

4.	Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, Fraccaroli berjudul Lifespan Perspective on Job Design: Fitting the Job and the Worker to Promote Job Satisfaction, Engagement, and Performance dipublikasikan pada Organizational psychology Review. Vol 2 tahun 2021.	Bertujuan untuk mengetahui besar pengaruh job satisfaction terhadap turnover intention.	Kuantitatif	Menunjukkan hasil penelitian yaitu bila semakin tinggi job characteristics seseorang maka kemungkinan niat seorang karyawan untuk melakukan work engagement akan meningkat.	Sama-sama membahas job characteristics, turnover intention dan work engagement atau employee engagement	Berbeda di variabel selanjutnya, objek penelitian negara dan sektornya. Perbedaan variabel di <i>work environment</i> dan penulis melakukan penelitian di Indonesia serta sektor <i>retail</i> dan <i>customer product</i>
----	--	---	-------------	---	---	--

5.	Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables	Bertujuan menganalisis pengaruh kualitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja melalui <i>employee engagement</i> sebagai <i>intervening</i> variabel.	Kuantitatif	Menunjukkan jika kepuasan kerja meningkat maka <i>employee engagement</i> juga meningkat.	Sama-sama menggunakan <i>employee engagement</i> sebagai <i>intervening</i> variabel.	Berbeda di tempat penelitian dan variabel independennya
----	---	---	-------------	---	---	---

6.	<p>Kwenin, Daisy, Ofosuhene dengan judul <i>Relationship Between Work environment, Career Development Opportunities And Employee Retention In Vodafane Ghana Limited.</i> Dipublikasikan pada Journal Of Human Resource Managament tahun 2014.</p>	<p>Berujuan untuk menganalisis <i>hubungan work environment, career development dan employee retention</i> di Vodafane Ghana</p>	<p>Kuantitatif</p>	<p>Menunjukkan <i>work environment</i> mendukung karyawan untuk bertahan di perusahaan.</p>	<p>Sama-sama menggunakan lingkungan kerja sebagai variabel.</p>	<p>Berbeda tempat penelitian dan variabel independen lainnya</p>
----	--	--	--------------------	---	---	--

7.	Bakker & Albrecht dengan judul <i>Work Engagement : Career Trends. Career Development International</i> tahun 2018.	Bertujuan untuk menjelaskan work engagement sebagai career trends.	Kualitatif	Menunjukkan bahwa job characteristics secara positif mempengaruhi work engagement	Sama-sama menggunakan work engagement dan job characteristics sebagai variabel.	Berbeda tempat penelitian dan variabel lainnya.
8.	Brack & Kelly dengan judul <i>Maximizing Millenials in the Workplace.</i> UNC Kenan-Flagler Bussiness School tahun 2012.	Bertujuan untuk memaksimalkan generasi milenial di tempat kerja.	Kualitatif	menunjukkan bahwa <i>work environment</i> memiliki peran penting bagi pekerja milenial untuk merasanyaman dengan pekerjaannya	Sama-sama menggunakan <i>work environment</i> sebagai variabel	Berbeda tempat penelitian dan variabel lainnya.

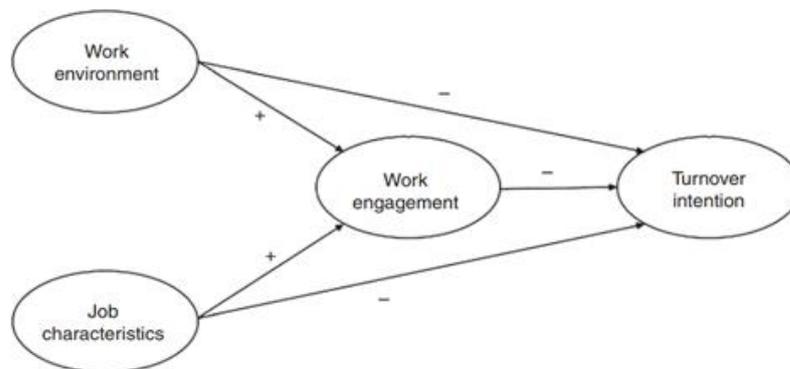
9.	Chiu & Chen dengan judul Relationship between job characteristics and organizational citizen behavior: the mediational role of job satisfaction tahun 2012	Bertujuan mencari hubungan antara job characteristics dengan perilaku karyawan dengan mediasi job satisfaction	kuantitatif	menunjukkan bahwa job characteristics memiliki fungsi untuk memotivasi karyawan	Sama-sama menggunakan job characteristics sebagai variabel penelitian	Berbeda tempat penelitian dan variabel lainnya.
10.	Robbins & Judge dengan judul perilaku organisasi terbitan salemba empat jakarta tahun 2011	Bertujuan menjelaskan perilaku dari organisasi	Kuantitatif	Menjelaskan <i>work environment</i> yang baik akan membuat pekerja melakukan kerja secara maksimal jika dilingkungan kerja baik dan nyaman serta suportif.	Sama-sama menggunakan <i>work environment</i> sebagai variabel independen dan <i>employee engagement</i> sebagai variabel intervensi	Berbeda tempat penelitian dan variabel penelitian lainnya

1	Simbolon	Bertujuan mencari pengaruh organizational citizenship melalui employee engagement dan turnover intention	Kualitatif	Memberikan hasil seperti ketika seseorang merasa diakui melalui adanya kesempatan untuk mengembankan diri dalam perusahaan, kesempatan untuk merasa dihargai serta signifikansi tugas yang dimiliki pekerja akan memiliki pengaruh dalam membentuk persepsi seseorang dalam keinginan <i>stay</i> dari perusahaan	Sama-sama membahas hubungan employee engagement terhadap turnover intention sebagai variabel	Berbeda tempat penelitian dan variabel penelitian lainnya.
---	----------	--	------------	---	--	--

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian acuan tersebut dilakukan sebelumnya oleh Wan, Li, Zhou, Shang. (2018), dijelaskan bahwa *work environment* secara positif mempengaruhi tingkat *work engagement* yang lebih tinggi dan *turnover intention* yang lebih rendah. *Job characteristics* secara positif mempengaruhi tingkat *work engagement* yang lebih tinggi dan *turnover intention* yang lebih rendah. *Work engagement* memediasi sebagian hubungan dari *work environment* dan *job characteristics* terhadap *turnover intention*.

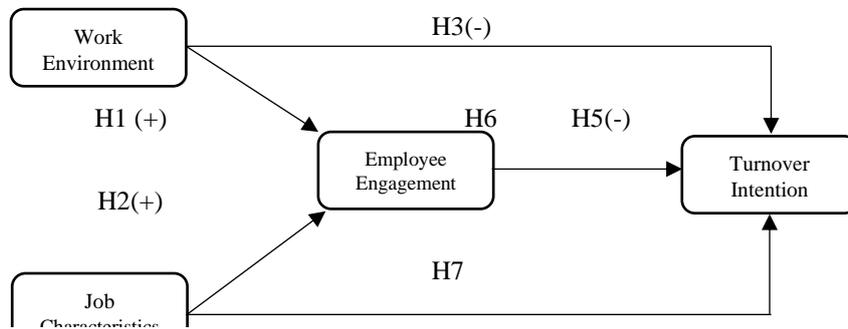
Penelitian mengadaptasi mempunyai variabel serta model penelitian yang serupa, dengan *novelty* mengubah objek penelitian sebelumnya dari perawat di China, menjadi objek baru yaitu pada generasi milenial ralenta yang ada di Indonesia, serta menambahkan keterbaruan dalam tingkat penelitian dengan menggunakan populasi yang diambil adalah pada sektor *retail* dan *customer product*. Berikut adalah model dari penelitian acuan serta model penelitian saat ini:



Gambar 2. 1

Kerangka Pemikiran Acuan

Sumber : Effect of *work environment* and job characteristics on the turnover intention of experienced nurse : The mediating role of work engagement, penelitian oleh Wan,Li,Zhou,Shang (2018)



Gambar 2. 2

Kerangka Pemikiran

Sumber : olahan penulis

2.3. Hipotesis Penelitian

- H1.** *Work environment berpengaruh signifikan terhadap employee engagement*
- H2.** *Job characteristics berpengaruh signifikan terhadap employee engagement*
- H3.** *Work environment berpengaruh signifikan terhadap turnover intention*
- H4.** *Job characteristics berpengaruh signifikan terhadap turnover intention*
- H5.** *Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap turnover intention*
- H6.** *Work environment berpengaruh signifikan terhadap turnover intention melalui employee engagement*
- H7.** *Job characteristics berpengaruh signifikan terhadap turnover intention melalui employee engagement*

