

Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention Studi Kasus PT XYZ Bandung

Nida Kania Fauzia*, Marwansyah

Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung

Abstract:

This research aims to know the level of employee engagement, turnover intention, and influence employee engagement against turnover intention. The methods used in this research is descriptive statistical analysis, while the techniques of data collection using the questionnaire as a primary data and international journals as well as books as the secondary data. Based on the results of the research that has been done, the regression equation is $Y = 68,179 - 0,215X$. The results showed that there were negative and significant influence between employee engagement and turnover intention is amount -0.215 and employee engagement affect turnover intention is amount 7.8%.

Keywords: *absorption, dedication, employee engagement, turnover intention*

Pendahuluan

Industri cat di Indonesia semakin meningkatkan daya saingnya agar dapat bersaing di pasar lokal hingga global. Industri ini telah ada sejak dahulu dimana saat ini industri tersebut mengalami perkembangan dengan banyaknya inovasi dan mulai memperhatikan produk yang ramah lingkungan sebagai langkah untuk meningkatkan daya saingnya. Salah satu perusahaan di Indonesia yang memproduksi cat adalah PT XYZ, dimana perusahaan ini dikenal dalam memproduksi cat tembok dengan *middle grade* hingga *low grade*. PT XYZ hingga saat ini sudah memiliki 32 cabang di Indonesia dengan pasar yang luas.

Pada setiap perusahaan tenaga kerja menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan karena karyawan tidak dapat diduplikasi atau ditiru oleh kompetitor. Namun jika terdapat suatu gejala yang dapat menimbulkan masalah menyangkut karyawan, hal ini menjadi titik fokus perusahaan karena perusahaan dapat berjalan dan bertahan, tidak lain dari dukungan karyawan. Salah satu gejala mengenai karyawan yang terdapat di PT XYZ, Bandung adalah adanya peningkatan *turnover rate* pada dua tahun terakhir. Berikut besarnya *turnover rate* selama 2 tahun berturut-turut.

Tabel 1. Turnover Rate PT XYZ

Tahun 2016	Tahun 2017
4,28%	13,31%

Kemudian didukung juga dengan penyebab keluarnya karyawan dari perusahaan yang ditunjukkan hasil *exit interview* bulan September 2017-November 2017. Hasilnya adalah sebanyak 38 karyawan keluar secara sukarela (*voluntary turnover*) dan 6 karyawan keluar secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). Dapat dilihat, jumlah *voluntary turnovers* lebih banyak dibandingkan *involuntary turnover*. Dessler (2013) mengatakan bahwa "*poor attendance, voluntary turnover, and psychological withdrawal often also reflect diminished employee engagement. Employee engagement is an important*

topic, because many employee behaviors, including turnover, reflect the degree to which employees are engaged”.

Seperti yang telah diuraikan di atas, *turnover* dapat disebabkan oleh kurangnya *engagement*. Menurut Perez (2008) *Turnover is members leaving rather than entering the organization, furthermore the attention was on voluntary turnovers. “Employee engagement as the involvement with and enthusiasm for work”* (Gallup Organization dalam Markos dan Sridevi, 2010). Adanya karyawan keluar dengan jumlah yang tinggi dari tahun ke tahunnya, mengindikasikan tingkat rasa keterikatan dengan perusahaannya rendah atau bahkan tidak memiliki rasa keterikatan (*disengaged employees*). Untuk itu, perusahaan harus dapat mempertahankan karyawannya salah satunya dengan membangun hubungan agar timbul keterikatan pada karyawan.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka perlu diketahui bagaimana *employee engagement* dapat mempengaruhi *turnover intention* sehingga penelitian yang akan dikaji yaitu mengenai “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*”.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, berikut perumusan masalah dalam penelitian ini.

1. Bagaimana *employee engagement* di PT XYZ?
2. Bagaimana *turnover intention* di PT XYZ?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* PT XYZ?

Maksud dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh dari *employee engagement* terhadap *turnover intention* di PT XYZ dengan didukung oleh beberapa data yang relevan. Dengan maksud tersebut, maka berikut tujuan penelitian ini.

1. Mengetahui *employee engagement* di PT XYZ.
2. Mengetahui *turnover intention* di PT XYZ.
3. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* PT XYZ.

