

**DAMPAK KETERIKATAN KERJA DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL TERHADAP NIAT BERPINDAH PADA GENERASI  
MILENIAL : KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**JURNAL PENELITIAN**



Oleh :

**Nama** : Farah Anugerah Putri  
**Nomor Mahasiswa** : 15311339  
**Program Studi** : Manajemen  
**Bidang Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2019**

**HALAMAN PENGESAHAN JURNAL**

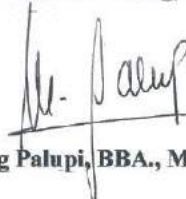
**Dampak Keterikatan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Niat  
Berpindah pada Generasi Milenial : Keputusan Kerja sebagai  
Variabel Mediasi**

Nama : Farah Anugerah Putri  
Nomor Mahasiswa : 15311339  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13 September 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



**Majang Palupi, BBA., MBA.**

**DAMPAK KETERIKATAN KERJA DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL TERHADAP NIAT BERPINDAH PADA GENERASI  
MILENIAL : KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Farah Anugerah Putri**

**Universitas Islam Indonesia**

[farahanugerahp@gmail.com](mailto:farahanugerahp@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh keterikatan kerja dan komitmen organisasional terhadap niat berpindah karyawan milenial melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah, pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah, pengaruh kepuasan kerja terhadap niat berpindah, pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Responden penelitian ini adalah 62 karyawan generasi milenial Matahari Department Store Singosaren Surakarta. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan SmartPLS v2.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap niat berpindah, variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap niat berpindah, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap niat berpindah, variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah dan variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah.

**Kata Kunci** : Keterikatan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, NiatBerpindah

## Abstract

This study is related to how the effect of work engagement and organizational commitment on turnover intention of millennial employees through job satisfaction as an intervening variable. The purpose of this study was to determine the effect of work engagement on job satisfaction, the effect of organizational commitment on job satisfaction, the effect of work engagement on turnover intention, the effect of organizational commitment on turnover intention, the effect of job satisfaction on turnover intention, the effect of work engagement on turnover intention through satisfaction work as an intervening variable, and the effect of organizational commitment on turnover intention through job satisfaction as an intervening variable. The respondents of this study were 62 employees of the millennial generation Matahari Department Store Singosaren Surakarta. The data collection method uses a questionnaire. Data analysis techniques using SmartPLS v2.0.

The results showed that the variable work engagement has a significant influence on job satisfaction, organizational commitment variable has a significant effect on job satisfaction, the variable work engagement has a significant effect on turnover intention, the organizational commitment variable has a significant influence on turnover intention, the job satisfaction variable has a significant influence on turnover intention, the job satisfaction variable mediates the effect of work engagement on turnover intention and the job satisfaction variable mediates the effect of organizational commitment on turnover intention.

**Keywords:** Work Engagement, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Turnover Intention

## PENDAHULUAN

Semakin tingginya tingkat persaingan industri ritel di Surakarta memaksa organisasi untuk dapat terus meningkatkan kinerjanya sehingga dapat bersaing dengan para kompetitor. Peran sumber daya manusia menjadi hal penting yang patut diperhatikan berkaitan dengan bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna menciptakan kinerja terbaik bagi organisasi.

Dalam angkatan kerja saat ini, terdapat berbagai generasi (*baby boomers*, generasi X dan milenial) yang bekerja bersama dalam satu tempat kerja. Gursoy *et al*, 2008 mengemukakan bahwa setiap generasi tentu saja memiliki sikap, karakteristik, dan keterampilan yang berbeda, sehingga menjadi tantangan bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang cocok bagi setiap generasi yang ada. Saat ini generasi milenial telah meningkat dan akan menggantikan generasi pendahulunya yaitu generasi *baby boomers* dan generasi X (Gursoy *et al*, 2008). Data Pusat Statistik (2018) mengemukakan bahwa generasi milenial memiliki karakter unik berdasarkan wilayah dan kondisi sosial-ekonomi dibandingkan dengan generasi lain. Salah satu ciri utama generasi milenial ditandai dengan peningkatan penggunaan dan keakraban dengan komunikasi, media, dan teknologi digital. Karena dibesarkan oleh kemajuan teknologi, generasi milenial memiliki ciri-ciri kreatif, informatif, mempunyai *passion* dan produktif. Dibandingkan generasi sebelumnya, mereka lebih berteman baik dengan teknologi (Data Pusat Statistik, 2018).

Penelitian Frian dan Mulyani (2018) menyatakan sayangnya generasi milenial memiliki niat *turnover* yang tinggi di Indonesia. Niat berpindah karyawan milenial merupakan masalah baru bagi sumber daya manusia karena karyawan milenial memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan pendahulunya, dan 60% dari generasi milenial berniat untuk meninggalkan organisasi jika mereka merasa dilepaskan (Frian dan Mulyani, 2018). Organisasi akan menghadapi perbedaan generasi dan harus memahami karakteristik mereka untuk mempertahankan tingkat *turnover* yang dimiliki karyawan.

Karyawan milenial memiliki niat yang jauh lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan generasi yang lebih tua ketika mengalami kekurangan energi dan kesulitan dalam ketahanan mental di tempat kerja (Park dan Gursoy, 2012). Hasil juga menunjukkan ketika karyawan milenial kehilangan rasa signifikansi, antusiasme, dan tantangan dalam pekerjaan mereka, niat mereka untuk pergi meningkat secara signifikan dibandingkan dengan karyawan generasi *Baby Boomers* (Park dan Gursoy, 2012). Mengelola tingkat *turnover* di organisasi tentu memiliki beberapa hal yang perlu diperhatikan (Frian dan Mulyani, 2018). Apabila organisasi sudah meluangkan banyak hal berkaitan dengan pelatihan dan pengembangan karyawan, ketika karyawan tidak memiliki keinginan untuk tinggal di dalam organisasi, hal tersebut menjadi hal yang sia – sia. Oleh karena itu permasalahan niat berpindah karyawan merupakan masalah yang perlu untuk dipelajari lebih dalam karena hal tersebut sangat berkaitan dengan berjalannya organisasi.

Perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan tentang pekerjaannya akan memengaruhi bagaimana kepuasan pelanggan dan berhubungan langsung dengan bagaimana layanan dan loyalitas yang diberikan. Keterikatan kerja membawa

karyawan merasa perlu untuk memberikan performa terbaiknya, mempelajari lebih banyak keterampilan baru dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal ini organisasi diharuskan memiliki strategi yang tepat guna mewujudkan hal tersebut. Orgambídez-Ramos dan de Almeida (2017) mengemukakan bahwa keterikatan kerja terkait dengan sikap kerja, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang terlibat menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memiliki arti dan makna. Mereka menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam tugas-tugas, bersikap positif dan mempunyai tingkat kepuasan yang lebih besar. Ketika karyawan lebih terlibat dalam organisasi, mereka menemukan pekerjaan mereka lebih bermakna, memenuhi sendiri dan menginspirasi kinerja (Park dan Gursoy, 2012). Karyawan milenial lebih cenderung meninggalkan organisasi mereka jika mereka kurang asyik dan menyatu dalam pekerjaan mereka. Keterikatan kerja yang dimiliki karyawan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan tentu saja lebih berperan dalam mempertahankan karyawan milenial di dalam organisasi (Park dan Gursoy, 2012)

Seperti yang disampaikan sebelumnya bahwa keterikatan kerja tidak hanya tentang bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja namun juga pengaruhnya pada keinginan berpindah karyawan di suatu organisasi. Keterikatan kerja memiliki andil penting tentang bagaimana seorang karyawan akan memutuskan untuk menetap atau pergi dari organisasi. Shahpouri *et al.* (2016) mengemukakan peningkatan keterikatan kerja dapat melakukan pencegahan terhadap keinginan berpindah karyawan dan mengurangi tingkat perilaku preventif seperti absen kerja dan penundaan kerja.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Dilihat dari seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja sangatlah berpengaruh bagi organisasi dalam pencapaian tujuannya. Tarigan dan Ariani (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasional menjadi hal penting bagi organisasi karena dengan adanya karyawan yang memiliki komitmen, akan memastikan mereka tetap bekerja dan tinggal di organisasi. Melalui komitmen organisasional yang dimiliki karyawan, hal tersebut dapat mendatangkan suatu kepuasan kerja karyawan. Markovits *et al.* (2007) mengemukakan karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah adalah hasil yang paling memungkinkan bagi individu yang tidak berkomitmen. Tentu saja karyawan dengan berkomitmen terhadap organisasi erat kaitannya dengan kepuasan kerja yang dimilikinya.

Dengan adanya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, diharapkan karyawan tidak ingin meninggalkan organisasi dan menunjukkan komitmennya terhadap organisasi. Penelitian AlBattat dan Som (2013) mengemukakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin rendah tingkat kecenderungan untuk keluar yang dimiliki. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya saat ini akan cenderung untuk bertahan dan terus melakukan pekerjaan tersebut.

Karyawan milenial memiliki niat yang jauh lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan generasi yang lebih tua ketika mengalami kekurangan energi dan kesulitan dalam ketahanan mental di tempat kerja. Hasil

penelitian juga menunjukkan ketika karyawan milenial kehilangan rasa signifikansi, antusiasme, dan tantangan dalam pekerjaan mereka, niat mereka untuk pergi meningkat secara signifikan dibandingkan dengan karyawan *Baby Boomer* (Park dan Gursoy, 2012).

Melihat dari bagaimana peran yang dimiliki oleh keterikatan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja dalam mengelola niat berpindah karyawan milenial, yang membuat hal tersebut menjadi hal yang menarik untuk dibahas lebih lanjut. Pengelolaan karyawan melalui hal – hal tersebut diharapkan dapat menjadi parameter guna mengelola niat berpindah karyawan dan mengukur kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu peneliti memandang perlu dilakukan penelitian untuk membuktikan secara empiris tentang pengaruh keterikatan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap niat berpindah karyawan milenial Matahari *Department Store* Singosaren di Surakarta. Berdasarkan pembahasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka penulis mengambil judul **“Dampak Keterikatan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Niat Berpindah pada Generasi Milenial : Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”**.

## **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Keterikatan kerja menurut Schaufeli *et al.* (2002) merupakan suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dalam suatu organisasi yang ditandai dengan budaya suportif dan kepemimpinan komunikasi yang kuat, akan menghasilkan suatu keterikatan kerja, yang pada gilirannya akan memengaruhi kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dikemukakan oleh Meng dan Berger (2018) menyatakan bahwa ketika sebuah organisasi ditandai oleh budaya suportif dan kepemimpinan komunikasi yang kuat, akan menghasilkan keadaan yang kondusif untuk keterikatan karyawan, yang pada gilirannya, secara positif memengaruhi kepercayaan dan kepuasan kerja. Berdasarkan penjabaran di atas maka dapat dibentuk hipotesis :

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja

#### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Mowday *et. al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterikatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh - sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Dengan adanya komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang dimilikinya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Boles *et al.* (2007) yang mengemukakan berbagai aspek kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh terkait dengan komitmen organisasi yang dimiliki. Begitu juga dengan penelitian Markovits *et al.* (2007) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi afektif

adalah komitmen organisasi yang paling berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka dengan demikian dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Niat Berpindah**

Keterikatan kerja menurut Schaufeli *et al.* (2002) merupakan suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sedangkan niat berpindah menurut Lu Lu *et al.* (2016) mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi.

Beberapa hal ditemukan berkaitan dengan keterikatan kerja dan pengaruhnya terhadap niat berpindah. Diketahui bahwa kurangnya keterikatan kerja dapat mengarah pada niat berpindah karyawan. Kurangnya keterikatan kerja dapat mengubah niat karyawan untuk meninggalkan atau tetap berada di organisasi. Hal ini memperluas model Bakker dan Demerouti (2008) menyatakan bahwa pekerjaan dan sumber daya pribadi dapat efektif memengaruhi niat berpindah melalui keterikatan kerja. Keterikatan kerja secara emosional menciptakan antusiasme untuk bekerja dan memengaruhi niat berpindah karyawan.