BAB III

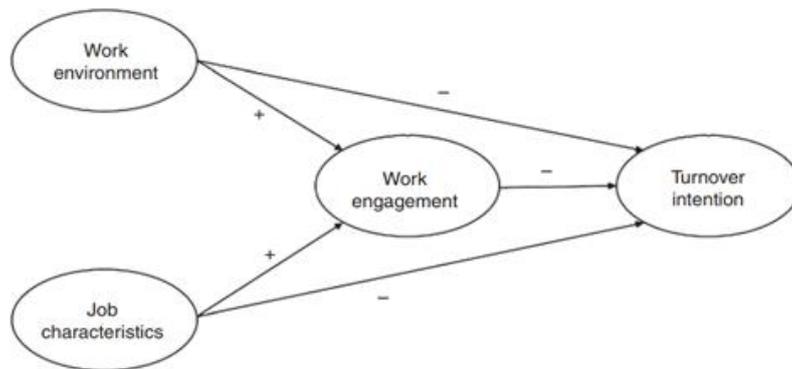
METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian penulis ini adalah penelitian adaptasi dari penelitian sebelumnya oleh Wan, Li, Zhou, Shang (2018), yang memiliki judul *Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement* dalam jurnal *The Journal of Advanced Nursing*. Penelitian sebelumnya mengacu pada *The job demands-resources (JD-R)* model dari Bakker & Demerouti (2007) yang menjelaskan dua yang mendasari langkah psikologis yang berbeda saat di tempat kerja dan mempunyai efek kritis pada kesejahteraan talenta. bagian pertama merupakan proses motivasi, yang di dapatkan dari akses cara ke sumber daya pekerjaan talenta yang memadai dan mengarah pada setiap keterlibatan kerja talenta serta hasil kerja yang positif, dengan contoh rendah omset dan kinerja yang tinggi. bagian kedua merupakan gangguan kesehatan proses, yang meliputi dari tuntutan pekerjaan talenta yang berlebihan dan hasil kelelahan pekerjaan serta masalah kesehatan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Penelitian sebelumnya berfokus membahas proses motivasi dan mengimplementasikan JD-R model sebagai sebuah lensa untuk menghubungkan seperti antara *work environment*, *job characteristics*, *work engagement*, dan *turnover intention*. Menurut model JD-R dijelaskan bahwa *work engagement* mempunyai peran kunci dalam sebuah hubungan antara *resource* pekerjaan talenta dan memiliki hasil yang positif. Serta *job resources*, *work environment* yang memiliki penunjang dan *job characteristics* mempunyai peran dalam meningkatnya *work engagement* pekerja talenta dikarenakan kualitas dalam motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik talenta dan juga menjembatani hasil kerja yang positif, seperti contoh pikiran untuk keluar masuk yang cukup rendah. Penulis menyimpulkan bahwa *job characteristics* dan *work environment* dapat memberikan dampak *turnover intention* melalui media intervening *employee engagement*.

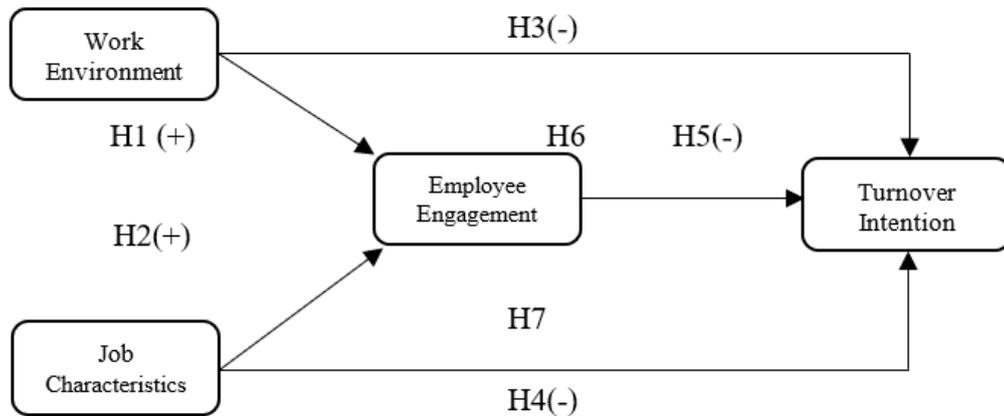
Penelitian adaptasi ini penulis menggunakan variabel dan model penelitian yang sama, tetapi *novelty* mengganti objek penelitian penulis dari sebelumnya perawat di China, dengan penelitian objek baru yaitu pada talenta generasi milenial yang berada di Indonesia, serta menambahkan keterbaruan dalam mengambil populasi responden dilakukan pada sektor *retail* dan *customer product*. Berikut merupakan model dari penelitian acuan dan model penelitian olahan penulis saat ini :



Gambar 3. 1

Model Penelitian Acuan

Sumber : Effect of *work environment* and job characteristics on the turnover intention of experienced nurse : The mediating role of work engagement, penelitian oleh Wan,Li,Zhou,Shang (2018)



Gambar 3. 2

Model Penelitian

Sumber : olahan penulis

3.2 Variabel Penelitian Tesis

Operasionalisasi variabel penulis menggunakan dengan membuat index pengukuran dalam dimensi, aspek, perilaku, serta faktor lain yang sesuai dengan konsep dan teori yang diterapkan. Menurut penelitian Sekaran (2011) pengertian dari variabel penelitian adalah segala sesuatu yang dapat dijadikan nilai secara berbeda atau sama. Variabel dibedakan menjadi dua jenis variabel, pertama variabel bebas dan kedua variabel terikat. Variabel bebas adalah sebuah variabel yang dapat memberikan dampak pada variabel terikat kearah positif maupun negatif, dalam penelitian penulis variabel yang digunakan merupakan *work environment*, *job characteristics* sebagai variabel eksogenus dan *turnover intention* sebagai variabel endogenus, serta *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Menurut penelitian Sekaran & Bougie (2010) dalam mengaplikasikan variabel terbagi menjadi beberapa tahapan. Tahap tersebut meliputi membuat rancangan alat pengukuran, mengembangkan alat pengukuran sesuai dengan standar teori, menciptakan skala respon yang dimulai dari setuju sampai tidak setuju, dan yang terakhir merupakan pengujian validitas dan reliabilitas data. Instrumen penelitian diukur menggunakan standar skala Likert. Penelitian penulis

menggunakan skala Likert 5. Angka 1 menjelaskan jawaban untuk “sangat tidak setuju” dan angka 5 menjelaskan jawaban untuk “sangat setuju”, dimana rincian sebagai berikut angka 1 merupakan sangat tidak setuju, 2 merupakan tidak setuju, 3 merupakan cukup setuju, 4 merupakan setuju, 5 merupakan sangat setuju. Kuesioner responden yang akan disebarakan merupakan *self administered survey* tidak ada bantuan atau intervensi dari pihak luar. Berikut merupakan penjabaran dari 5 skala Likert dalam penelitian yang dibentuk dalam tabel seperti dibawah ini

Tabel 3. 1

Standar Skala Likert Beserta Nilainya

Nilai	Skala
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Cukup Setuju
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Sumber : Olahan Penulis (2021)

3.2.1 Turnover Intention

Berdasarkan penelitian sebelumnya ditulis oleh Wan, Li, Zhou, Shang (2018), dalam variabel ini akan menggunakan standar pengukuran oleh Farh’s *turnover intention scale* (Farh, Tsui, Xin, & Cheng, 1998), standar mengukur tingkat *turnover intention* dari para respondennya. Pengukuran berikut telah banyak digunakan oleh peneliti lainnya seperti (Chen & Francesco (2000); Xu, Tao, Huang, Little, Huang (2020); Zhang & Feng (2011).

Penilaian *cronbach’s alpha* dalam kuesioner literatur memiliki nilai sebesar 0,8 yang dapat diartikan sebagai nilai yang cukup tinggi sehingga dapat diartikan yaitu kuesioner ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk penelitian penulis. Penelitian sebelumnya tersebut menggunakan standar skala Likert 5. Pada penelitian penulis variabel penelitian pengukuran menggunakan skala Likert 5 yang terdiri dari 1 merupakan sangat tidak setuju, 2 merupakan tidak setuju, 3 merupakan cukup setuju, 4 merupakan setuju, dan 5 merupakan sangat setuju.

Berikut merupakan kuesioner yang terdiri dari item penyusun variabel penelitian sebagai tersebut.

Tabel 3. 2

Parameter Variabel Turnover Intention

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Kuisisioner
Turnover Intention	Individu berfikir untuk meninggalkan pekerjaan	Adanya rasa berfikir untuk berhenti dari pekerjaan sekarang	Ordinal	1
	Individu ingin meninggalkan organisasi	adanya perasaan bahwa sudah tidak ada lagi masa depan untuk karir jika tetap diorganisasi ini	Ordinal	2
	Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat	Adanya rasa untuk meinggalkan organisasi dan bekerja untuk organisasi lain setelah 12 bulan bekerja	Ordinal	3

Sumber: Wan,Lin,Zhou,Shang (2018)

3.2.2 Employee Engagement

Berlandasan penelitian yang ditulis Wan, Li, Zhou, Shang (2018) pada variabel *work engagement* menggunakan pengukuran dari *Utrecht Work engagement Scale (C-UWES)* berdasarkan Schaufeli & Bakker (2003), dalam mengukur *work engagement*, terdapat tiga *subscales*, seperti: *vigour*, *dedication*, dan *absorption*. Pengukuran tersebut mengasumsikan *work engagement* sebagai

hal yang dapat didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang dapat berhubungan dengan pekerjaan talenta yang positif yang ditandai tiga *subscales* yaitu *vigour*, *dedication*, dan *absorption*.

Vigour memiliki pengertian sebagai tingkatan energi dan ketahanan mental talenta yang tinggi dalam bekerja, berkolaborasi dengan kehendak untuk menginvestasikan upaya talenta dalam pekerjaan dan ketekunan talenta saat menghadapi kesulitan. *Dedication* merupakan keterlibatan talenta secara mendalam dalam sebuah pekerjaan dengan meliputi rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, serta *challenge*. *Absorption* merupakan ketertarikan yang menyeluruh serta kedalaman dalam pekerjaan talenta, sehingga sehingga ketika sedang bekerja talenta tidak sadar akan waktu.