Employee Engagement

Menurut Baumruk (2004), “*employee engagement is considered to be the most powerful factor to measure a company’s vigour*”. Selain itu, terdapat pendapat lain menurut Hewitt Associates LLC (dalam J. Anita, 2013) *employee engagement* didefinisikan sebagai “*the state in which individuals are emotionally and intellectually committed to the organisation or group, as measured by three primary behaviours: Say, stay, strive*”. Berikut ketiga perilaku umum dari *engaged employee*.

- 1) *Say* (Berbicara), karyawan merekomendasikan perusahaan tempatnya bekerja kepada orang lain dan karyawan berbicara positif mengenai perusahaan tempat ia bekerja.
- 2) *Stay* (Bertahan), karyawan memiliki komitmen dan loyal pada perusahaan meskipun memiliki kesempatan untuk bekerja di perusahaan lain dan berkeinginan untuk menjadi bagian dari organisasi.
- 3) *Strive* (Bekerja keras), karyawan dapat mengerjakan pekerjaan melebihi apa yang diperintahkan oleh perusahaan untuk berkontribusi pada kesuksesan perusahaan dan menggunakan waktu, usaha, juga inisiatif yang lebih untuk berkontribusi penuh pada perusahaan.

Pada awalnya konsep *employee engagement* ditemukan oleh Kahn pada 1990 dalam jurnal “*Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*” yang mengungkapkan bahwa “*the harnessing of organization members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances*”. Penelitian lainnya dilakukan oleh (Schaufeli *et al*, 2002) yang mendefinisikan *employee engagement* as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. (Schaufeli dan Bakker, 2004) menyimpulkan terdapat tiga dimensi *employee engagement*, diantaranya *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Vigor dinilai oleh enam hal yang menunjukkan tingginya energi dan ketahanan, kerelaan untuk berusaha, tidak mudah lelah, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Mereka yang memiliki nilai tinggi pada *vigor* biasanya memiliki banyak energi, semangat dan stamina saat bekerja.

Dedication dinilai oleh lima hal yang mengacu pada pentingnya pekerjaan seseorang, merasa antusias dan bangga dengan pekerjaannya, dan merasa terinspirasi dan tertantang oleh pekerjaannya. Mereka yang berprestasi tinggi dalam dedikasi, mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya karena hal itu dialami dan dianggap sebagai sesuatu yang bermakna, inspiratif, dan menantang. Selain

itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan mereka. Mereka yang memiliki nilai rendah, tidak mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya karena mereka tidak mengalaminya dan menjadi bermakna, tidak terinspirasi, atau menantang, tidak antusias atau bangga dengan pekerjaan mereka.

Absorption diukur dengan enam hal yang mengacu pada totalitas, karyawan “tenggelam” dalam pekerjaan dan mengalami kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat dan seseorang melupakan hal lain yang ada di sekitarnya. Mereka yang memiliki nilai tinggi pada *absorption* biasanya senang dengan pekerjaan mereka, mereka merasa “tenggelam” oleh pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk melepaskannya. Sebagai konsekuensinya, segala sesuatu lainnya yang ada di sekitar dilupakan dan waktu tidak terasa berjalan dengan cepat. Mereka yang memiliki nilai *absorption* rendah tidak merasa senang atau “tenggelam” dalam pekerjaan mereka, mereka tidak memiliki kesulitan untuk melepaskan diri darinya, juga tidak melupakan segala sesuatu di sekitar mereka, termasuk waktu. Menurut Bakker (2008), terdapat empat dampak *employee engagement* terhadap *engaged employee* diantaranya *experience positive emotions*, *experience better health*, *ability to mobilize resources*, dan *crossover of engagement*. Menurut Baumruk (2006), terdapat lima kunci untuk meningkatkan *employee engagement* yang dapat dipraktikkan dimana hal ini dibutuhkan peran manajer atau atasan adalah adanya pelatihan karyawan, memberikan penghargaan, memberikan kejelasan mengenai ekspektasi kinerja, libatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan eksekusi, dan menjalin hubungan yang baik.

Turnover Intention

Menurut Price (1977), *turnover is the movement of members accross the boundary of an organization*. Sedangkan *turnover* menurut Perez (2008) adalah *members leaving rather than entering the organization, furthermore the attention was on voluntary turnovers*. Lebih lanjut lagi Perez mengemukakan bahwa *voluntary turnover has relevant implications for organizational manpower planning*. *Manpower planning* itu sendiri didefinisikan sebagai perencanaan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan sehingga penting bagi perusahaan untuk menganalisis dan mengukur tingkat *turnover intention*. *Turnover* berbeda dengan *turnover intention*. Seperti yang dinyatakan oleh Chang (2008) bahwa *the turnover intention is the psychology or thought process before generating the turnover behavior*. Menurut Roodt (2004) *turnover intention* memiliki satu dimensi yaitu *intention to leave or stay*.

