

## Hubungan *Work Engagement* dengan *Turnover Intention*: Studi Pada Karyawan PT. X

I Putu Dedik Hermawan<sup>1</sup>; Listiyani Dewi Hartika<sup>1</sup>; Nicholas Simarmata<sup>2</sup>

Program Studi Psikologi Universitas Dhyana Pura<sup>1</sup>

Program Studi Psikologi Universitas Udayana<sup>2</sup>

E-mail: listiyani.dh@gmail.com

**Intisari.** Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya kasus *turnover* yang selama ini terjadi di beberapa perusahaan di Bali. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan negatif antara *work engagement* dengan *turnover intention* serta melihat aspek dari *work engagement* yang memiliki hubungan negatif paling tinggi terhadap *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan di PT. X Bandara Internasional Ngurah Rai Bali. Metode pengambilan data dilakukan dengan observasi, wawancara, serta pengisian angket yang terdiri dari dua skala terhadap responden. *Work engagement* diukur dengan menggunakan skala yang diadopsi dari skala pengukuran *work engagement* bernama *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. *Turnover intention* diukur dengan skala. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. X dengan status kontrak serta memiliki masa kerja di bawah tiga tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara *work engagement* dengan *turnover intention*. Sementara aspek dari *work engagement* yang memiliki hubungan negatif paling dekat dengan *turnover intention* adalah *dedication* (dedikasi).

Kata Kunci: *Work Engagement, Turnover Intention, Karyawan.*

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi, yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. SDM secara tidak langsung dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas perusahaan (Prihandini, 2011). Oleh karenanya, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, memotivasi, melatih, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki demi mencapai target dan tujuan dari organisasi (Agustian, 2012). Perusahaan dituntut mengadakan suatu peranan penting didalam melakukan manajemen sumber daya manusia (SDM), dimana salah satu tujuannya adalah untuk mengurangi terjadinya *turnover* (May, 2014). Menurut Jewell dan Siegall (1998) menyatakan *turnover* sebagai fungsi dari ketertarikan individu yang kuat terhadap berbagai alternatif

pekerjaan lain di luar organisasi atau sebagai penarikan diri dari pekerjaan yang sekarang.

Dalam kasus di Indonesia, fenomena *turnover* disadari benar oleh kalangan akademisi maupun praktisi. Prihandini (2011) menyebutkan bahwa setiap tahunnya ada 10-12% karyawan yang melakukan *turnover*. Dalam hal ini peneliti juga menemukan kasus serupa. Pada studi awal ditemukan dari tiga perusahaan yang bergerak di bidang industri perhotelan di Bali, kasus *turnover* yang terjadi setiap tahunnya mengalami peningkatan. Tidak hanya di industri perhotelan, pada lokasi penelitian ini yaitu PT. X yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penerbangan yang menyediakan jasa *ground handling* terhadap maskapai dalam dan luar negeri setiap tahun tingkat *turnover* yang terjadi

tergolong tinggi. Data menunjukkan pada tahun 2012, persentase karyawan yang melakukan *turnover* di PT. X sebesar 8,6% dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 36 orang dari total 404 karyawan. Kemudian pada tahun 2013, persentase karyawan yang melakukan *turnover* sebesar 6,7% dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 30 orang dari total 461 karyawan. Pada tahun 2014, persentase karyawan yang melakukan *turnover* kembali mengalami peningkatan yaitu sebesar 9,7% dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 42 orang dari total 432 karyawan. Novliadi (2007) mengemukakan bahwa tingkat *turnover* dinyatakan rendah apabila kurang dari 5%, dinyatakan tinggi apabila lebih dari 5%, dan sangat tinggi apabila lebih dari 10%.