Nilai *cronbach's alpha* dalam kuesioner literatur memiliki nilai sebesar 0,92 yang merupakan sebuah nilai yang cukup tinggi sehingga dijadikan sebagai acuan pada pengukuran *Utrecht Work engagement Scale* (C-UWES) berdasarkan Schaufeli & Bakker (2003), dapat menjadi acuan untuk penelitian peneliti, pengukuran tersebut selalu mendapatkan nilai yang konsisten *cronbach's alpha* 0.70 dan lebih bisa dari itu, pengukuran tersebut menggunakan nilai skala 6 point penilaian mengenai seberapa sering, mulai 0 – 6 dengan penilaian: 0 adalah *never*, 1 adalah *Almost Never / A few times a year or less*, 2 adalah *Rarely / Once a month or less*, 3 adalah *Sometimes / A few times a month*, 4 adalah *Often / Once a week*, 5 adalah *Very Often / A few times a week*, 6 adalah *Always / Every day*. Pengukuran tersebut banyak digunakan sebagai acuan oleh peneliti lain seperti contoh Zhang & Gan (2005), yang menggunakan skala Likert 6.

Pada penelitian penulis variabel penelitian pengukuran menggunakan skala Likert 5 yang berisi dari 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah cukup setuju, 4 adalah setuju, dan 5 adalah sangat setuju. Berikut adalah kuesioner yang berdasarkan dari item penyusun variabel *work engagement*:

Tabel 3. 3**Variabel *Employee Engagement***

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No Kuesioner
Employee Engagement	Vigor	Adanya energi dalam bekerja	Ordinal	4
		Adanya ketangguhan dalam bekerja	Ordinal	5
		Adanya rasa ingin berjuang ketika sesuatu tidak berjalan sesuai harapan	Ordinal	6
	Dedication	Adanya rasa antusias terhadap pekerjaan	Ordinal	7
		Adanya rasa bahwa pekerjaan memberikan inspirasi	Ordinal	8
		Adanya kebanggaan dalam bekerja	Ordinal	9
	Absorption	Adanya rasa kesenangan tersendiri jika bekerja dengan intens	Ordinal	10
		Adanya rasa seperti terbawa suasana ketika bekerja	Ordinal	11
		Adanya rasa sulit untuk melepaskan	Ordinal	12

		diri dari kegiatan pekerjaan		
--	--	---------------------------------	--	--

Sumber: Schaufeli & Bakker (2003)

3.2.3 Job Characteristics

Berdasarkan penelitian menurut Wan, Li, Zhou, Shang (2018), variabel *job characteristics* penelitian tersebut menggunakan skema *Chinese version of Job Diagnostic Survey (C-JDS)*, yang terdiri dari lima dimensi yang berasal berdasarkan penelitian terdahulu yaitu Robbins (2014), yang menjelaskan lima karakteristik pilar pekerjaan utama meliputi: pertama adalah *Skill Variety* atau variasi kemampuan, kedua adalah *Task Identity* atau tugas identitas, ketiga adalah *Task significance* atau signifikansi pekerjaan, keempat adalah *Autonomy* atau Otonomi, kelima *Feedback* atau Umpan Balik. (Dail & Yang, 2004).

JDS terbuat dari 15 bagian (tiga bagian per subskala) yang dapat diukur menggunakan Skala Likert 5 poin dengan nilai skor yang lebih tinggi menjelaskan motivasi yang lebih tinggi terhadap *Job characteristics*. Nilai *intern reliability C-JDS* dalam penelitian tersebut menjelaskan mendapatkan tingkatan yang tinggi dengan nilai dari *cronbach's alpha* adalah 0.94.

Namun dikarenakan keterbatasan penulis dalam pencapaian data dan bahasa asli Cina, penulis tidak bisa mendapatkan *Chinese version of Job Diagnostic Survey (C-JDS)* tersebut, sehingga penulis mencari dengan versi original dari *Chinese version of Job Diagnostic Survey (C-JDS)*, yang dapat penulis temukan pada penelitian oleh Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974), terkait *Job Diagnostic Survey (JDS)*. Penelitian sebelumnya menurut Dail & Yang (2004), dari penilaian *Job Diagnostic Survey (JDS)* tersebut menjalankan standar skala Likert 5. Pada penelitian penulis variabel penelitian diukur menjalankan skala Likert 5 yang meliputi nilai dari 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah cukup setuju, 4 adalah setuju, dan 5 adalah sangat setuju. Berikut merupakan kuesioner yang terdiri dari beberapa item penyusun variabel *job characteristics* tersebut:

Tabel 3. 4**Variabel dari *Job Characteristics***

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No kuisisioner
Job Characteristics	Skill Variety	Adanya variasi dalam pekerjaan	Ordinal	13
		Adanya kewajiban menggunakan beberapa keterampilan dalam pekerjaan	Ordinal	14
		Adanya pekerjaan berulang tetapi simple dalam pekerjaan	Ordinal	15
	Task Identity	Adanya identitas pekerjaan	Ordinal	16
		Adanya kesempatan talenta untuk memberikan sepenuhnya terhadap pekerjaan dari memulai sampai selesai	Ordinal	17
		Adanya keterbatasan talenta dalam bekerja seperti tidak bisa mempunyai wewenang untuk melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir	Ordinal	18
	Task	Adanya dampak dari	Ordinal	19

	Significance	hasil pekerjaan saya yang mempunyai dampak besar terhadap pekerjaan orang lain yang <i>significance</i>		
	Autonomy	Adanya wewenang mengambil tindakan dalam pekerjaan	Ordinal	20
		Adanya kewajiban mandiri dan kebebasan mengenai cara melakukan pekerjaan	Ordinal	21
	Feedback	Adanya petunjuk terkait baik atau tidaknya hasil kinerja talenta	Ordinal	22
		Adanya evaluasi terkait kinerja talenta	Ordinal	23

Sumber: Robbins (2014)

3.2.4 Work environment

Pada variabel work environmen penulis menggunakan acuan dari penelitian sebelumnya menurut (Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee 2001). Pada penelitian sebelumnya QWL digambarkan sebagai kepuasan talenta dengan berbagai kebutuhan meliputi sumber daya, aktivitas, serta hasil yang berawal dari partisipasi di tempat bekerja (Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee, 2001, p. 242). Beberapa studi menjelaskan bahwa talenta dengan kualitas hidup yang tinggi cenderung akan melaporkan tingkat identifikasi tinggi terhadap organisasi talenta, kepuasan bekerja, kinerja kerja dan tingkat perputaran cenderung lebih rendah serta keterasingan pribadi (mis., Carter, Pounder, Lawrence, & Wozniak, 1990; Efraty & Sirgy, 1990; Efraty, Sirgy, & Claiborne, 1991; Lewellyn & Wibker, 1990).

Penelitian sebelumnya mengimplementasi konsep QWL, berlandaskan teori hierarki dari kebutuhan (Maslow, 1970), mengasumsikan QWL sebagai kepuasan talenta dari tujuh set talenta kebutuhan pembangunan: (1) *health* dan *safety needs* (kesehatan) (2) *economic and family needs* (ekonomi dan keluarga) (3) *social needs* (sosial) (4) *esteem needs* (5) *actualization needs* (6) *knowledge needs*, and (7) *esthetic needs* (Sirgy, Efraty, Siegel, & Lee 2001). Penelitian sebelumnya menghasilkan ternyata talenta dengan QWL atau kualitas kehidupan kerja yang cukup baik mempunyai intensi *turnover* yang cukup rendah. Penelitian tersebut menjalankan skala Likert 5. Pada penelitian penulis variabel penelitian dinilai menggunakan dari skala Likert 5 yang meliputi dari 1 adalah sangat tidak setuju, 2 adalah tidak setuju, 3 adalah cukup setuju, 4 adalah setuju, dan 5 adalah sangat setuju. Berikut merupakan kuesioner yang berisikan item penyusun variabel *work environment* tersebut:

Tabel 3. 5

Variabel *Work environment*

Variabel		Indikator	Skala	No Kuisisioner
<i>Work environment</i>	<i>Health and Safety Needs</i>	Adanya rasa aman secara fisik ditempat kerja	Ordinal	24
		Adanya fasilitas meliputi tunjangan dan kesehatan meliputi asuransi, pengobatan yang baik.	Ordinal	25
		Adanya fasilitas untuk menjalankan yang terbaik agar tetap sehat serta	Ordinal	26

		bugar.		
	<i>Economic and family needs</i>	Adanya rasa puas yang talenta terima sebagai hasil bayaran pekerjaan talenta	Ordinal	27
		Adanya rasa aman terkait ekonomi untuk kehidapn talenta	Ordinal	28
		Adanya pemberian kehidupan menjadi lebih baik untuk keluarga talenta karena pekerjaan	Ordinal	29
	<i>Social needs</i>	Adanya rekan yang baik didalam talenta bekerja	Ordinal	30
		Adanya waktu yang cukup diluar pekerjaan untuk melakukan hal-hal lain dalam hidup talenta	Ordinal	31
	<i>Esteem needs</i>	Adanya apresiasi yang cukup ditempat talenta bekerja	Ordinal	32
		Adanya rasa hormat sebagai	Ordinal	33

		profesional serta ahli dibidang pekerjaan talenta		
	Actualiation needs	Adanya rasa bahwa pekerjaan memiliki potensi membangun talenta	Ordinal	34
		Adanya rasa bahwa sadar akan potensi yang dimiliki talenta sebagai ahli dibidang pekerjaan	Ordinal	35
	Knowledge needs	Adanya rasa bahwa talenta selalu menemukan hal-hal baru yang dapat membantu talenta menunjang kinerja menjadi lebih baik	Ordinal	36
		Adanya kesempatan untuk mengasah keterampilan talenta	Ordinal	37
	<i>Esthetic needs</i>	Adanya kewajiban kreativitas dalam menjalankan	Ordinal	38

		pekerjaan		
		Adanya kemampuan mengembangkan kreativitas ataupun hal diluar dari pekerjaan	Ordinal	39

Sumber: Sirgy, Efray, Siegel, & Lee (2001)

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Berdasarkan penelitian yang diteliti oleh Sekaran dan Bougie (2010) menjelaskan populasi sebagai sebuah kumpulan secara keseluruhan yang meliputi berupa orang, kejadian atau fenomena lain yang memicu suatu kesalahan dan menarik minat dari peneliti untuk melakukan penelitian. Populasi merupakan gabungan seluruh bagian elemen yang memiliki keterikatan karakteristik dan harus mewakili seluruh bagian elemen untuk lingkup permasalahan penelitian (Malhotra, Birks, & Wills, 2010). Generasi milenial di Indonesia adalah bentuk dari populasi penelitian penulis ini. Populasi dalam penelitian ini adalah talenta generasi milenial yang sedang berada pada rentang umur 21-41 tahun yang bekerja di berbagai sektor retail dan customer produk di Indonesia.