Menurut Perez (2008) terdapat tiga dampak *turnover* yaitu *organizational cost*, *operational disruption*, dan *demoralization of organizational membership*. *Organizational cost* adalah biaya untuk uang pesangon, administratif yang terkait dengan penghentian, dan tentunya biaya juga waktu untuk melakukan *exit interview (separation cost)*. Untuk menggantikan posisi karyawan yang keluar, perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen dengan memasang iklan lowongan kerja dan *interview* karyawan masuk (*replacement cost*). Tidak hanya itu, dibutuhkan biaya untuk melakukan training karyawan baru (*training cost*). *Operational disruption* adalah gangguan operasional terjadi ketika tingginya tingkat ketergantungan peran kerja pada perusahaan. Adanya karyawan yang keluar, perusahaan harus menempatkan karyawan lain untuk mengisi posisi kosong karena hal tersebut. Namun yang dapat menjadi masalah adalah ketika belum ada karyawan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan posisi tersebut sehingga perusahaan harus melakukan *back up*. *Demoralization of organizational membership* adalah adanya hal yang dapat memicu sentimen dengan karyawan lain yang masih bertahan di perusahaan, seperti mempertanyakan mereka mengenai motivasi apa yang membuat mereka dapat bertahan di perusahaan.

Perusahaan dapat mengendalikan tingkat *turnover intention* yang tinggi dengan melakukan strategi retensi. Strategi ini merupakan cara bagaimana perusahaan dapat mempertahankan karyawannya agar tidak keluar dari perusahaan, bahkan dapat menciptakan rasa loyal pada karyawan itu sendiri. Dessler (2013) mengemukakan mengenai *retention strategy for reducing voluntary turnover*. Kemudian menurut *Development Dimensions International (DDI)* dan *the employment firm Robert Half International* dalam Dessler (2013) menyarankan untuk membangun program retensi yaitu.

1. *Selection*. Retensi dimulai dari proses seleksi dengan memilih calon karyawan yang tepat.
2. *Professional growth*. Program pelatihan dan pengembangan karir yang dipikirkan dengan baik dapat memberikan insentif yang kuat bagi karyawan untuk tetap bertahan perusahaan. Seperti yang dikatakan seorang ahli, para profesional yang merasa perusahaannya peduli dengan

perkembangan dan kemajuan, mereka akan jauh lebih mungkin untuk bertahan pada perusahaan.

3. *Provide career direction*. Komunikasikan secara berkala mengenai karir dan prospek kepada karyawan, dan membantunya untuk menyusun rencana karir yang potensial.
4. *Meaningful work and ownership of goals*. Karyawan tidak dapat melakukan pekerjaan mereka jika tidak tahu apa yang harus dilakukan atau apa tujuannya. Oleh karena itu, bagian penting dari mempertahankan karyawan adalah dengan memberikan kejelasan mengenai apa saja yang menjadi tanggung jawab mereka.
5. *Recognition and rewards*. Karyawan membutuhkan pengakuan dan dihargai atas pekerjaan yang dilakukannya dengan baik. Manajer dapat memberikan pujian atas hasil pekerjaan karyawannya dan rewards berupa beasiswa pendidikan atau bonus.
6. *Culture and environment*. Perusahaan yang sangat tegang dan politis bisa membuat karyawannya keluar, sementara perusahaan yang membuat mereka merasa nyaman mendorong mereka untuk tinggal.
7. *Promote work-life balance*. Dalam satu survei yang dilakukan oleh Robert Half dan careerbuilder.com, mengidentifikasi pengaturan kerja yang fleksibel dan *telecommuting* sebagai dua manfaat utama yang akan mendorong karyawan untuk memilih satu pekerjaan atau pekerjaan lain.
8. *Acknowledge achievements*. Ketika karyawan merasa kurang dihargai, mereka cenderung keluar. Survei menunjukkan bahwa pengakuan terhadap prestasi sering merupakan hadiah non-moneter yang efektif.