Di dalam lingkungan kerja, sebelum seorang karyawan memilih untuk benar-benar langsung keluar dari pekerjaan atau melakukan *turnover*, sebelumnya mereka akan mengalami sebuah fase yang disebut *turnover intention* (Prihandini, 2011). Whitman (dalam Ramadhany, 2014) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan pemikiran yang dimiliki oleh karyawan terkait meninggalkan perusahaan atas kehendaknya sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Suwandi dan Indriantoro (dalam Toly, 2001) yang menyatakan *turnover intention* sebagai keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan lain.

Menurut Wills (dalam Prihandini, 2011) salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menekan tingginya angka intensitas *turnover* pada karyawan perusahaan adalah menumbuhkan sebuah keterikatan kepada karyawan terhadap organisasi atau perusahaan (*work engagement*). Menurut Federman (2009), *work*

*engagement* adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dalam hal ini peneliti ingin melihat sejauh mana *work engagement* memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention* karyawan di PT. X Bandara International Ngurah Rai Bali, serta sub variabel *work engagement* manakah yang memiliki hubungan negatif paling tinggi atau dominan terhadap *turnover intention* karyawan di PT. X.

## Metode

*Partisipan.* Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 40 (empat puluh) orang dari total populasi sebanyak 106 (seratus enam) orang, dengan teknik *purposive sampling*. Adapun kriteria dari sampel yang digunakan adalah harus berasal dari departemen *Passenger Handling, Operation, Ramp Handling, dan Aviation Security*. Alasan pemilihan sampel penelitian dari empat departemen tersebut, dikarenakan dari hasil data yang diperoleh peneliti di HRD PT. X menjelaskan bahwa karyawan yang *resign* selama tiga tahun terakhir paling banyak berasal dari empat departemen tersebut di atas. Selain itu dalam pemilihan sampel, peneliti menetapkan kriteria yang harus dipenuhi untuk bisa menjadi sampel dalam penelitian ini, yaitu karyawan dengan masa kerja di bawah 3 (tiga) tahun. Pemilihan masa kerja di bawah 3 (tiga) tahun dalam pemilihan sampel, dikarenakan di PT. X dilandasi atas hasil penelitian yang dilakukan oleh Desa tahun 2008 yang menunjukkan hasil bahwa karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari atau sama dengan 3 (tiga) tahun cenderung melakukan *turnover*, yang

juga diperkuat oleh teori dari Robbins (2001), yang mengatakan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih kecil memiliki kemungkinan *turnover* yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan dengan masa kerja yang lebih lama.

*Instrumen.* Penelitian ini menggunakan alat ukur angket yang terdiri atas skala *turnover intention* dan skala *work engagement*. Skala yang digunakan pada penelitian ini melanjutkan penggunaan skala yang telah diadaptasi dari skala aslinya dan telah diuji kesahihannya sebelumnya. Untuk skala WE digunakan skala adaptasi dari *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang disusun oleh Schaufeli & Bakker pada tahun 2004, sedangkan untuk skala *turnover intention* digunakan skala yang digunakan oleh Ramadhany (2014) berdasarkan aspek-aspek *intention turnover* yang dikemukakan oleh Suwandi dan Indriantoro (2001). Untuk menjamin keajegan dan kesahihan pada kedua skala yang digunakan, telah dilakukan pengujian kembali melalui tahap pilot study dengan mengambil partisipan yang memiliki karakteristik yang sama. Skala *work engagement* memiliki 17 item pernyataan dengan nilai *corrected item-total correlation* yang bergerak dari angka 0,352 sampai dengan 0,728 ( $p > 0.300$ ), berarti keseluruhan butir penyusun skala WE berkorelasi dengan skor total dari skala tersebut sehingga dapat dinyatakan seluruh item dalam penelitian ini dinyatakan valid untuk mengukur aspek *work engagement*. Untuk nilai reliabilitas memiliki nilai koefisien *cronbach's alpha* 0,891 ( $> 0,06$ ), yang artinya skala WE dinyatakan reliabel. Skala *turnover intention (IT)* memiliki 23 (dua puluh tiga) item pernyataan dengan nilai *corrected item-total correlation* yang bergerak dari angka 0,372 sampai dengan 0,848, yang berarti

berarti keseluruhan butir penyusun skala IT berkorelasi dengan skor total dari skala tersebut. Untuk nilai reliabilitas memiliki nilai koefisien *cronbach's alpha* 0,926 ( $> 0,06$ ), yang artinya skala IT dinyatakan reliabel.