Pada jumlah minimum sampel penelitian ini sebanyak 172 responden. Penentuan jumlah minimum sampel tersebut berdasarkan dari rumus perhitungan sampel penelitian oleh Hair, Black, Babin, & Anderson (2010) menjelaskan bahwa jumlah minimum sampel kuantitatif yang dibutuhkan merupakan (jumlah indikator)x(jumlah variabel), sehingga terbentuk sampel minimum dengan perhitungan $(39 \times 4) = 156$ responden.

3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling dengan cara *purposive sampling* dan *snowball*. *Purposive sampling* adalah cara menentukan sampel dengan kriteria tertentu seperti responden merupakan talenta generasi milenial yang sedang berada pada rentang umur 21-41 tahun yang bekerja di berbagai sektor retail dan customer

produk di Indonesia. sedangkan snowball adalah pemilihan sampel berdasarkan referensi dari sampel sebelumnya yang memiliki kriteria tertentu yang sama (Cooper & Schindler, 2014).

3.4 Pengumpulan Data

3.4.1 Data Primer

Menurut penelitian Malhotra, Birks, & Wills (2010), definisi data primer adalah data utama yang diambil secara langsung untuk mendapatkan informasi berdasarkan fenomena penelitian. Data primer penulis akan diambil menggunakan metode survei dengan membagikan kuisisioner kepada calon responden. Pertanyaan dari kuisisioner dirancang menggunakan *platform google form* dan akan disebarluaskan ke beragam sosial media seperti contoh Whatsapp, Line, Instagram, atau Twitter.

3.4.2 Data Sekunder

Menurut penelitian Malhotra, Birks, & Wills (2010), definisi data sekunder merupakan data yang sudah dikumpulkan sebelumnya untuk mendapatkan informasi. Data sekunder adalah salah satu dari sarana pendukung untuk memahami fenomena serta memberikan pengetahuan tambahan terkait penelitian sebelumnya untuk dijadikan dasar alasan dalam pelaksanaan penelitian ini. Sumber data sekunder penulis merupakan artikel online, jurnal nasional maupun internasional, buku-buku dan studi kepustakaan lainnya yang dapat memberikan informasi serta mempunyai relevansi dengan objek penulis.

3.5 Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Menurut penelitian Cooper & Schindler (2014), Analisis deskriptif pada penelitian penulis menggunakan distribusi frekuensi serta rata-rata (*mean*) untuk memahami gambaran umum terkait karakteristik responden secara demografis. Melakukan analisis deskriptif adalah suatu analisis yang dilaksanakan untuk mengetahui nilai karakteristik sebuah data penelitian yang mencakup seperti rata-rata, penyebaran serta distribusi lainnya yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan hasil penelitian. Bentuk karakteristik demografis meliputi umur, status perkawinan, status pendidikan terakhir,

sektor industri dari perusahaan, dan daerah dari tempat tinggal analisis deskriptif dianalisis terhadap setiap variabel penulis untuk mengetahui persebaran jawaban dari seluruh responden.

Berikut adalah pengklasifikasian pada penelitian ini dimulai dengan langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut (Riduwan & Kuncoro, 2013:21):

1. Melakukan rekapitulasi data hasil tanggapan responden dari kuesioner. Jumlah responden pada penelitian ini yaitu sebanyak 156 orang dengan nilai skala tertinggi adalah 5 (lima) dan nilai skala terkecil adalah 1 (satu).

2. Menghitung nilai skor ideal dan nilai skor terendah :

$$\text{Skor ideal} = 156 \times 5 = 780$$

$$\text{Skor terendah} = 156 \times 1 = 156$$

3. Menghitung nilai persentase terbesar dan terkecil

$$\text{Nilai persentase terbesar} = (780 / 780) \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Nilai persentase terkecil} = (156 / 780) \times 100\% = 20\%$$

4. Menghitung nilai rentang persentase

$$\text{Selisih persentase} = 100\% - 20\% = 80\%$$

$$\text{Rentang persentase} = 80\% \div 5 = 16\%$$

Tabel 3. 6

Interpretasi Analisis Deskriptif per variabel

Interval	Kategori			
	<i>Turnover Intention</i>	<i>Employee Engagement</i>	<i>Work environment</i>	<i>Job Characteristics</i>
20% - 36%	Sangat Rendah	Sangat Rendah	Sangat Rendah	Sangat Rendah
36,01% - 52%	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
52,01% - 68%	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang
68,01% - 84%	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi
84,01% - 100%	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

2. Analisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM)

Menurut penelitian Hair, Black, Babin, & Anderson (2014), metode dari *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah sebuah teknik analisis multivarian yang dapat membuktikan model penelitian dengan menggunakan variabel terikat lebih dari satu serta dapat melihat pengaruh timbal balik dari antar variabel. Penelitian penulis menggunakan *path analysis* dalam menganalisis model struktural seperti menguji pengaruh kausal diantara kedua variabel atau lebih dan juga disertai dengan pengaruh mediator. Dalam menggunakan analisis SEM, terdapat variabel bernama laten eksogen atau *independent latent variable* serta variabel bernama laten endogen atau *dependent latent variable*. SEM memiliki bagain seperti *Patial Least Square* SEM atau SEM-PLS serta *Covariance-Based* SEM atau CB-SEM. SEM-PLS dijalankan untuk menganalisis variabel yang digunakan untuk prediksi dari sebuah konstruk penelitian penulis sedangkan CB-SEM dijalankan untuk menganalisis hipotesis penelitian penulis dan membandingkan antara hasilnya berdasarkan teori yang sudah ada. Penelitian penulis menggunakan CB- SEM dalam menganalisis hubungan antara variabel yang diajukan.

Menurut Hair, Black, Babin, & Anderson (2014), dalam menganalisis model, terdapat teori uji kecocokan model atau *Goodness of fit Index* yang berguna untuk menguji kualitas data atau kecocokannya terhadap dari setiap indikator dalam penelitian. Memiliki beberapa indikator wajib dalam pengukuran yang diperhatikan dalam melihat sebuah kecocokan dari model penelitian. Nilai yang akan dihasilkan dalam uji model SEM kemudian akan dibandingkan dengan kategori angka dari setiap ukurannya, dimana jika semakin banyak indikator yang mempunyai standar kriteria dari *goodness of fit*, maka menjelaskan semakin baik juga model yang diuji pada penelitian tersebut. Berikut merupakan indikator dari *goodness of fit* yang dapat dilihat pada Tabel 3.7.

Tabel 3. 7

Indikator *Goodness of fit*

Ukuran	Kategori
Absolut	
Probability	$\geq 0,05$
Chi-Square	Mendekati nol
Goodness of fit index (GFI)	GFI $\geq 0,90$ kategori good fit; $0.80 \leq$ GFI < 0.90 kategori close fit
Inkremental	
Adjusted Goodness of fit Index (AGFI)	AGFI $\geq 0,90$ kategori good fit; AGFI < 0,90 kategori marginal fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	$\geq 0,95$; Nilai mendekati 1,0 menunjukkan kategori a very good fit
Normed Fit Index (NFI)	NFI ≥ 0.90 kategori good fit $0,80 \leq$ NFI ≤ 0.90 kategori marginal fit
Comparative Fit Index (CFI)	CFI $\geq 0,95$ kategori good fit; $0,80 \leq$ CFI < 0,90 kategori marginal
Incremental Fit Index (IFI)	IFI ≥ 0.90 kategori good fit $0,80 \leq$ IFI ≤ 0.90 kategori marginal fit
Relative Fit Index (RFI)	RFI $\geq 0,90$ adalah good fit $0,80 \leq$ RFI $\leq 0,90$ adalah marginal fit

Sumber : Wijanto (2017)

3. Analisis Pengaruh Mediasi

Dalam menggunakan model SEM, konsep dasar analisis yang berhubungan variabel mediator apabila variabel eksogen atau independen mampu mempengaruhi variabel endogen atau dependen melalui variabel lain yang diartikan sebagai variabel mediator (M). Dapat diartikan variabel

independen atau X dapat memberikan pengaruh terhadap variabel mediator serta variabel mediator (M) dapat memberikan pengaruh terhadap variabel dependen (Y). Menurut penelitian Baron dan Kenny (1986) peranan variabel sebagai mediator akan terjadi apabila:

1. Variasi dalam variabel independen mampu memberikan penjelasan secara signifikan variasi dalam variabel mediator atau *path a*
2. Variasi dalam variabel mediator mampu memberikan penjelasan secara signifikan variasi dalam variabel dependen atau *path b*
3. Ketika variabel mediator dikontrol seperti *path a* dan *path b*, memiliki hubungan diantara variabel independen dan variabel dependen tidak atau signifikan (*path c*).

Pengujian pengaruh mediasi penelitian dilakukan dengan Uji Sobel. Uji Sobel seperti melakukan uji pengaruh tidak langsung dari variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) dengan melewati variabel mediator (M).