Penjelasan di atas sesuai dengan hasil penelitian Shahpouri *et al.* (2016) menunjukkan kurangnya keterikatan kerja dapat mengarah pada niat berpindah karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Erdil dan Müceldili (2014) menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional umumnya memiliki niat berpindah yang rendah. Keterikatan emosional akan menciptakan antusiasme untuk bekerja. Berdasarkan pembahasan sebelumnya maka dengan demikian dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Niat Berpindah**

Mowday *et al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterikatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan niat berpindah menurut Lu Lu *et al.* (2016) mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi, sementara *turnover* menggambarkan tindakan aktual dalam melepaskan diri dari suatu organisasi.

Beberapa hal ditemukan berkaitan dengan pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah. Diketahui bahwa dengan adanya komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan akan memiliki pengaruh pada intensi *turnover* karyawan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan cenderung loyal terhadap organisasi dan mencegah niat untuk berpindah dari organisasi. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Tnay *et al.* (2013) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan



yang signifikan terhadap niat berpindah antar karyawan dalam organisasi. Begitu juga dengan hasil penelitian Dengan demikian dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Niat Berpindah**

Locke (1969) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, untuk memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan dari seseorang. Sedangkan niat berpindah menurut Lu Lu *et al.* (2016) mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi, sementara *turnover* menggambarkan tindakan aktual dalam melepaskan diri dari suatu organisasi.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung loyal terhadap organisasi, dan hal tersebut yang akan membuat karyawan tidak memiliki keinginan untuk berpindah dari organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Du *et al.* (2006) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasi secara signifikan memengaruhi niat berpindah karyawan. Kepuasan kerja akan membawa komitmen, dan berpengaruh negatif pada intensi *turnover*. Penelitian Carayon *et al.* (2006) mengungkapkan bahwa niat berpindah karyawan sebagai hasil dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menegaskan niat berpindah sangat dipengaruhi oleh dua konstruksi yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Begitu juga dengan penelitian Dengan demikian dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Niat Berpindah

#### **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Niat Berpindah melalui Kepuasan Kerja**

Keterikatan kerja menurut Schaufeli *et al.* (2002) merupakan suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sedangkan niat berpindah menurut Lu Lu *et al.* (2016) mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi, sementara *turnover* menggambarkan tindakan aktual dalam melepaskan diri dari suatu organisasi. Locke (1969) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, untuk memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan dari seseorang.

Keterikatan kerja memiliki peran yang penting dalam mendukung adanya kepuasan kerja dan niat berpindah. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja terhadap organisasi cenderung memiliki keinginan yang rendah untuk berpindah dari organisasi, dikarenakan adanya kepuasan kerja yang dimilikinya. Hal tersebut seperti yang disampaikan Lu Lu *et al.* (2016) dalam penelitiannya yang mengemukakan bahwa aspek dedikasi di dalam keterikatan kerja menggambarkan mode interaktif di mana karyawan mendapatkan tantangan, inspirasi, kebanggaan, dan rasa makna dengan melibatkan diri dalam pekerjaan mereka. Mode interaktif keterikatan kerja ini berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan dan menekan niat untuk berhenti. Penelitian lain dari De Simone *et al.* (2018) yang

menunjukkan bahwa kepuasan kerja, keterikatan kerja, *self-efficacy*, dan kapasitas agen berhubungan positif dan berkorelasi negatif dengan niat berpindah karyawan. Berdasarkan penjelasan yang ada sebelumnya, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah melalui kepuasan kerja

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Niat Berpindah melalui Kepuasan Kerja**

Mowday *et al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterikatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh - sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Niat berpindah menurut Lu Lu *et al.* (2016) mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi. Locke (1969) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang, untuk memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan dari seseorang.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan cenderung memiliki niat yang rendah untuk berpindah dari organisasi, karena kepuasan kerja yang dimilikinya. Penelitian yang dilakukan oleh Chang *et al.* (2013) menunjukkan kepuasan kerja sebagai salah satu antesenden dalam intensi *turnover*. Bersama dengan komitmen organisasi yang dimiliki, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan berhubungan dengan muncul atau tidaknya niat berpindah pada karyawan. Penelitian Ramalho Luz *et al.* (2016) menunjukkan bahwa komitmen afektif dan normatif dan kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi dan kepuasan dengan sifat pekerjaan berkorelasi dengan niat berpindah negatif secara signifikan. Berdasarkan pembahasan yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut:

H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap Niat berpindah melalui kepuasan kerja

### **Landasan Teori**

#### **Keterikatan Kerja**

Schaufeli *et al.* (2002) mengemukakan keterikatan kerja sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Keterikatan kerja sebagai hal yang relatif baru dalam ilmu sumber daya manusia dimana kata tersebut banyak digunakan konsultan yang bergerak di bidang sumber daya manusia dan sebagai daya tarik untuk dibahas lebih jauh karena pengaruhnya bagi berjalannya suatu organisasi (Saks, 2006). Konsep keterikatan kerja banyak dijadikan solusi dalam peningkatan motivasi dan kinerja karyawan dalam organisasi (Schaufeli *et al.*, 2002).

Berkaitan dengan keterikatan kerja generasi milenial, karyawan milenial memiliki kecenderungan meninggalkan organisasi jika mereka merasa kurang

asyik dan terserap dalam pekerjaan mereka. Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan khususnya berperan dalam mempertahankan karyawan milenial (Park dan Gursoy, 2012). Penelitian Özçelik (2015) mengemukakan karyawan milenial memiliki kebutuhan tempat kerja dan faktor motivasi yang berbeda jika dibandingkan dengan generasi X dan generasi *baby boomers*. Mereka tertarik pada organisasi yang menyediakan jam kerja yang fleksibel, lingkungan kerja yang menyenangkan, serta peluang untuk keragaman proyek, peningkatan karir, dan pembelajaran lebih lanjut.

### **Komitmen Organisasional**

Mowday *et al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari individu dan keterikatan dalam organisasi, yang meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh - sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi mencakup sesuatu yang diberikan kepada organisasi dengan tidak memandang bagaimana keadaannya. Orang yang memiliki komitmen pada organisasi, akan terus melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan bahkan ketika masa – masa sulit di dalam organisasi (Brown, 1996).