*Teknik analisa data.* Peneliti menggunakan beberapa tahapan dalam melakukan analisis data. Langkah pertama mencari nilai keajegan dari masing-masing skala yang digunakan untuk mendeteksi butir-butir pertanyaan yang tidak konsisten. Langkah kedua adalah melakukan uji korelasi antara skala IT dan WE dengan menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment* dengan bantuan program SPSS *for windows* versi 16.0. Langkah ketiga adalah melakukan uji determinasi yang bertujuan untuk melihat seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varians dari variabel terikatnya. Lalu langkah terakhir adalah melakukan uji tabulasi silang dengan bantuan program SPSS *for windows* versi 16.0 untuk mengetahui melihat distribusi skor *turnover intention* dan *work engagement* yang dimiliki oleh partisipan yang dilihat berdasarkan data demografi.

## Hasil dan Bahasan

*Uji deskriptif.* Hasil analisa dekriptif dengan teknik tabulasi silang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki skor *work engagement* rendah dan skor *turnover intention* paling banyak berada dalam kategori usia *exploration* dengan rentang usia 15-24 tahun. Super (1990) yang menyatakan bahwa pada kategori usia *exploration*, seseorang masih dalam proses penyesuaian diri dengan jabatan yang dia terima, sehingga memicu tingginya keinginan seseorang untuk melakukan *turnover*. Hal senada juga diungkapkan oleh Mobley (1986) yang mengatakan bahwa karyawan dengan usia yang lebih

muda memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk melakukan *turnover*. Dari segi tingkat pendidikan, ditemukan hasil karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/SMK memiliki skor *work engagement* yang paling rendah. Agustina (2012) yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan SMA cenderung belum mampu *engaged* (terikat) secara penuh terhadap pekerjaan karena pemahaman mereka secara teori terhadap pekerjaan yang dijalani masih rendah.

*Uji korelasi.* Hasil korelasi *pearson product moment* antara variabel *work engagement* dengan *turnover intention* yang ditampilkan pada table 3.1. menunjukkan bahwa *turnover intention* dan *work engagement* memiliki nilai koefisien korelasi sebesar -0,909 dengan signifikansi sebesar 0,00 ( $p < 0,05$ ). Hal tersebut menyatakan bahwa variabel *work engagement* memiliki korelasi negatif terhadap variabel *turnover intention*, yang berarti bahwa seorang karyawan yang memiliki skor *work engagement* dengan kategori tinggi maka skor *turnover intention* yang dimilikinya masuk dalam kategori rendah dan sebaliknya. Lamidi (2010) yang mengemukakan bahwa *work engagement* dapat menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh Wills (dalam Prihandini, 2011) yang menyatakan bahwa salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menekan tingginya angka intensitas *turnover* pada karyawan perusahaan adalah menumbuhkan sebuah keterikatan kepada karyawan terhadap organisasi atau perusahaan (*work engagement*).

Selain hal tersebut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga aspek dari