BAB IV

HASIL ANALISIS

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Faktor Demografis

Faktor demografis pada penelitian ini merupakan Jenis Kelamin, Umur, Status, Jenjang pendidikan, Lama bekerja di perusahaan terakhir/sekarang dan Instansi Pekerjaan Terakhir. Berikut merupakan statistik demografis dari keseluruhan responden.

a. Jenis Kelamin

Tabel 4. 1

Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	f	%
1	Laki-Laki	153	50.3
2	Perempuan	151	49.7
Total		304	100.0

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dari 304 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (50,3%), sedangkan sisanya sebanyak 49,7% responden berjenis kelamin perempuan.

b. Umur

Tabel 4. 2

Umur

No	Umur	f	%
1	20-25 tahun	153	50.3
2	25-30 tahun	127	41.8
3	31-35 tahun	16	5.3
4	36-40 tahun	8	2.6
Total		304	100.0

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dari 304 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden berusia antara 20-25 tahun

(50,3%) dan antara 25-30 tahun (41,8%), sedangkan sisanya sebanyak 5,3% berusia 31-35 tahun dan 2,6% berusia 36-40 tahun.

c. Status

Tabel 4. 3 Status

No	Status	F	%
1	Belum Menikah	218	71.7
2	Sudah menikah	86	28.3
Total		304	100.0

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dari 304 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden belum menikah (50,3%), sedangkan sisanya sebanyak 28,3% responden sudah menikah.

d. Jenjang Pendidikan

Tabel 4. 4

Jenjang Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	f	%
1	Diploma	4	1.3
2	S1	248	81.6
3	S2	27	8.9
4	SMA	25	8.2
Total		304	100.0

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dari 304 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden berpendidikan S1 (81,6%).

e. Lama bekerja di perusahaan terakhir/sekarang

Tabel 4. 5

Lama bekerja di perusahaan terakhir/sekarang

No	Lama bekerja di perusahaan terakhir/sekarang	f	%
1	<2 tahun	212	69.7
2	> 10 tahun	4	1.3
3	2-5 tahun	83	27.3
4	5 tahun	5	1.6
Total		304	100.0

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dari 304 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden telah bekerja selama kurang dari 2 tahun, yaitu sebanyak 69,7%.

f. Instansi Pekerjaan Terakhir

Tabel 4. 6

Instansi Pekerjaan Terakhir

No	Instansi Pekerjaan Terakhir	f	%
1	Karyawan BUMN	13	4.3
2	Karyawan Swasta	163	53.6
3	PNS / Pegawai Pemerintahan	14	4.6
4	Wiraswasta	114	37.5
Total		304	100.0

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dari 304 responden yang diteliti dalam penelitian ini, sebagian besar responden adalah karyawan swasta (53,6%) dan Wiraswasta yaitu sebanyak 37,5%.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif dilakukan dengan membuat tabel distribusi frekuensi skor jawaban responden pada masing-masing item pertanyaan yang dilanjutkan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*) pada masing-masing indikator, dimensi dan variabel. Analisis deskriptif dibuat untuk mempermudah dalam membaca karakteristik serta memberikan gambaran hasil pengolahan data kuesioner yang diperoleh.

1. Analisis Deskriptif Variabel Turnover Intention (TI)

Dalam penelitian ini, *Turnover Intention (TI)* diukur dengan 3 indikator. Hasil analisis deskriptif *Turnover Intention (TI)* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 7

Analisis Deskriptif Variabel *Turnover Intention (TI)*

Indikator	N	Mean	Grand Mean
TI01	304	3,94	3,79
TI02		3,72	
TI03		3,72	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel di atas dapat terlihat bahwa *grand mean* dari variabel *Turnover Intention (TI)* adalah sebesar 3,79. Dari 3 indikator yang diukur, terdapat satu indikator yang nilainya berada diatas *grand mean* dengan indikator TI01 memiliki nilai tertinggi yaitu sebesar 3,94. Selain itu juga terdapat dua indikator lainnya yang berada dibawah nilai *grand mean* yaitu indikator TI02 dan T03 memiliki nilai *mean* sebesar 3,72.

2. Analisis Deskriptif Variabel *Employee Engagement (EEG)*

Dalam penelitian ini, *Employee Engagement (EEG)* diukur dengan 9 indikator. Hasil analisis deskriptif *Employee Engagement* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 8

Analisis Deskriptif Variabel *EMPLOYEE ENGAGEMENT (EEG)*

Indikator	N	Mean	Grand Mean
EEG01	304	2,49	2,50
EEG02		2,54	
EEG03		2,40	
EEG04		2,39	
EEG05		2,59	
EEG06		2,54	
EEG07		2,69	
EEG08		2,48	
EEG09		2,41	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel di atas dapat terlihat bahwa *grand mean* dari variabel *Employee Engagement* adalah sebesar 2,50. Dari 9 indikator yang diukur, terdapat 4 indikator yang nilainya berada diatas *grand*

mean dengan indikator EEG07 memiliki nilai tertinggi yaitu sebesar 2,69. Selain itu juga terdapat indikator lainnya yang berada dibawah nilai *grand mean* dengan indikator EEG04 memiliki nilai *mean* terendah sebesar 2,39.

3. Analisis Deskriptif Variabel Job Characteristics (JC)

Dalam penelitian ini, *Job Characteristics (JC)* diukur dengan 11 indikator. Hasil analisis deskriptif *Job Characteristics* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 9

Analisis Deskriptif Variabel *Job Characteristics (JC)*

Indikator	N	Mean	Grand Mean
JC01	304	3,28	2,71
JC02		3,38	
JC03		2,34	
JC04		2,43	
JC05		2,41	
JC06		3,65	
JC07		2,37	
JC08		2,40	
JC09		2,44	
JC10		2,54	
JC11		2,61	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel di atas dapat terlihat bahwa *grand mean* dari variabel *Job Characteristics* adalah sebesar 2,71. Dari 11 indikator yang diukur, terdapat 3 indikator yang nilainya berada diatas *grand mean* dengan indikator JC06 memiliki nilai tertinggi yaitu sebesar 3,65. Selain itu juga terdapat indikator lainnya yang berada dibawah nilai *grand mean* dengan indikator JC03 memiliki nilai *mean* terendah sebesar 2,34.

4. Analisis Deskriptif Variabel Work environment (WEV)

Dalam penelitian ini, *Work environment (WEV)* diukur dengan 11 indikator. Hasil analisis deskriptif *Work environment* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Analisis Deskriptif Variabel *Work environment* (WEV)

Indikator	N	Mean	Grand Mean
WEV01	304	2,92	2,75
WEV02		2,82	
WEV03		3,34	
WEV04		2,54	
WEV05		2,50	
WEV06		2,71	
WEV07		2,86	
WEV08		2,62	
WEV09		2,84	
WEV10		2,67	
WEV11		2,61	
WEV12		2,70	
WEV13		2,76	
WEV14		2,63	
WEV15		2,74	
WEV16		2,78	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel di atas dapat terlihat bahwa *grand mean* dari variabel *Work environment* adalah sebesar 2,75. Dari 16 indikator yang diukur, terdapat 10 indikator yang nilainya berada diatas *grand mean* dengan indikator WEV03 memiliki nilai tertinggi yaitu sebesar 3,34. Selain itu juga terdapat indikator lainnya yang berada dibawah nilai *grand mean* dengan indikator WEV05 memiliki nilai *mean* terendah sebesar 2,50.

4.3 Pengujian dan Analisis Model Pengukuran

4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Turnover Intention (TI)

Dalam pengujian ini setiap indikator dapat dinyatakan valid apabila Turnover Intention (TI) memiliki nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) > 0,5, selanjutnya konstruk dinyatakan reliabel jika memenuhi nilai *average variance extracted* (AVE) $\geq 0,50$ dan *composite reliability measure* (CR) $\geq 0,70$. Hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 11

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Turnover Intention (TI)

Variabel	Item	SLF	Validitas	AVE	CR	Reliabilitas
Turnover Intention	TI01	0,899	Valid	0,95	0,98	Reliabel
	TI02	0,880	Valid			
	TI03	0,655	Valid			

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk pada tabel di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing indikator Turnover Intention (TI) dikatakan valid karena telah memiliki SLF > 0,5 dan reliabel karena telah memiliki nilai CR > 0,7 dan AVE > 0,5.

4.3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Employee Engagement (EEG)

Dalam pengujian ini setiap indikator dapat dinyatakan valid apabila Employee Engagement (EEG) memiliki nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) > 0,5, selanjutnya konstruk dinyatakan reliabel jika memenuhi nilai *average variance extracted* (AVE) \geq 0,50 dan *composite reliability measure* (CR) \geq 0,70. Hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 12

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Employee Engagement (EEG)

Variabel	Item	SLF	Validitas	AVE	CR	Reliabilitas
Employee Engagement	EEG01	0,964	Valid	0,95	0,99	Reliabel
	EEG02	0,952	Valid			
	EEG03	0,929	Valid			
	EEG04	0,876	Valid			
	EEG05	0,970	Valid			
	EEG06	0,949	Valid			
	EEG07	0,923	Valid			
	EEG08	0,930	Valid			
	EEG09	0,812	Valid			

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk pada tabel di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing indikator Employee Engagement (EEG) dikatakan valid karena telah memiliki $SLF > 0,5$ dan reliabel karena telah memiliki nilai $CR > 0,7$ dan $AVE > 0,5$.