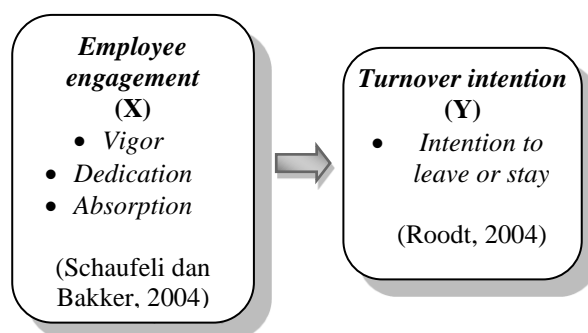
Berdasarkan tujuan penelitian, perumusan masalah dan kerangka pemikiran di atas, dapat dilihat hipotesis penelitian ini yaitu.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh negatif yang signifikan *employee engagement* terhadap *turnover intention* di PT XYZ.

H_a : Terdapat pengaruh negatif yang signifikan *employee engagement* terhadap *turnover intention* di PT XYZ.

Metode Penelitian

Objek penelitian ini mengenai perilaku organisasi yang berfokus pada *employee engagement* dan *turnover intention* dengan jumlah responden 144 karyawan PT XYZ, Bandung.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif karena dalam pelaksanaannya meliputi data berupa angka yang diolah menggunakan analisis statistik yang kemudian dijelaskan secara deskriptif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode ini bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel *employee engagement* terhadap variabel *turnover intention*.

Variabel *employee engagement* diukur dengan menggunakan instrumen UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) dan untuk mengukur variabel *turnover intention* menggunakan TIS (*Turnover Intention Scale*). Populasi karyawan PT XYZ, Bandung sebesar 667 karyawan terhitung hingga Maret tahun 2018. Sample yang digunakan sebesar 144 karyawan, teknik pengambilan sample menggunakan

quota sampling. Data primer yang digunakan berasal dari kuesioner dan data sekunder berasal dari jurnal internasional serta buku.

Menurut Indrawati (2015), butir-butir pernyataan dalam kuesioner merupakan instrumen (alat) ukur yang harus mengukur apa yang menjadi tujuan penelitian. Karena itu tiap butir pernyataan dalam kuesioner harus diukur validitasnya. Selain valid, instrumen pun harus reliabel seperti yang dinyatakan oleh Arikunto (2010), reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Sebelum melakukan penyebaran kuesioner kepada seluruh responden penelitian, dibutuhkan pengujian mengenai instrumen yang valid dan reliabel kepada 30 responden. Jika hasil pengolahan data 30 responden tersebut memiliki validitas yang melebihi r tabel (0,3061) dan reliabilitas yang lebih dari 0,6, maka kuesioner tersebut dapat digunakan dan disebar kepada seluruh responden penelitian. Jika instrumen telah valid dan reliabel kemudian data diuji dengan menggunakan statistik deskriptif, uji korelasi sederhana, uji regresi linier sederhana, uji hipotesis, dan koefisien determinasi.

Hasil dan Pembahasan

Demografi Responden

Data demografi responden ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2. Data Demografi Responden

Demografi	Keterangan	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	97	67,4
	Perempuan	47	32,6
Usia	21-25 tahun	16	11,1
	26-30 tahun	41	28,5
	31-35 tahun	35	24,3
	36-40 tahun	35	24,3
	41-45 tahun	11	7,6
	>45 tahun	6	4,2
Pendidikan Terakhir	SMA/ SMK	33	22,9
	D1/D2/D3	34	23,6
	S1/D4	74	51,4
	S2	3	2,1
Masa Kerja	<5 tahun	52	36,1
	6-10 tahun	41	28,5
	11-15 tahun	23	16
	>15 tahun	28	19,4

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas variabel *employee engagement* pada 30 karyawan dinyatakan valid dengan *pearson correlation* > 0,3061 dan hasil uji validitas variabel *employee engagement* pada 144 karyawan dinyatakan valid dengan *pearson correlation* > 0,1367.

Hasil uji validitas variabel *turnover intention* pada 30 karyawan dinyatakan valid dengan *pearson correlation* > 0,3061 dan hasil uji validitas variabel *turnover intention* pada 144 responden, hasil uji validitas pada 144 responden dinyatakan valid dengan *pearson correlation* > 0,1367.