*work engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* menunjukkan korelasi negatif terhadap variabel *turnover intention* yang secara detail ditunjukkan pada table 2. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Park dan Gursoy (2012) yang menyatakan bahwa ketiga dimensi *employee engagement* (*vigor*, *dedication*, dan *absorption*) memiliki hubungan yang negatif terhadap *turnover intention*. Ketika individu mampu untuk menemukan makna dari pekerjaan mereka, mampu bertahan pada setiap tekanan kerja yang dihadapi serta dapat terlibat penuh dalam waktu kerja yang panjang, keinginan untuk mundur atau meninggalkan pekerjaan akan semakin kecil sehingga tingkat *turnover* juga menurun, karena individu dapat menikmati pekerjaannya. Menurut Robbins (2001) keinginan individu untuk melakukan *turnover* didorong oleh dua faktor yaitu kurang menariknya pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Aspek *dedication* memiliki nilai koefisien korelasi paling tinggi diantara aspek *work engagement* lainnya. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa ketika seseorang karyawan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan maka ia akan merasa bahwa pekerjaan yang dia lakukan merupakan suatu kebanggaan bagi dirinya serta dapat membuat keberadaannya dalam perusahaan atau organisasi lebih bermakna, sehingga hal tersebut dapat menurunkan keinginannya untuk pindah bekerja. Paparan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Sekarningrum (2003) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dan dedikasi secara signifikan memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*.

Tabel 3.1. Hasil uji korelasi *work engagement* terhadap *turnover intention*

<i>Work engagement</i>	Pearson	1	-
	Correlation		0.909
	Sig. (2 tailed)	0.000	
	N	40	
<i>Turnover intention</i>	Pearson	-	1
	Correlation	0.909	
	Sig. (2 tailed)	0.000	
	N		40

Tabel 2. Hasil uji korelasi aspek *work engagement* terhadap *turnover intention*

		<i>Turnover intention</i>	<i>Vigor</i>	<i>Dedication</i>	<i>Absorption</i>
<i>Turnover intention</i>	Pearson	1	-0,879	-0,883	-0,840
	Correlation				
	Sig. (2 tailed)		0,000	0,000	0,000
	N	40	40	40	40
<i>Vigor</i>	Pearson	-0,879	1	0,997	0,790
	Correlation				
	Sig. (2 tailed)	0,000		0,000	0,000
	N	40	40	40	40
<i>Dedication</i>	Pearson	-0,883	0,997	1	0,828
	Correlation				
	Sig. (2 tailed)	0,000	0,000		0,000
	N	1	40	40	40
<i>Absorption</i>	Pearson	-0,840	0,790	0,828	1
	Correlation				
	Sig. (2 tailed)	0,000	0,000		
	N	40	40		40

*Uji Koefisien Determinasi.* Uji koefisien determinasi bertujuan untuk melihat seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varians dari variabel terikatnya (Santoso, 2010). Secara sederhana koefisien determinasi dihitung dengan mengkuadratkan koefisien korelasi ( $r^2$ ). Dalam penelitian ini diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar

-0,909 dimana setelah dikuadratkan menjadi 0,82 Hal ini menandakan faktor-faktor dari variabel I (*work engagement*) memiliki kemampuan dalam menjelaskan hubungan varians dengan variabel II (*turnover intention*) sebesar 82,%, sehingga terdapat 18% (100%-82%) varians variabel II yang dijelaskan oleh faktor lain. Peneliti berasumsi bahwa faktor lain tersebut diantaranya

adalah kondisi ruang kerja, upah, sikap, serta reaksi individu terhadap pekerjaannya. Asumsi tersebut dilandasi atas observasi peneliti selama proses pencarian data di lapangan dan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa karyawan yang bekerja di PT. X.

### Simpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh peneliti menyimpulkan bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang signifikan dan bersifat negatif dengan *turnover intention*. Hasil temuan pada penelitian ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Lamidi (2010) bahwa *work engagement* dapat menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Apabila dilihat korelasi *turnover intention* dengan aspek-aspek dari *work engagement*, korelasi yang paling kuat terjadi pada aspek *dedication*. Hal ini menjelaskan bahwa ketika individu sudah mampu untuk terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan merasa antusias dalam bekerja, individu akan menemukan kebanggaan, inspirasi dan tantangan makna dari pekerjaannya sehingga keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaan semakin kecil. Paparan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Sekarningrum (2003) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional dan dedikasi secara signifikan memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intention*.