4.3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Job Characteristics (JC)

Dalam pengujian ini setiap indikator dapat dinyatakan valid apabila Job Characteristics (JC) memiliki nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) $> 0,5$, selanjutnya konstruk dinyatakan reliabel jika memenuhi nilai *average variance extracted* (AVE) $\geq 0,50$ dan *composite reliability measure* (CR) $\geq 0,70$. Hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 13

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Job Characteristics (JC)

Variabel	Item	SLF	Validitas	AVE	CR	Reliabilitas
Job Characteristics	JC01	0,626	Valid	0,94	0,99	Reliabel
	JC02	0,628	Valid			
	JC03	0,743	Valid			
	JC04	0,935	Valid			
	JC05	0,940	Valid			
	JC06	0,697	Valid			
	JC07	0,908	Valid			
	JC08	0,961	Valid			
	JC09	0,947	Valid			
	JC10	0,804	Valid			
	JC11	0,849	Valid			

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk pada tabel di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing indikator Job Characteristics dikatakan valid karena telah memiliki $SLF > 0,5$ dan reliabel karena telah memiliki nilai $CR > 0,7$ dan $AVE > 0,5$.

4.3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Work environment (WEV)

Dalam pengujian ini setiap indikator dapat dinyatakan valid apabila Work environment (WEV) memiliki nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) $> 0,5$,

selanjutnya konstruk dinyatakan reliabel jika memenuhi nilai *average variance extracted* (AVE) $\geq 0,50$ dan *composite reliability measure* (CR) $\geq 0,70$. Hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 14

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Work environment* (WEV)

Variabel	Item	SLF	Validitas	AVE	CR	Reliabilitas
<i>Work environment</i>	WEV01	0,836	Valid	0,95	1,00	Reliabel
	WEV02	0,801	Valid			
	WEV03	0,68	Valid			
	WEV04	0,892	Valid			
	WEV05	0,853	Valid			
	WEV06	0,859	Valid			
	WEV07	0,820	Valid			
	WEV08	0,888	Valid			
	WEV09	0,877	Valid			
	WEV10	0,926	Valid			
	WEV11	0,925	Valid			
	WEV12	0,937	Valid			
	WEV13	0,929	Valid			
	WEV14	0,921	Valid			
	WEV15	0,838	Valid			
	WEV16	0,897	Valid			

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk pada tabel di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing indikator *Work environment* dikatakan valid karena telah memiliki SLF $> 0,5$ dan reliabel karena telah memiliki nilai CR $> 0,7$ dan AVE $> 0,5$.

4.4 Pengujian dan Analisis Model Pengukuran

Pengujian model struktural digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Uji kecocokan model struktural dalam analisis SEM dilakukan dengan melihat beberapa kriteria *goodness of fit model*. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil dari uji kecocokan model struktural pada penelitian ini berdasarkan kriteria setiap indikator yang telah ada.

Tabel 4. 15

Hasil Uji Kecocokan Model Struktural

Ukuran	Kategori	Nilai	Keterangan
Absolut			
Probability	$\geq 0,05$	0	Poor fit
CMIN/DF	Nilai $\leq 2,00$ model diterima	2.706	Poor fit
Goodness of Fit Index (GFI)	GFI $\geq 0,90$ kategori good fit; $0,80 \leq$ GFI $< 0,90$ kategori marginal fit	0.773	Marginal Fit
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	RMSEA $\leq 0,08$ kategori good fit RMSEA $\leq 0,05$ kategori close fit	0.075	Good fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	AGFI $\geq 0,90$ kategori good fit; AGFI $< 0,90$ kategori marginal fit	0.734	Marginal Fit
Tucker-Lewis Index (TLI)	$\geq 0,95$; Nilai mendekati 1,0 menunjukkan kategori a very good fit	0.929	Good Fit
Normed Fit Index (NFI)	NFI $\geq 0,90$ kategori good fit $0,80 \leq$ NFI $\leq 0,90$ kategori marginal fit	0.903	Good Fit
Comparative Fit Index (CFI)	CFI $\geq 0,95$ kategori good fit; $0,80 \leq$ CFI $< 0,90$ kategori marginal fit	0.937	Good Fit
Incremental Fit Index (IFI)	IFI $\geq 0,90$ kategori good fit $0,80 \leq$ IFI $\leq 0,90$ kategori marginal fit	0.937	Good Fit
Relative Fit Index (RFI)	RFI $\geq 0,90$ adalah good fit $0,80 \leq$ RFI $\leq 0,90$ adalah marginal fit	0.893	Good Fit

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada Tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat dua nilai yang masuk kedalam kategori *poor fit* untuk nilai *statistic chi-square p-value* dan probabilitas, namun dalam penelitian ini pemenuhan model *goodness of fit* tidak akan difokuskan pada indikator nilai probabilitas dan model Chi Square, karena nilai probabilitas model yang diperlukan melebihi 0,05 hanya untuk sampel kurang dari 200 responden, sedangkan dalam penelitian ini jumlah sampel yang diteliti adalah 304 responden. Selain itu terdapat dua kategori *marginal fit* yaitu AGFI dan GFI. Selanjutnya, pada penelitian ini terdapat enam

nilai di kategori *good fit* yaitu RMSEA, TLI, NFI, CFI, IFI dan RFI. Dari melakukan uji kelayakan model, suatu model dapat dinyatakan layak apabila terdapat minimal salah satu metode uji kelayakan yang terpenuhi (Hair et al., 2014). Berdasarkan analisis hasil uji model struktural, maka model penelitian yang diajukan dapat dinyatakan telah memenuhi kriteria *good fit* dari beberapa indikator yang telah ditentukan.

4.5 Pengujian Hipotesis Penelitian

4.5.1 Pengujian Pengaruh Langsung

Setelah model memenuhi kriteria *goodness of fit*, pengujian dilanjutkan pada pengujian pengaruh langsung antar variabel. Berdasarkan hipotesis yang diajukan, pengujian dilakukan dengan taraf signifikansi sebesar 0,05. Penelitian ini melakukan uji hipotesis *one-tailed*, oleh karena itu hubungan antar variabel akan dikatakan signifikan apabila jika angka absolut nilai CR lebih besar atau sama dengan 1,645 serta memenuhi nilai *p-value* < 0,05 yang dapat dinilai pada Tabel di bawah ini.

Tabel 4. 16

Hasil Uji Signifikansi

	Path		C.R.	P-value	Hasil
Employee_Engagment	<---	Work_Environment	6.468	***	Signifikan
Employee_Engagment	<---	Job_Characteristics	8.268	***	Signifikan
Turnover_Intention	<---	Employee_Engagment	-4.445	***	Signifikan
Turnover_Intention	<---	Work_Environment	-2.169	.030	Signifikan
Turnover_Intention	<---	Job_Characteristics	-2.418	.016	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis SEM pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *p-value* pengaruh variabel *Work environment* terhadap *Employee Engagement* adalah sangat signifikan (*p-value* = ***) dengan cr bertanda positif sebesar 6,468. Pada program AMOS, hasil yang ditunjukkan menggunakan tiga desimal belakang koma, maka untuk kriteria sangat signifikan hanya akan ditulis (*). Maka dapat dilihat tanda nilai (*p-value* = ***) menunjukkan bahwa *p-value* yang dihasilkan sangat signifikan, bahkan lebih kecil dari 0,001. Dengan nilai *p-value* yang diperoleh <0,05 dan cr bertanda positif > 1,645 maka disimpulkan

bahwa *Work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Hubungan antara variabel *Job Characteristics* terhadap *Employee Engagement* bernilai sangat signifikan ($p\text{-value} = ***$) dengan cr bertanda positif sebesar 8,268. maka disimpulkan bahwa *Job Characteristics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Hubungan antara variabel *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* bernilai sangat signifikan ($p\text{-value} = ***$) dengan cr bertanda negatif sebesar -4,445. maka disimpulkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Hubungan antara variabel *Work environment* terhadap *Turnover Intention* bernilai signifikan ($p\text{-value} = 0,030$) dengan cr bertanda negatif sebesar -2,169. maka disimpulkan bahwa *Work environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Hubungan antara variabel *Job Characteristics* terhadap *Turnover Intention* bernilai signifikan ($p\text{-value} = 0,016$) dengan cr bertanda negatif sebesar -2,418. maka disimpulkan bahwa *Job Characteristics* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Dari hasil uji pengaruh langsung yang dilakukan, maka dapat dinyatakan bahwa hubungan langsung antara variabel yang ada di penelitian ini memiliki pengaruh positif dan negatif dan signifikan.

4.5.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Dalam penelitian ini, variabel *Employee Engagement* berperan sebagai variabel mediasi. Pengujian signifikansi peran variabel *Employee Engagement* dalam memediasi pengaruh tidak langsung *Work environment* terhadap *Turnover Intention* dan *Job Characteristics* terhadap *Turnover Intention* akan diuji dengan menggunakan uji Sobel. Pengujian dilakukan dengan taraf signifikansi sebesar 0,05. Penelitian ini melakukan uji hipotesis *one-tailed*, oleh karena itu hubungan antar variabel akan dikatakan signifikan apabila jika angka absolut nilai $t\text{-value}$ lebih besar atau sama dengan 1,645 serta memenuhi nilai $p\text{-value} < 0,05$. Hasil uji sobel dapat dilihat pada Tabel di bawah ini:

Tabel 4. 17

Hasil Uji Sobel

Indirect Effect	T-hitung	Hasil
WEV→EEG→TI	-3,624	Signifikan
JC→EEG→TI	-3,878	Signifikan

Hasil uji sobel untuk peran *Employee Engagement* dalam memediasi pengaruh *Work environment* terhadap *Turnover Intention* adalah signifikan dengan t-value sebesar $-3,624 < -1,645$ maka disimpulkan bahwa *Employee Engagement* secara signifikan dapat memediasi pengaruh *Work environment* terhadap *Turnover Intention*. Hasil uji Sobel untuk peran *Employee Engagement* dalam memediasi pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Turnover Intention* adalah signifikan dengan t-value sebesar $-3,878 < -1,645$ maka disimpulkan bahwa *Employee Engagement* secara signifikan dapat memediasi pengaruh *Job Characteristics* terhadap *Turnover Intention*.