Hasil uji reliabilitas variabel *employee engagement* pada 144 karyawan sebesar 0,760 dan hasil uji reliabilitas variabel *turnover intention* pada 144 karyawan sebesar 0,726. Nilai *Cronbach's Alpha* kedua variabel tersebut berada pada interval 0,6 – 0,79, dikatakan reliabilitas atau konsistensi dari kuesioner tersebut diterima.

Analisis Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif *employee engagement* ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Employee Engagement

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev
<i>Vigor</i>	144	0	6	4,00	1,193
<i>Dedication</i>	144	2	6	5,12	1,047
<i>Absorption</i>	144	1	6	3,45	1,238
<i>Employee engament</i>	144	0	6	4,19	1,159
<i>Valid N (listwise)</i>	144				

Berdasarkan tabel 3, variabel *employee engagement* memiliki 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Mean* variabel *employee engagement* sebesar 4,00. Jika dilihat pada tabel interpretasi hasil analisis deskriptif, variabel *employee engagement* berada di interval 3,63-4,83 yang termasuk ke dalam kategori tinggi. Pada variabel *employee engagement*, dimensi *dedication* memiliki *mean* tertinggi sebesar 5,12 dan dimensi *absorption* memiliki *mean* terendah sebesar 3,45. Jawaban tertinggi dari setiap dimensi adalah 6, sedangkan jawaban terendah pada setiap dimensi berbeda-beda. Dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* masing-masing memiliki jawaban terendah sebesar 0, 2, dan 1. Nilai standar deviasi variabel *employee engagement* sebesar 28,9% ($1,159/4,00 \times 100\%$). Nilai tersebut berada di atas 20% yang menunjukkan bahwa jawaban responden cukup beragam.

Hasil analisis statistik deskriptif *turnover intention* ditunjukkan pada tabel .

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel *Turnover Intention*

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev
<i>Intention to leave or stay</i>	144	1	7	3,85	1,564
<i>Valid N (listwise)</i>	144				

Berdasarkan tabel 4, variabel *turnover intention* memiliki 1 dimensi yaitu *intention to leave or stay*. *Mean* variabel *turnover intention* sebesar 3,85. Jika dilihat pada tabel interpretasi hasil analisis deskriptif, dimensi *intention to leave or stay* berada di interval 3,42-4,62 yang termasuk ke dalam kategori sedang. Jawaban tertinggi dari dimensi tersebut adalah 7, sedangkan jawaban terendahnya adalah 1. Nilai standar deviasi variabel *turnover intention* sebesar 40,6% ($1,564/3,85 \times 100\%$). Nilai tersebut berada di atas 20% yang menunjukkan bahwa jawaban responden cukup beragam.

Uji Korelasi Sederhana

Hasil uji korelasi sederhana ditunjukkan pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Korelasi Sederhana

		<i>Employee Engagement</i>	<i>Turnover Intention</i>
<i>Employee Engagement</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1	-,279**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		,001
	<i>N</i>	144	144
<i>Turnover Intention</i>	<i>Pearson Correlation</i>	-,279**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,001	
	<i>N</i>	144	144

**. *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Berdasarkan tabel 5, *output* menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ yang memiliki arti nilai tersebut signifikan. Nilai korelasi variabel *employee engagement* dan *turnover intention* sebesar -0,279. Apabila melihat dari interpretasi menurut Arikunto (2010), nilai tersebut berada di sekitar koefisien korelasi -1, maka mengindikasikan korelasi negatif yang disertai perubahan dalam arah berbeda. Hasil interpretasi koefisien korelasi memiliki tingkat hubungan yang rendah yang berada pada interval 0,20-0,399.

Uji Regresi Linier Sederhana

Berdasarkan nilai signifikansi dari tabel 7, diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil *output* pada tabel 7, diketahui nilai *constant* (a) sebesar 68,179, sedangkan nilai *employee engagement* (b) sebesar -0,215, sehingga persamaan regresinya sebagai berikut.

$$Y = a + bX$$

$$Y = 68,179 - 0,215X$$

Koefisien sebesar 68,179, mengandung arti bahwa nilai konstanta variabel *turnover intention* sebesar 68,179. Koefisien regresi X sebesar -0,215 memiliki arti bahwa setiap penambahan 1% nilai *employee engagement*, maka nilai *Turnover Intention* akan berkurang sebesar -0,215. Koefisien regresi tersebut bernilai negatif, yang mengandung arti *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Coefficients ^a					
Model	Unstand. Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68,179	4,202	16,224	,000
	Engagement	-,215	,062	-,279	,001

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Uji Hipotesis

Pada penelitian ini, uji hipotesis yang digunakan adalah uji-T dan Uji-F.