Berkaitan dengan komitmen organisasional generasi milenial, penelitian Saragih *et al.* (2016) mengemukakan bahwa secara bersamaan delapan faktor pekerjaan yaitu gaji, manfaat, peluang promosi, pengawasan, hubungan dengan kolega, pekerjaan itu sendiri, fleksibilitas pekerjaan, dan lokasi kerja dapat secara positif dan signifikan dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan generasi milenial. Begitu juga dengan empat faktor yaitu manfaat, peluang promosi, fleksibilitas kerja dan lokasi kerja dapat secara parsial mempengaruhi komitmen organisasi karyawan generasi milenial secara positif dan signifikan. Penelitian Steward *et al.* (2017) mengemukakan bahwa dengan memodifikasi budaya tempat kerja dan proses penilaian kinerja dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan milenial dapat berkembang dan menunjukkan berbagai komitmen organisasi yang berbeda. Melalui proses penilaian kinerja, manajer memiliki kesempatan untuk menunjukkan kepada karyawan milenial bagaimana kontribusi mereka pada organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Luthans (2011) menjelaskan kepuasan kerja sebagai suatu hasil persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka yang memberikan hal yang dirasa penting. Dimana hal tersebut merupakan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja yang dimilikinya.

Berkaitan dengan kepuasan kerja generasi milenial, penelitian Casserly (2012) mengemukakan pria milenial cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada wanita milenial. Pria masih mendominasi tenaga kerja dan sebagai hasilnya memiliki lebih banyak peluang untuk maju. Karyawan milenial menunjukkan kepuasan kerja yang secara signifikan lebih rendah dan niat

*turnover* yang lebih tinggi daripada generasi *baby boomers* ketika mereka kelelahan (Lu dan Gursoy, 2013).

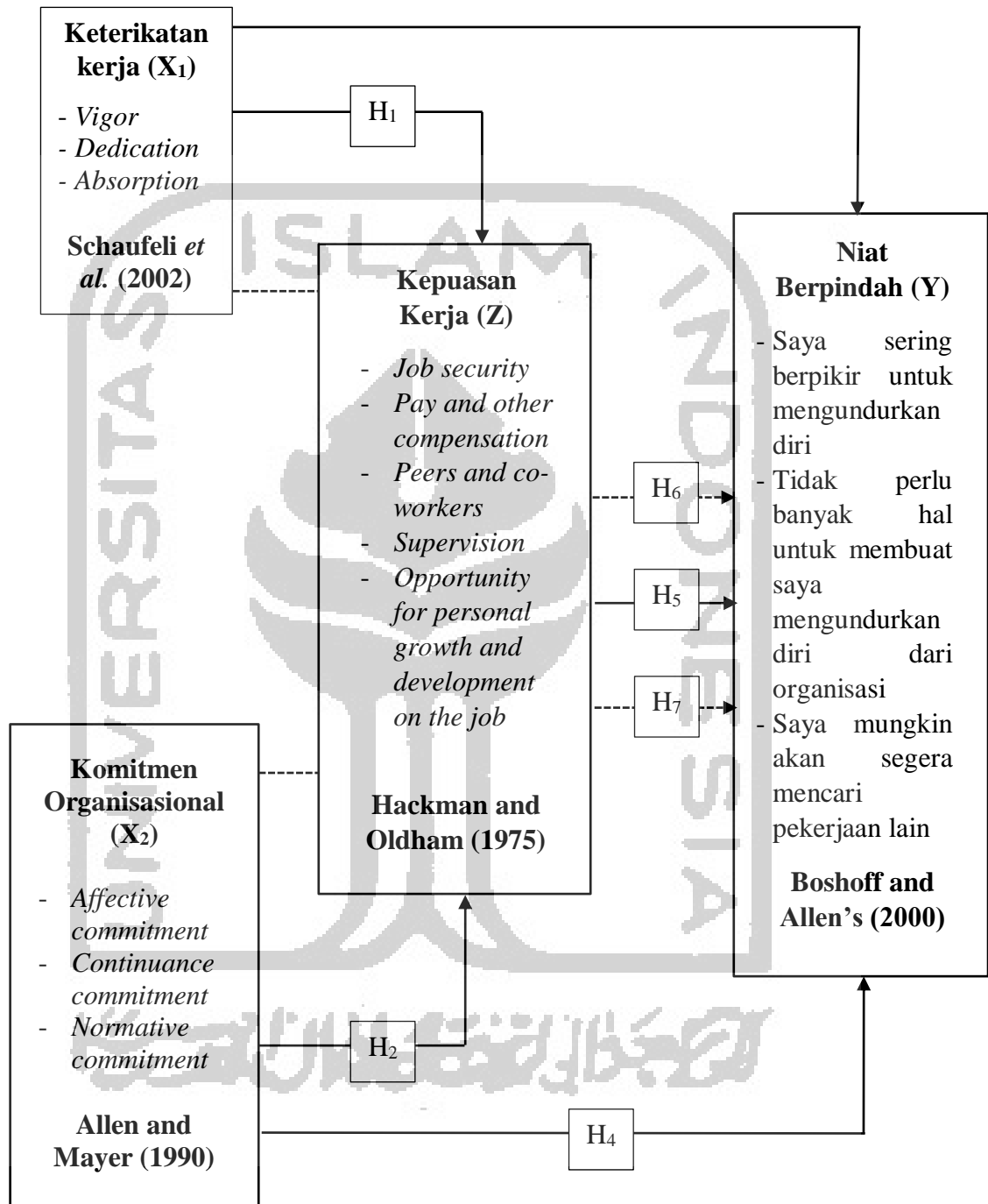
### **Niat Berpindah**

Brown *et al.* (2015) mengungkapkan bahwa niat berpindah karyawan merupakan hal yang berhubungan dengan bagaimana seorang karyawan akan tetap tinggal atau memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Lu Lu *et al.* (2016) niat berpindah mengacu pada sikap perilaku seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi, sementara *turnover* menggambarkan tindakan aktual dalam melepaskan diri dari suatu organisasi. Yucel (2012) mengungkapkan bahwa niat berpindah merupakan suatu sikap yang memengaruhi seseorang untuk keluar atau benar – benar keluar dari suatu organisasi.