4.5.3 Uji Hipotesis

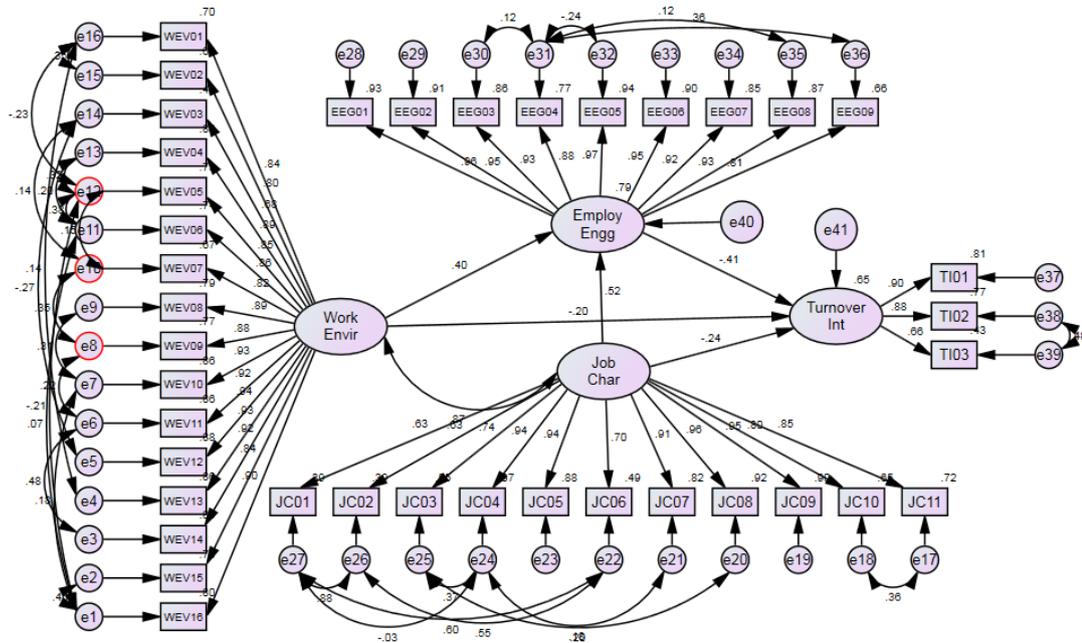
Hipotesis dalam penelitian ini diuji berdasarkan hasil analisis SEM dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 0,05. Nilai p-value merupakan tolok ulur atas penerimaan atau penolakan atas hipotesis yang diajukan. Apabila nilai p-value $< 0,05$ maka H0 ditolak dan hipotesis yang diajukan dapat diterima. Namun jika nilai p-value $> 0,05$ maka H0 diterima dan hipotesis ditolak. Tabel di bawah menunjukkan hasil pengujian hipotesis.

Tabel 4. 18

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Koefisien	t hitung	p value	Kesimpulan
H1	Work_Envir → Employ_Engg	0.479	6.468	0.000	Diterima
H2	Job_Char → Employ_Engg	0.594	8.268	0.000	Diterima
H3	Employ_Engg → Turnover_Int	-0.385	-4.445	0.030	Diterima
H4	Work_Envir → Turnover_Int	-0.230	-2.169	0.016	Diterima
H5	Job_Char → Turnover_Int	-0.258	-2.418	0.009	Diterima

Gambar menunjukkan model penelitian dengan nilai SLF yang menggambarkan pengaruh antar variabel serta pengaruh mediasi yang telah diuji.



Gambar 4. 1

Model Struktural Dengan Standard Loading Factor

Selanjutnya, berdasarkan hasil uji hipotesis yang dapat dilihat pada Tabel diatas, selanjutnya dapat dilakukan analisis untuk setiap hipotesis yang diajukan, yaitu:

H1: *Work environment* secara positif mempengaruhi *Employee Engagement*

Hasil analisis SEM dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, dengan nilai p-value sangat signifikan (p-value = 0,000) dan cr sebesar 6,468. Dengan taraf signifikan 0,05 dan t-tabel sebesar 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan hipotesis H1 yang diajukan diterima.

H2: *Job Characteristics* secara positif mempengaruhi *Employee Engagement*

Hasil analisis SEM dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Job Characteristics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee*

Engagement, dengan nilai p-value sangat signifikan (p-value = 0,000) dan cr sebesar 8,268. Dengan taraf signifikan 0,05 dan t-tabel sebesar 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan hipotesis H2 yang diajukan diterima.

H3: *Employee Engagement* secara negatif mempengaruhi *Turnover Intention*

Hasil analisis SEM dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan nilai p-value sangat signifikan (p-value = 0,000) dan cr sebesar -4,445. Dengan taraf signifikan 0,05 dan t-tabel sebesar 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan hipotesis H3 yang diajukan diterima.

H4: *Work environment* secara negatif mempengaruhi *Turnover Intention*

Hasil analisis SEM dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Work environment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan nilai p-value sangat signifikan (p-value = 0,030) dan cr sebesar -2,169. Dengan taraf signifikan 0,05 dan t-tabel sebesar 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan hipotesis H4 yang diajukan diterima.

H5: *Job Characteristics* secara negatif mempengaruhi *Turnover Intention*

Hasil analisis SEM dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Job Characteristics* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan nilai p-value sangat signifikan (p-value = 0,016) dan cr sebesar -2,418. Dengan taraf signifikan 0,05 dan t-tabel sebesar 1,645 maka dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan hipotesis H5 yang diajukan diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan rangkuman dari berbagai uji dan analisis pengolahan data yang dibuat dalam bentuk kesimpulan, kontribusi penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan serta hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan, maka didapatkan beberapa kesimpulan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. *Work environment* secara positif dan signifikan mempengaruhi tingkat *work engagement* serta secara negatif dan signifikan mempengaruhi tingkat *turnover intention* pada generasi milenial di sektor *retail* dan *customer product* Indonesia. *Work environment* terbukti merupakan salah satu faktor penyebab para generasi milenial pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia melakukan *turnover*. *Work environment* yang baik akan membuat para pekerja pun akan bekerja secara maksimal jika dilingkungan kerja yang baik, dan nyaman. Sehingga *work environment* memiliki peran yang penting bagi pekerja milenial terutama di sektor *retail* dan *customer product* Indonesia, agar membuat mereka lebih loyal karena merasa nyaman terhadap perusahaannya.
2. *Job characteristics* secara positif dan signifikan mempengaruhi tingkat *employee engagement* serta secara negatif dan signifikan mempengaruhi tingkat *turnover intention* pada generasi milenial di sektor *retail* dan *customer product* Indonesia. *Job characteristics* terbukti merupakan salah satu faktor penyebab para generasi milenial pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia melakukan *turnover*. Karena jika ketika seseorang merasa diakui, melalui adanya kesempatan untuk mengembangkan diri dalam perusahaan, kesempatan untuk merasa dihargai serta signifikansi tugas yang dimiliki seorang karyawan dalam bekerja akan memiliki pengaruh dalam membentuk persepsi sesaat

seorang karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Sehingga *job characteristics* memiliki peran yang penting bagi pekerja milenial terutama sektor *retail* dan *customer product* untuk merasa nyaman dengan pekerjaannya. Hal itu pun yang akan membuat mereka loyal terhadap organisasi mereka bekerja.

3. *Employee engagement* memediasi hubungan dari *work environment* dan *job characteristics* terhadap *turnover intention* pada generasi milenial di sektor *retail* dan *customer product* Indonesia. Penelitian ini membuktikan apabila karyawan merasa nyaman dengan *work environment* pekerjaan mereka dan senang dengan *job characteristics* yang didapatkan perusahaan, maka para karyawan akan lebih merasa terikat dengan pekerjaannya atau memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi. Pada penelitian ini juga terbukti bahwa *employee engagement* terbukti secara negatif dan signifikan mempengaruhi *turnover intention* pada generasi milenial di sektor *retail* dan *customer product* Indonesia. Sehingga *employee engagement* terbukti bisa dikonseptualisasikan sebagai anteseden dari *turnover intention* karena semakin tinggi tingkat *work engagement* karyawan terhadap organisasinya maka semakin rendah tingkat *turnover intention*.

5.2 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memiliki kontribusi yang dapat dilihat pada beberapa bagian sebagai berikut:

1. Secara teoritis, dengan menggunakan efek mediasi *employee engagement*, penelitian ini memberikan wawasan terhadap motivasi terbesar generasi milenial pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia. Temuan pada penelitian mengkonfirmasi adanya pengaruh negatif dan signifikan dari *job characteristics* terhadap *turnover intention*, dimana temuan ini tidak terbukti di penelitian acuan. Para peneliti dapat menggunakan hasil penelitian untuk mengembangkan kerangka penelitian yang lebih luas dan secara empiris dapat memverifikasi

temuan lainnya dengan menambahkan variabel lain yang tidak termasuk dalam model pada penelitian ini.

2. Secara metodologis, penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yaitu pengujian model SEM dalam prosesnya untuk mengukur persepsi generasi milenial dalam dunia kerja. Hasil dari penelitian mengkonfirmasi adanya hubungan negatif dan signifikan dari pengaruh *work environment* dan *job characteristics* terhadap terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *employee engagement* terhadap generasi milenial pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia.
3. Secara empiris, berdasarkan hasil penelitian ini dapat diimplikasikan bahwa *work environment* dan *job characteristics* sebagai faktor yang mempengaruhi turnover intention terhadap generasi milenial di dunia kerja pada sektor *retail* dan *customer product* di Indonesia, yang terbukti signifikan sehingga secara praktik dapat diterapkan pada manajemen sumber daya manusia di perusahaan dalam mengenali faktor penyebab *turnover intention* karyawan terutama pada kedua variabel penyebab tersebut.