Aspek tingkat pendidikan juga perlu mendapatkan perhatian lebih untuk mengukur kemungkinan terjadinya turnover pada suatu perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK memiliki potensi yang tinggi untuk meninggalkan pekerjaannya apabila ia merasa kurang sesuai. Kondisi ini juga berdampak pada rendahnya tingkat *engagement* karyawan

terhadap pekerjaan mereka. Seperti yang dinyatakan oleh Agustina (2012) bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan SMA cenderung belum mampu *engaged* (terikat) secara penuh terhadap pekerjaan karena pemahaman mereka secara teori terhadap pekerjaan yang dijalani masih rendah.

Beberapa kelemahan yang terjadi pada penelitian ini adalah pertama berkaitan dengan alat ukur yang digunakan, khususnya skala *turnover intention* yang hanya mengukur dua aspek dari *turnover intention*. Kedua, dalam proses pengambilan data yang selain waktunya singkat juga melibatkan kehadiran atasan yang sangat mungkin dapat mempengaruhi pilihan jawaban partisipan untuk menjawab baik dan sangat baik. Ketiga, penelitian ini spesifik dilakukan pada PT. X yang kondisinya kemungkinan besar akan berbeda dengan tempat atau *setting* penelitian lain sehingga hasilnya kurang dapat digeneralisasikan secara luas.

Dari beberapa kelemahan yang sudah dipaparkan, peneliti dapat menghimbau untuk peneliti selanjutnya dapat memepertimbangkan penggunaan skala *turnover intention* yang lainnya dengan acuan teori yang berbeda sehingga dapat dapat mengukur aspek *turnover intention* secara lebih kompleks. Selain itu pada proses penyebaran angket, kehadiran atasan atau proses yang kurang diawasi dapat di kontrol agar tidak mengganggu proses penilaian diri partisipan.

### Pustaka Acuan

- Agustian (2012). Retrieved October 19, 2014 from <http://aryginanjaresq.wordpress.com/2012/03/28/employeeengagementdalambemplo-perusahaan/>
- Federman, Bard. (2009). *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And*

- Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass
- Jewell, L. N. & Siegall, M., (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern: Psikologi Penerapan Untuk Memecahkan Berbagai Masalah Di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri, Dan Organisasi*. Jakarta: Arcan
- Lamidi. (2010). Efek Moderasi Kepemimpinan pada Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, pp.190-200.
- May, D (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 77, h. 11-37.
- Mobley, William H. 1986. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat, dan Pengendaliannya (terjemahan)*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Novliadi. (2007). *Intensi turnover karyawan ditinjau dari budaya perusahaan dan kepuasan kerja*. Unpublished bachelor degree's thesis, Universitas Sumut, Sumatera Utara, Indonesia.
- Park, J., dan D. Gursoy. (2012). Generation Effects on Work Engagement among US Hotel Employees. *Internation Journal of Hospitality Mangement*, 1195–1202.
- Prihandini, A. (2011). *Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi turn over pada karyawan PT Alenatex Bandung*. Unpublished bachelor degree's thesis, Universitas Syarif Hidayatullah, Jakarta, Indonesia.
- Ramadhany, A.S. (2014). *Hubungan pelanggaran kontrak dan kepribadian tipe A dengan intensi turnover karyawan bank*. Published bachelor degree's thesis. Universitas Udayana, Bali, Indonesia.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior, 9th ed.* New Jersey: Prentice Hall International.
- Santoso, S. (2010). *Statistik Multivariat Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Schaefuli, Bakker, A.B. (2003). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Tidak Diterbitkan. Department of Psychology. Urecht University.
- Sekarningrum, A.D. (2003). Hubungan antara Kepemimpinan, Dedikasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal manajemen, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*
- Super, D. E., 1990. *A Life-span, Life-space Approach to Career Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Suwandi, dan Nur Indriantoro (1999), "Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 2 (2), halaman 173-195.
- Toly, A.A. (2001). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention pada staf akuntan publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vo. 3, NO. 2., 2001*. DOI: <https://doi.org/10.9744/jak.3.2.pp.%20102-12>.