Tabel 7. Hasil Uji T

Coefficients ^a					
Model	Unstand. Coefficients		Std. Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68,179	4,202	16,224	,000
	Engagement	-,215	,062	-,279	,001

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 8, nilai signifikansi t_{hitung} sebesar -3,461 dengan *significance level* 0,05 dan $df: (n-k) = 142$, diperoleh t_{tabel} sebesar 1,65566, maka interpretasi dari hasil $-t_{tabel} > t_{hitung}$ ($-1,65566 > -3,461$) sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak.

Tabel 8. Hasil Uji F

ANOVA ^a				
Model	Df	F	Sig.	
1	Regression	1	11,977	,001 ^b
	Residual	142		
	Total	143		

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 9, nilai signifikansi F_{hitung} sebesar 11,977 dengan *significance level* 0,05 dan $df1: (k-1) = 1$, $df2: (n-k) = 142$, diperoleh F_{tabel} sebesar 3,91, maka interpretasi dari hasil tersebut $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($11,977 > 3,91$) sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak.

Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,279 ^a	,078	,071	10,566
a. Predictors: (Constant), Employee Engagement				

Dapat dilihat pada tabel 10, diperoleh koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,078, yang memiliki pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (*employee engagement*) terhadap variabel terikat (*turnover intention*) adalah sebesar 7,8%, sedangkan 92,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak menjadi variabel pada penelitian ini.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil penelitian pada 144 karyawan PT XYZ, Bandung, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan negatif antara *employee engagement* dan *turnover intention*. Hal tersebut didukung oleh hasil uji korelasi sederhana yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ yang memiliki arti bahwa nilai tersebut signifikan dan nilai korelasi variabel *employee engagement* dan *turnover intention* sebesar -0,279. Tanda minus menunjukkan adanya korelasi negatif yang disertai perubahan dalam arah berbeda.

Berdasarkan hasil uji regresi linier sederhana diketahui bahwa terdapat pengaruh negatif *employee engagement* terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,001 yang kurang dari 0,05 dan besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* sebesar -0,215 dengan persamaan regresi $Y = 68,179 - 0,215X$. Koefisien sebesar 68,179, mengandung arti bahwa nilai konstanta variabel *turnover intention* sebesar 68,179. Koefisien regresi X sebesar -0,215 memiliki arti bahwa setiap penambahan 1% nilai *employee engagement*, maka nilai *turnover intention* akan berkurang sebesar -0,215.

Hasil uji hipotesis pada uji T dan uji F menunjukkan bahwa menerima H_a dan menolak H_0 yang berarti terdapat pengaruh negatif antara *employee engagement* dan *turnover intention*. Pada uji T, nilai signifikansi t_{hitung} sebesar -3,461 dengan *significance level* 0,05 dan df: $(n-k) = 142$, diperoleh t_{tabel} sebesar 1,65566, maka interpretasi dari hasil tersebut $-t_{tabel} > t_{hitung} (-1,65566) > -3,461$ sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak. Nilai t_{hitung} negatif menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* memiliki hubungan yang berlawanan arah dengan variabel *turnover intention*. Selain itu, uji F menunjukkan nilai signifikansi F_{hitung} sebesar 11,977 dengan *significance level* 0,05 dan df1: $(k-1) = 1$, df2: $(n-k) = 142$, diperoleh F_{tabel} sebesar 3,91, maka interpretasi dari hasil tersebut $F_{hitung} > F_{tabel} (11,977 > 3,91)$ sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak.

Jika dilihat hasil koefisien determinasi, menunjukkan (*R Square*) sebesar 0,078, yang memiliki pengertian bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* adalah sebesar 7,8%, sedangkan 92,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak menjadi variabel pada penelitian ini. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah *job stress*, *job satisfaction*, dan *organizational commitment* (Lambert, 2016). Pendapat lain (Price, 2001) menyatakan dalam modelnya bahwa *job involvement*, *job stress*, *pay*, *promotional chances*, dan *general training* berpengaruh pada *turnover intention*.