Berkaitan dengan niat berpindah karyawan generasi milenial, penelitian Frian dan Mulyani (2018) mengemukakan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari karyawan akan cenderung memiliki niat berpindah yang lebih tinggi. Generasi milenial yang lebih tua (lahir pada tahun 1980-1987) memiliki niat berpindah yang lebih rendah dibandingkan dengan generasi milenial yang lebih muda. Generasi karyawan milenial yang lebih tua memiliki lebih banyak tanggung jawab dibandingkan dengan generasi milenial yang lebih muda. Generasi pekerja milenial yang lebih tua cenderung bertanggung jawab atas keluarga mereka (Frian dan Mulyani, 2018). Penelitian Sitepu (2012) menunjukkan bahwa sifat pekerjaan, pengawasan dan peluang promosi sebagai tiga faktor utama yang membuat pekerja milenial tetap bekerja.

Dalam penelitiannya, Park dan Gursoy (2012) mengemukakan bahwa karyawan milenial memiliki niat yang jauh lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan generasi yang lebih tua ketika mengalami kekurangan energi dan kesulitan dalam ketahanan mental di tempat kerja. Hasil juga menunjukkan ketika karyawan milenial kehilangan rasa signifikansi, antusiasme, dan tantangan dalam pekerjaan mereka, niat mereka untuk pergi meningkat secara signifikan dibandingkan dengan karyawan *baby boomers*. Karyawan milenial menunjukkan kepuasan kerja yang secara signifikan lebih rendah dan niat berpindah yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan generasi *baby boomers* ketika mereka kelelahan (Lu dan Gursoy, 2013).

## Kerangka Pikir Penelitian



### **Hipotesis Penelitian**

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja  
H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja  
H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah  
H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah  
H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap niat berpindah  
H<sub>6</sub> : Terdapat pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah melalui kepuasan kerja  
H<sub>7</sub> : Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah melalui kepuasan kerja

### **METODE PENELITIAN**

Menurut Creswell (2013) penelitian kuantitatif merupakan suatu metode yang digunakan untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel ini dapat diukur, dengan instrumen sehingga data bernomor dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di Matahari Department Store Singosaren di Surakarta, di Jalan Gatot Subroto No.27 - 28, Kemlayan, Kec. Serengan, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57152

### **Populasi dan Sampel**

Menurut Creswell (2013) "*A population is a group of individuals who have the same characteristic.*" Secara singkat populasi dapat dikatakan sebagai sebuah kelompok yang terdiri dari individu – individu yang memiliki karakteristik yang sama. Penelitian ini mengambil tempat di Matahari Department Store Singosaren Surakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan milenial Matahari Department Store Singosaren Surakarta.

Creswell (2013) menyatakan bahwa sampel adalah suatu dugaan terhadap populasi dan bukan merupakan populasi itu sendiri. Sampel secara umum dapat diartikan sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *total sampling* atau sampel jenuh. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan milenial Matahari Department Store Singosaren dengan tahun kelahiran 1980-2000, baik laki – laki maupun perempuan, berjumlah 62 orang.

### **VARIABEL PENELITIAN**

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel independen, dependen dan *intervening*. Variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi variabel dependen atau sebagai penyebab munculnya variabel dependen (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah keterikatan kerja (X1) dan komitmen organisasional (X2).

Selanjutnya variabel *dependent* atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau sebagai akibat dari variabel yang memengaruhi (Sugiyono,

2014). Variabel dependen yang digunakan di dalam penelitian ini adalah Niat Berpindah (Y).

Sugiyono (2014) mendefinisikan variabel mediasi atau *intervening* sebagai variabel yang secara teoritis memengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel dependen dan independen. Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah Kepuasan Kerja (Z).

### **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

#### **Keterikatan Kerja (X<sub>1</sub>)**

Keterikatan Kerja menurut Schaufeli *et al.* (2002) didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang ditandai dengan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dimensi yang digunakan untuk mengukur keterikatan kerja menurut Schaufeli *et al.* (2002) meliputi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

#### **Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>)**

Mowday *et al.* (1982) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari individu dan keterikatan dalam organisasi, yang meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh - sungguh untuk kepentingan organisasi, dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Dimensi yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional menurut Allen dan Mayer (1990) meliputi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

#### **Kepuasan Kerja (Z)**

Hasibuan (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang dimilikinya. Dimana kepuasan kerja tercermin dari bagaimana moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Sedangkan Hamaideh (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan yang tergantung pada interaksi karyawan, karakteristik pribadi mereka, dan harapan mereka dengan lingkungan kerja dan organisasi. Dimensi yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Hackman dan Oldham (1975) mengemukakan beberapa hal yang dapat mendatangkan kepuasan kerja yaitu *job security*, *pay and other compensation*, *peers and co-workers*, *supervision*, dan *opportunity for personal growth and development on the job*.

#### **Niat Berpindah (Y)**

Menurut Yucel (2012) niat berpindah merupakan suatu sikap yang memengaruhi seseorang untuk keluar atau benar – benar keluar dari suatu organisasi. Pengukuran niat berpindah pada penelitian ini mengacu pada Boshoff and Allen's (2000) *3 items scale*.

## METODE ANALISIS DATA

### Analisis Deskriptif

Menurut Sugiarto (2017) analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan dengan memaparkan atau mendeskripsikan data, analisis ini digunakan untuk menggambarkan informasi tentang karakteristik individu atau unit-unit analisis pada data yang menjadi perhatian. Penyajian datanya menggunakan tabel, grafik, meringkas dan menjelaskan data terkait untuk pemusatan dan variasi data atau bentuk distribusi data.