5.3 Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan acuan sebagai implikasi manajerial yang dapat diterapkan di manajemen organisasi atau perusahaan yang membutuhkan terutama pada perusahaan di sektor *retail* dan *customer product*. Beberapa hal yang dapat dijadikan implikasi manajerial adalah sebagai berikut:

1. Pada variabel *work environment* perlu diperhatikan faktor lingkungan fisik dan psikis para pekerja, karena pada penelitian ini faktor lingkungan fisik dan psikis tersebut memiliki nilai indikator *Standardized Loading Factor* (SLF) dan nilai *mean* yang paling tinggi atau merupakan indikator yang memiliki pengaruh besar dibandingkan indikator lainnya. Pada penelitian ini, ditemukan hasil bahwa *work environment* memiliki pengaruh yang besar terhadap tingkat *employee engagement* yang juga sangat mempengaruhi tingkat *turnover intention* para pekerja generasi milenial pada sektor *retail* dan *customer product* di penelitian ini. Pada lingkungan fisik memiliki nilai

Standardized Loading Factor (SLF) yang tinggi sehingga perlu diperhatikan. Bentuk dari *work environment* yang aman dan nyaman secara fisik dapat dilihat dari beberapa indikator penelitian yang banyak disetujui oleh para responden, seperti perusahaan mengikuti prosedur keselamatan kerja, memberikan para pekerjatunjangan kesehatan seperti asuransi, pengobatan, dsb, dan memberikan bayaran yang sewajarnya dengan bandingan seberapa besar resiko yang ditanggung oleh pekerja

2. Sedangkan variabel *work environment* dengan indikator faktor lingkungan psikis para pekerja, memiliki nilai *mean* yang paling tinggi atau merupakan indikator yang memiliki pengaruh besar dibandingkan indikator lainnya, sehingga hal ini pun perlu diperhatikan lebih. *Work environment* yang aman dan nyaman secara psikis juga sangat mempengaruhi para pekerja generasi milenial di sektor *retail* dan *customer product* ini bekerja, sehingga manajemen sebaiknya lebih memperhatikan juga lingkungan sosial para pekerja seperti hubungan ke- rekanan kerja, hubungan antara atasan dan bawahan, serta juga menjelaskandan menyiapkan pekerja dengan lingkungan pekerjaan yang akan dihadapi dengan memberikan berbagai pelatihan sesuai pekerjaannya ataupun peningkatan *skill* khusus dan dukungan karir bagi para pekerja yang terutama di sektor *retail* dan *customer product*. *Work environment* seharusnya tidak mempengaruhi ketakutan pada pekerja, sehingga mereka tidak berani berkontribusi dengan baik, tetapi harus nyaman dan aman, sehingga *work environment* memiliki peran yang penting bagi pekerja.
3. Pada penelitian ini, ditemukan juga hasil bahwa *job characteristics* memiliki pengaruh yang besar terhadap tingkat *employee engagement* yang juga sangat mempengaruhi tingkat *turnover intention* para pekerja generasi milenial pada sektor *retail* dan *customer product* di penelitian ini. Oleh sebab itu dianjurkan agar organisasi dapat menerapkan desain pekerjaan pun juga harus disesuaikan dengan pekerjaan berdasarkan

nilai dan preferensi yang dapat dikategorikan dengan *skill variety* seperti keterampilan pekerjaan, *task identity* seperti melakukan pekerjaan yang lengkap dari awal hingga selesai, *task significance* seperti penjelasan mengenai pentingnya pekerjaan tersebut, *autonomy* seperti membiarkan pekerja mengambil suatu keputusan mengenai pekerjaan, dan *feedback* seperti memberikan umpan balik atau review dari bagaimana pekerja melakukan pekerjaannya, karena kategorisasi atau desain pekerjaan mempunyai tingkat interdependensi yang tinggi terutama bagi para pekerja di sektor *retail* dan *customer product*.

4. Pada variabel *job characteristics* perlu diperhatikan faktor *feedback* para pekerja, karena pada penelitian ini faktor *feedback* tersebut memiliki nilai indikator *Standardized Loading Factor* (SLF) dan nilai *mean* yang paling tinggi dibandingkan indikator lainnya, atau merupakan indikator yang memiliki pengaruh besar. Sehingga dapat diartikan bahwa kebanyakan pekerja akan memiliki tingkat *turnover intention* cenderung tinggi yang disebabkan karena salah satu penyebabnya adalah variabel *job characteristics* dengan faktor permasalahan utama yaitu *feedback* yang kurang dari perusahaan atau organisasinya. Dari hal ini yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan *feedback* atau review atau tanggapan secara rutin mengenai bagaimana pekerja tersebut bekerja entah baik atau buruk, sehingga para pekerja tidak merasa pekerjaannya yang dilakukan kurang apresiasi atau review dari perusahaannya dan akan merasa memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah.
5. Pada penelitian ini juga dibuktikan bahwa *employee engagement* sebagai anteseden *turnover intention* pada penelitian ini dapat dijadikan sebagai implikasi manajerial yang sangat penting karena *employee engagement* dapat memediasi variabel pengaruh terhadap *turnover intention*. Sehingga manajemen dari perusahaan terutama pada sektor *retail* dan *customer product* harus memperhatikan tingkat keterlibatan

para pekerja karena kurangnya tingkat *engagement* para generasi milenial yang menyebabkan dapat dengan mudah berpindah ke perusahaan lainnya hanya karena untuk meningkatkan kepercayaan dirinya. Selanjutnya beberapa karyawan dengan sebagian *engagement* pun akan segera berubah menjadi karyawan yang tidak memiliki *engagement* sama sekali dan akhirnya mereka juga akan keluar dari perusahaan, sehingga akan mempengaruhi *turnover* karyawan dari perusahaan terutama seperti pada hasil penelitian ini yang terbukti pada generasi milenial di sektor *retail* dan *customer product*.

6. Pada variabel *employee engagement* perlu diperhatikan faktor *Absorption* para pekerja, karena pada penelitian ini faktor *Absorption* tersebut memiliki nilai indikator *Standardized Loading Factor s* (SLF) dan nilai *mean* yang paling tinggi dibandingkan indikator lainnya. *Absorption* tersebut merupakan konsentrasi yang penuh ketika bekerja, dimana Individu merasa ketika ia bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan para pekerja yang merasa terikat dalam *employee engagement* dengan perusahaan atau organisasinya tersebut (Schaufeli, & Bakker, 2002). Agar pekerja melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati atau sepenuh niatan sehingga menaikkan tingkat keterlibatan pekerja dengan perusahaan atau organisasinya, dan menyebabkan pekerja tidak melakukan *turnover intention* dengan mudah, dari hal ini diperlukan peran dari perusahaan yang dapat memberikan motivasi atau reward atau benefit terhadap pekerja yang melakukan pekerjaannya dengan tanggap dan cepat sehingga para pekerja akan merasa lebih semangat dan lebih terlibat dengan pekerjaannya, serta mengurangi para pekerja yang cenderung memiliki niatan *turnover intention*.

5.4 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian dilakukan dengan keterbatasan objek penelitian yang sekaligus dijadikan salah satu keterbaruan dalam penelitian ini yaitu terhadap generasi milenial pada sektor *retail* dan *customer product* di

Indonesia.

2. Proses pengumpulan data dilakukan saat masa pandemi Covid-19 sehingga tidak dapat dilakukan upaya untuk melakukan pendalaman hasil penelitian di lapangan serta keterbatasan akses ke perusahaan
3. Penggunaan *self administrated questionnaire*, dimana dengan menggunakan metode ini responden akan cenderung menilai dirinya lebih tinggi untuk menjawab pernyataan yang berkaitan dengan pribadinya. Selain itu penggunaan metode ini juga memiliki kelemahan dalam responden menginterpretasikan pernyataan yang ada pada kuesioner sehingga bisa terjadi miss-interpretation.
4. Waktu yang digunakan untuk penelitian yang tergolong singkat sehingga mempengaruhi jumlah responden penelitian. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya memiliki waktu yang lebih lama sehingga data yang dibutuhkan dapat dikumpulkan secara maksimal.

5.5 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Berikut adalah beberapa saran yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya:

1. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi turnover intention lainnya. Menambah variabel atau indikator dalam penelitian untuk menambah dan mempertajam analisis hasil uji penelitian. Jumlah variabel independen dan mediator dapat ditambahkan dalam penelitian atau menambah variabel moderator dengan jumlah indikator pertanyaan lebih banyak.
2. Data demografi sebaiknya digunakan sebagai variabel kontrol untuk penelitian kedepannya agar pengaruh dari masing-masing profil responden terhadap variabel penelitian dapat lebih jelas. Meningkatkan jumlah dan demografi responden dari berbagai wilayah di Indonesia untuk mendapatkan hasil analisis penelitian yang lebih optimal dan mewakili objek penelitian, agar mendapatkan hasil yang lebih diyakini menggambarkan populasi generasi secara keseluruhan.

3. Penelitian ini hanya melihat dari sudut pandang internal responden dibandingkan perspektif eksternal, dan untuk penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan perspektif eksternal objek penelitian seperti faktor agama, keluarga, dan pendidikan.
4. Penelitian di masa depan dapat dilakukan terhadap generasi Z yang merupakan populasi terbesar di Indonesia saat ini (Bappenas, 2019) dan selanjutnya akan memasuki dunia kerja.
5. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode yang lebih eksploratif dan tidak hanya menggunakan metode kuantitatif untuk bisa mengeksplorasi permasalahan lebih mendalam.