Employee engagement merupakan salah satu variabel yang dapat menurunkan tingkat *turnover intention* (Lu et.al, 2016). Ketika karyawan *engaged* dengan perusahaan, kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan akan kecil. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang negatif antara *employee engagement* dan *turnover intention*. Berdasarkan hasil statistik analisis, *employee engagement* PT XYZ, Bandung termasuk kategori tinggi. Hal tersebut dapat disebabkan oleh faktor usia, dimana semakin bertambahnya usia karyawan maka akan lebih *engaged* seperti yang dinyatakan oleh (Schaufeli & Bakker, 2004: 18). Usia dapat dikelompokkan menjadi generasi atau gen. Hlongwane & Ledimo (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa tingkat *employee engagement* berbeda-beda tergantung pada *generation group*. Menurut Zemke et.al (2000), *generation group* terbagi menjadi 4 yaitu *veterans* (1922-1943), *baby boomers* (1944-1960), *generation X* (1961 - 1980),

generation Y (1981-2000). Jika dilihat, karyawan PT XYZ, Bandung dikategorikan ke dalam 3 generasi yaitu *baby boomers* (6 karyawan), *generation X* (46 karyawan), *generation Y* (92 karyawan). Tingkat *employee engagement* yang memiliki *mean* tertinggi yaitu pada *baby boomers* sebesar 4,89 yang termasuk dalam kategori sangat tinggi, *generation X* memiliki *mean* sebesar 3,96 yang termasuk dalam kategori tinggi, dan tingkat *employee engagement* terendah yaitu pada *generation Y* sebesar 3,82 yang termasuk dalam kategori tinggi. Meskipun ketiganya termasuk ke dalam kategori sangat tinggi dan tinggi, namun hal ini membuktikan bahwa semakin bertambahnya usia, karyawan semakin *engaged*. Selain usia, jenis kelamin berpengaruh pada tingkat *employee engagement* seperti yang dinyatakan oleh Banihani, *et.al* (2013: 401) bahwa *work engagement* lebih mudah bagi laki-laki untuk terlibat secara fisik, kognitif dan emosional daripada wanita dalam organisasi. Hal ini terbukti mayoritas karyawan PT XYZ, Bandung berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 97 karyawan dan sisanya 47 karyawan perempuan. Meskipun hasilnya termasuk kedalam kategori tinggi, namun terdapat beberapa *section* yang memiliki *mean* dimensi *absorption*, *vigour*, dan *dedication* yang berada pada kategori sedang sehingga perusahaan harus dapat mengambil langkah yang tepat untuk meningkatkan ketiga dimensi tersebut. Hal tersebut perlu ditingkatkan agar niat karyawan untuk keluar dari perusahaan menjadi rendah yang kemudian berdampak pada biaya operasional perusahaan. Sementara itu, tingkat *turnover intention* PT XYZ, Bandung termasuk dalam kategori sedang. Makna dari kategori sedang adalah sebagian besar karyawan memiliki niat untuk keluar dari perusahaan namun masih terdapat kemungkinan karyawan akan tetap bertahan jika harapan karyawan dapat terpenuhi oleh perusahaan. Semakin terpenuhinya harapan karyawan dapat mempengaruhi tingkat *turnover* yang dipengaruhi oleh keterikatan karyawan organisasi secara psikologi (Shaw *et.al*, 1998). Terdapat beberapa *section* yang memiliki tingkat *turnover intention* yang sedang yaitu *transport*, *warehouse*, *HC*, *TMIS*, *SCM*, *desgin*, *employee relation*, *procurement*, *inventory*, *product support*, *WB*, *MIS IT*, *TAX*, *R&D 1*, *R&D 2*, *engineering service*, *R&D 3*, dan *non WB*. Sementara itu, terdapat satu *section* yang memiliki *turnover intention* kategori tinggi yaitu *colour group*. Jika dihubungkan dengan variabel *employee engagement*, beberapa *section* tersebut memiliki dimensi *absorption*, *dedication*, dan *vigour* dalam kategori sedang. Hal inilah yang dapat menjadi fokus bagaimana agar karyawan dapat semakin *engaged* dan tingkat *turnover intention* semakin rendah. Seperti yang dinyatakan oleh Baumruk (2006) bahwa semakin tinggi tingkat *engagement*, *employee turnover* akan menurun dan hal itu akan membantu perusahaan mencapai kinerja perusahaan lebih baik. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan Lu *et.al* (2016) dan penelitian Saks (2006) bahwa *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan, tingkat *employee engagement* PT XYZ, Bandung berada pada kategori tinggi. Dimensi yang memiliki *mean* terendah yaitu *absorption* dan dimensi yang memiliki *mean* tertinggi yaitu *dedication*. Dimensi *vigour* berada pada kategori tinggi, dimensi *dedication* berada pada kategori sangat tinggi, dan dimensi *absorption* berada pada kategori sedang. Namun terdapat beberapa *section* yang memiliki *mean* dalam kategori sedang pada dimensi *vigor* yaitu *section transport*, *color group*, *WB*, *R&D 2*, *R&D 3*, dan *colour group*, *section* yang memiliki *mean* dalam kategori sedang pada dimensi *dedication* yaitu *colour group* dan *R&D 3*, dan *section* yang memiliki *mean* dalam kategori rendah pada dimensi *absorption* yaitu *colour group*. Tingkat *turnover intention* PT XYZ, Bandung berada pada kategori sedang. Dimensi *intention to leave or stay* berada pada kategori sedang. *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sebesar 7,8% , sedangkan 92,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak menjadi variabel pada penelitian ini.