### Analisa *Structural Equation Modelling* (SEM)

Penelitian ini menggunakan analisis data SEM (*Structural Equation Model*), dengan menggunakan bantuan software. *Structural Equation Modeling* (SEM) banyak digunakan dalam berbagai bidang ilmu dan dikembangkan sebagai jalan keluar dalam berbagai kesulitan yang terjadi dalam analisis *multivariate*. Model persamaan structural (*Structural Equation Modeling*) memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model.

### *Partial Equation Model* (PLS)

Menurut Wiyono (2011), PLS (*Partial Least Square*) adalah salah satu teknik SEM (*Structural Equation Model*) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis yang kuat karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak banyak membutuhkan asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar.

### Hasil Analisis Data

Tabel Hasil *Outer Loadings*

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0,520074			
X1.10	0,703520			
X1.11	0,708880			
X1.12	0,688455			
X1.13	0,700828			
X1.15	0,595816			
X1.16	0,593820			
X1.17	0,522215			
X1.2	0,720549			
X1.3	0,701436			



X1.4	0,739249			
X1.5	0,638717			
X1.6	0,682636			
X1.7	0,647080			
X1.8	0,680294			
X1.9	0,669848			
X2.1		0,760905		
X2.10		0,841310		
X2.11		0,837000		
X2.12		0,816372		
X2.2		0,902724		
X2.3		0,925448		
X2.4		0,912102		
X2.5		0,841720		
X2.6		0,875353		
X2.7		0,790105		
X2.8		0,847681		
X2.9		0,894053		
Y1.1			0,680162	
Y1.2			0,881227	
Y1.3			0,826983	
Z1.1				0,804915
Z1.2				0,846621
Z1.4				0,796974
Z1.5				0,860920

Pada tabel di atas hasil menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti item tentang yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5.

**Tabel Average Variance Extracted (AVE)**

Konstruk	AVE	Kriteria	Keterangan
Keterikatan Kerja	0,535952	0,5	Valid
Komitmen Organisasional	0,731166	0,5	Valid
Kepuasan Kerja	0,685251	0,5	Valid
Niat Berpindah	0,641027	0,5	Valid

Sumber: Hasil olah data, 2019.

Tabel di atas memberikan nilai AVE di atas 0,5 untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa item tentang telah valid dalam membentuk konstruk yang dituju.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok item tentang yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Berikut adalah nilai *composite reliability* pada output:

**Tabel Composite Reliability**

Konstruk	Composite Reliability	Kriteria	Keterangan
Keterikatan kerja	0,924515	0,7	Reliabel
Komitmen organisasional	0,970180	0,7	Reliabel
Kepuasan kerja	0,896899	0,7	Reliabel
<i>Turnover intention</i>	0,841191	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil olah data, 2019.

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria yang ditentukan.

### Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Berikut hasil pengujian koefisien determinasi adalah nilai *R-Square* pada konstruk:

**Tabel R - Square**

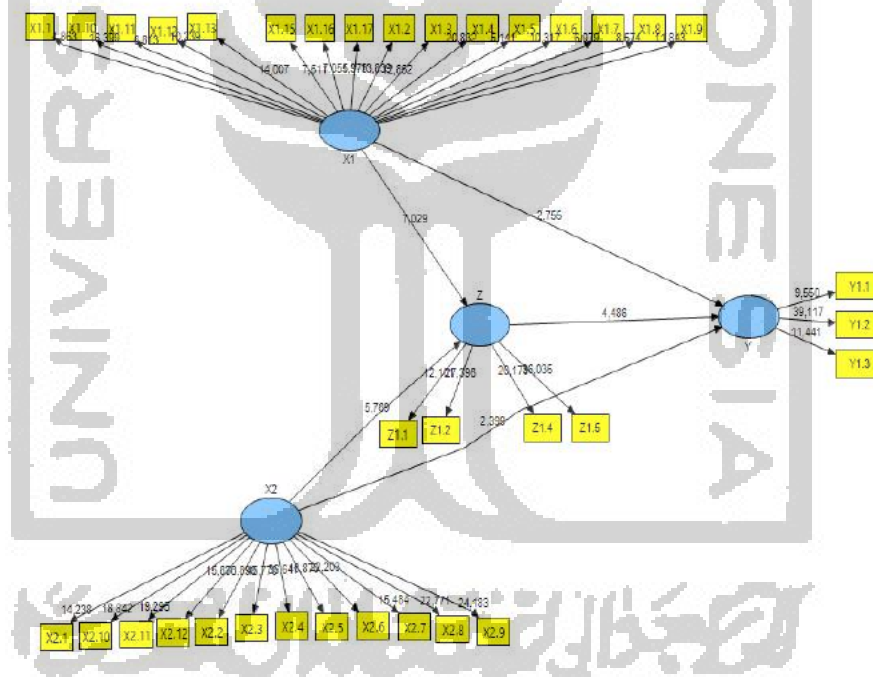
Konstruk	R – Square
Keterikatan Kerja	
Komitmen Organisasional	
Kepuasan Kerja	0,555360
<i>Turnover Intention</i>	0,592926

Tabel di atas memberikan nilai *R Square* sebesar 0,55536 untuk konstruk kepuasan kerja yang berarti bahwa keterikatan kerja dan komitmen organisasional mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja sebesar 55,53%. Selebihnya yaitu sebesar 44,47% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Nilai *R Square* juga terdapat pada *turnover intention* yang dipengaruhi oleh keterikatan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja, yaitu sebesar 0,592926. Artinya keterikatan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap *turnover intention* sebesar 59,29% dan selebihnya yaitu sebesar 40,71% dijelaskan oleh faktor lain.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilihat dari hasil uji *Output Bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh variabel penelitian. Berikut hasil uji *Output Bootstrapping* dapat dilihat dari gambar model sebagai berikut:



Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan terdapat dua variabel eksogen yaitu keterikatan kerja dan komitmen organisasional dan dua variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan niat berpindah. Pengaruh dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel Hasil Analisis Jalur dengan Teknik Analisis PLS**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
X1 -> Y	0,277133	0,296987	0,100585	0,100585	2,755209
X1 -> Z	0,443734	0,452639	0,063129	0,063129	7,028963
X2 -> Y	0,218195	0,210404	0,090963	0,090963	2,398713
X2 -> Z	0,218195	0,423041	0,073215	0,073215	5,768802
Z -> Y	0,397288	0,383215	0,088569	0,088569	4,485659

Sumber: Hasil olah data, 2019.

### Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari keterikatan kerja terhadap kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,443734 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,028963. Berdasarkan pengujian dua sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 62$ , maka diperoleh  $df (n-2=62-2= 60) = 2,000$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(7,028963 > 2,000)$ . Hal ini dapat diartikan keterikatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 1 yang menyatakan keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja **diterima atau (Hipotesis 1 didukung)**.

### Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,218195 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,768802. Berdasarkan pengujian dua sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 62$ , maka diperoleh  $df (n-2=62-2= 60) = 2,000$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(5,768802 > 2,000)$ . Hal ini dapat diartikan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 2 yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja **diterima (Hipotesis 2 didukung)**.

### Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari keterikatan kerja terhadap niat berpindah, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,277133 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,755209 .

Berdasarkan pengujian dua sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 62$ , maka diperoleh  $df (n-2=62-2= 60) = 2,000$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(2,755209 > 2,000)$ . Hal ini dapat diartikan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah, sehingga hipotesis 3 yang menyatakan diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel keterikatan kerja terhadap niat berpindah karyawan **diterima (Hipotesis 3 didukung)**.

#### **Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari komitmen organisasional terhadap niat berpindah, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,218195 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,398713. Berdasarkan pengujian dua sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 62$ , maka diperoleh  $df (n-2=62-2= 60) = 2,000$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(2,398713 > 2,000)$ . Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah, sehingga hipotesis 4 yang menyatakan diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel komitmen organisasional terhadap niat berpindah karyawan **diterima (Hipotesis 4 didukung)**.

#### **Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap niat berpindah, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,397288 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,485659. Berdasarkan pengujian dua sisi diperoleh nilai  $t_{tabel}$  dengan  $n = 62$ , maka diperoleh  $df (n-2=62-2= 60) = 2,000$ , sehingga diperoleh nilai  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  atau  $(4,485659 > 2,000)$ . Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah, sehingga hipotesis 5 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah **diterima (Hipotesis 5 didukung)**.

#### **Pengujian Hipotesis 6**

Karena nilai  $t_{hitung} = 3,750 > 2,000 (t_{tabel})$  berarti signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap niat berpindah karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan diduga kepuasan kerja memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah karyawan **diterima (Hipotesis 6 didukung)**.

#### **Pengujian Hipotesis 7**

Karena nilai  $t_{hitung} = 2,407 > 2,000 (t_{tabel})$  berarti signifikan pada taraf signifikansi 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap niat berpindah karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan diduga kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah karyawan **diterima (Hipotesis 7 didukung)**.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji diatas diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,443734 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,028963. Dikarenakan nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $7,028963 > 2,000$  maka dapat diartikan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis 1 yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya diantaranya penelitian yang dilakukan Meng dan Berger (2018) menyatakan bahwa ketika sebuah organisasi ditandai oleh budaya suportif dan kepemimpinan komunikasi yang kuat, akan menghasilkan keadaan yang kondusif untuk keterikatan karyawan, yang pada gilirannya, secara positif mempengaruhi kepercayaan dan kepuasan kerja. Ramos dan Almeida (2017) menunjukkan bahwa keterikatan kerja dan dukungan sosial adalah penentu penting dari sikap kerja, kesehatan, dan kesejahteraan karyawan. Dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja, dan keterikatan kerja adalah elemen kunci untuk mendorong tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan.

Penelitian Park dan Gursoy (2012) mengemukakan karyawan milenial memiliki kecenderungan meninggalkan organisasi jika mereka merasa kurang asyik dan terserap dalam pekerjaan mereka. Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan khususnya berperan dalam mempertahankan karyawan milenial. Adanya keterikatan kerja yang dimiliki karyawan milenial, akan mendorong terciptanya kepuasan kerja yang dimiliki karyawan tersebut.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji diatas diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,218195 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,768802. Dikarenakan nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $5,768802 > 2,000$  maka dapat diartikan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 2 yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

Dengan adanya komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan, akan berpengaruh pada bagaimana kepuasan kerja yang dimilikinya. Penting bagi organisasi untuk memastikan kepuasan kerja yang dimiliki tiap karyawan dapat terpenuhi. Dimana dengan adanya komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya diantaranya penelitian yang dilakukan Boles *et al.* (2007) mengemukakan berbagai aspek kepuasan kerja karyawan lebih kuat terkait dengan komitmen organisasi yang dimiliki. Penelitian Saragih *et al.* (2016) mengemukakan bahwa beberapa faktor pekerjaan yaitu gaji, manfaat, peluang promosi, pengawasan, hubungan dengan kolega, pekerjaan itu sendiri, fleksibilitas pekerjaan, dan lokasi kerja dapat secara positif dan signifikan dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan generasi milenial.

### **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Niat Berpindah**

Berdasarkan hasil uji diatas diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,277133 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,755209. Dikarenakan nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $2,755209 > 2,000$  maka dapat diartikan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah, sehingga hipotesis 3 yang menyatakan diduga terdapat pengaruh signifikan dari variabel keterikatan kerja terhadap niat berpindah karyawan diterima.

Dengan adanya keterikatan kerja akan membuat karyawan merasa terikat dan berhubungan erat dengan organisasi, sehingga karyawan akan berusaha memberikan hasil kerja terbaiknya. Ketika keterikatan kerja pada karyawan meningkat maka niat karyawan untuk berpindah akan turun. Keterikatan kerja menjadi hal yang patut diperhatikan menyangkut perannya dalam organisasi. Diketahui bahwa kurangnya keterikatan kerja dapat mengarah pada niat berpindah karyawan. Kurangnya keterikatan kerja dapat mengubah niat karyawan untuk meninggalkan atau tetap berada di organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya diantaranya penelitian yang dilakukan Shahpouri *et al.* (2016) menunjukkan kurangnya keterikatan kerja dapat mengarah pada niat berpindah karyawan, sehingga sumber daya pribadi dan pekerjaan dapat mengubah niat karyawan untuk meninggalkan atau tetap berada di organisasi melalui terciptanya keterikatan kerja. Erdil dan Müceldili (2014) menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional umumnya memiliki niat berpindah yang rendah. Keterikatan emosional akan menciptakan antusiasme untuk bekerja.