Untuk itu, terdapat beberapa masukan untuk perbaikan bagi perusahaan, yaitu:

1. Peningkatan dimensi *absorption*. Peran manajer sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan agar tumbuh rasa senang dalam bekerja secara sungguh-sungguh sehingga akan meningkatkan konsentrasi karyawan. Selain itu, lingkungan kerja (meliputi hubungan manager dan *staff* , sesama rekan kerja) harus dapat mendukung agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat berkonsentrasi dengan baik menyelesaikan pekerjaannya.
2. Peningkatan dimensi *dedication* pada *section colour group* dan *R&D 3*. Untuk meningkatkan hal tersebut, manajer harus memberikan penjelasan mengenai pentingnya dan tujuan tugas

serta tanggung jawab *section colour group* dan R&D 3 agar karyawan menganggap tugas dan tanggung jawabnya menantang sehingga terpacu untuk lebih semangat dan fokus dalam bekerja.

3. Peningkatan dimensi *vigor* pada *section R&D 2, R&D 3, colour group, transport*, dan WB. Untuk meningkatkan hal tersebut, peran manajer atau atasan dapat memberikan motivasi kepada karyawan dan melakukan *workplace exercise* seperti *stretching* di pertengahan jam kerja agar karyawan tidak mudah lelah saat bekerja.
4. Tingkat *Turnover Intention* pada PT XYZ, Bandung berada pada kategori sedang. Untuk mempertahankan karyawannya, perusahaan dapat melakukan strategi retensi dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan karir yang dapat memberikan insentif yang kuat bagi karyawan untuk tetap bertahan perusahaan, manajer berperan langsung dalam membantu karyawan untuk menyusun rencana karir yang potensial, dan memberikan penghargaan atas hasil kerja karyawan berupa beasiswa pendidikan.

Daftar Pustaka

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success, *Workspan*, 47 (11):. 48-52.
- Baumruk, R. (2006). Why Managers are Crucial to Increasing Engagement. *An interview by Bob Gorman Jr., Robert E. Gorman Communication. Melcrum Publishing, Ltd.*
- Chang, C. (2008). Internal Marketing Practices and Employees Turnover Intentions In Leisure Hotels. *The Journal of Human Resource and Adult learning*, 4 (2).
- Dessler, G. (2013). *Human Resources Management (Thirteenth Edition)*. United States: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Hlongwane, V., Ophillia, L. (2015). Generational Differences On Work Engagement Levels Of Government Healthcare Institution Employees. *Journal Of Governance And Regulation*, 4 (1).
- Indrawati. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: Refika Aditama.
- J, Anita. (2013). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3): 308-323.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33 (4): 692-724.
- Markos, S., Sandhya, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management*, 5 (12).
- Perez, M. (2008). Turnover Intent. *University of Zurich, Strategie- und Unternehmensökonomik*.
- Price, J. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22 (1): 600-624.
- Roodt, G., Bothma, F.C. (2004). The Validation of the Turnover Intention Scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 12 (1).
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3 (1): 71-92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual, Department of Psychology, Utrecht University. *Preliminary Manual* [Version 1.1, December 2004].
- Zemke R., Claire, R., Bob, F. (2000). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace. *Soundview Executive Book Summaries*, 22 (4).

*Email korespondensi:

Nida Kania Fauzia
nidakania@gmail.com