Karyawan milenial memiliki kecenderungan meninggalkan organisasi jika mereka merasa kurang asyik dan terserap dalam pekerjaan mereka. Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan khususnya berperan dalam mempertahankan karyawan milenial (Park dan Gursoy, 2012). Sehingga diketahui dengan adanya keterikatan kerja yang dimiliki karyawan milenial akan menjadikan karyawan tersebut cenderung untuk tetap berada di organisasi dan memberikan kinerja terbaiknya.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Niat Berpindah**

Berdasarkan hasil uji diatas diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,218195 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,398713. Dikarenakan nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $2,398713 > 2,000$  maka dapat diartikan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah, sehingga hipotesis 4 yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional terbukti dapat mempengaruhi niat berpindah karyawan, yang tentu saja memberikan dampak yang besar bagi organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan cenderung loyal terhadap organisasi dan mencegah niat untuk berpindah dari organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya diantaranya penelitian yang dilakukan Tnay *et al.* (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan

terhadap niat berpindah antar karyawan dalam organisasi. Luz *et al.* (2016) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasional yang berupa komitmen afektif dan normatif berkorelasi dengan niat berpindah secara signifikan. Penelitian Carayon *et al.* (2006) juga mengemukakan bahwa niat berpindah karyawan sebagai hasil dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Mereka menegaskan, niat berpindah sangat dipengaruhi oleh dua konstruksi yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Earl dan Bright (2007) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa sebagian besar karyawan milenial memiliki komitmen yang akan berpengaruh pada niat berpindah yang dimilikinya. Ketika karyawan milenial berkomitmen, kecenderungan karyawan untuk bertahan di organisasi akan meningkat.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Niat Berpindah**

Berdasarkan hasil uji diatas diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,397288 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,485659. Dikarenakan nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $4,485659 > 2,000$  maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berpindah, sehingga hipotesis 5 yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah diterima. Dengan demikian, karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung loyal terhadap organisasi, dan hal tersebut yang akan membuat karyawan tidak memiliki niat untuk berpindah dari organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya diantaranya penelitian yang dilakukan Du *et al.* (2006) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi niat berpindah karyawan. Kepuasan kerja akan membawa komitmen, dan berpengaruh negatif pada niat berpindah karyawan. Penelitian Carayon *et al.* (2006) mengungkapkan bahwa niat berpindah karyawan sebagai hasil dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menegaskan niat berpindah sangat dipengaruhi oleh dua konstruksi yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Karyawan milenial menunjukkan kepuasan kerja yang secara signifikan lebih rendah dan niat *turnover* yang lebih tinggi daripada generasi *baby boomers* ketika mereka kelelahan (Lu dan Gursoy, 2013). Hal tersebut menunjukkan bahwa penting untuk memastikan karyawan milenial memiliki kepuasan kerja, karena hal tersebut berhubungan dengan bagaimana karyawan tersebut akan berpindah atau tetap berada di organisasi.

### **Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Niat Berpindah melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji diatas diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,750. Dikarenakan nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $3,750 > 2,000$ , maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap niat berpindah karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 6 yang menyatakan diduga kepuasan kerja memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah karyawan diterima. Hal tersebut menjelaskan bahwa keterikatan kerja memiliki peran yang penting dalam mendukung adanya kepuasan kerja dan niat berpindah. Karyawan yang memiliki



keterikatan kerja terhadap organisasi cenderung memiliki niat yang rendah untuk berpindah dari organisasi, dikarenakan adanya kepuasan kerja yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya diantaranya penelitian yang dilakukan Lu *et al.* (2016) dalam penelitiannya yang mengemukakan bahwa aspek dedikasi di dalam keterikatan kerja yang menggambarkan mode interaktif di mana karyawan mendapatkan tantangan, inspirasi, kebanggaan, dan rasa makna dengan melibatkan diri dalam pekerjaan mereka. Mode interaktif keterikatan kerja ini berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan dan menekan niat untuk berhenti. Secara teoritis, penelitian ini memberikan analisis mendalam tentang hubungan antara dimensi individu dari keterikatan kerja dan hasil - hasilnya (yaitu kepuasan kerja dan niat berpindah). Penelitian lain dari Alarcon dan Edwards (2011) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja secara signifikan mempengaruhi niat berpindah dan kepuasan kerja pada mahasiswa yang dipekerjakan.

Karyawan milenial memiliki kecenderungan meninggalkan organisasi jika mereka merasa kurang asyik dan terserap dalam pekerjaan mereka. Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan khususnya berperan dalam mempertahankan karyawan milenial (Park dan Gursoy, 2012). Penelitian Walden *et al.* (2017) mengemukakan ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, komitmen mereka terhadap organisasi diperkuat dan kemungkinan mereka meninggalkan organisasi berkurang. Melalui peran kepuasan kerja karyawan, keterikatan kerja karyawan yang meningkat akan mempertahankan karyawan milenial dan mencegahnya untuk berpindah dari organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Niat Berpindah melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji diatas diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,407. Dikarenakan nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $2,407 > 2,000$ , maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap niat berpindah karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 7 yang menyatakan diduga kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah karyawan diterima. Hal tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan cenderung memiliki niat yang rendah untuk berpindah dari organisasi, karena kepuasan kerja yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya diantaranya penelitian yang dilakukan Chang *et al.* (2013) menunjukkan kepuasan kerja menjadi salah satu anteseden dalam intensi *turnover*. Bersama dengan komitmen organisasi yang dimiliki, kepuasan kerja yang dimiliki karyawan berhubungan dengan muncul atau tidaknya intensi *turnover*. Yucel (2012) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu yang paling anteseden dari komitmen organisasi dan niat untuk berpindah dan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi menghasilkan komitmen yang lebih tinggi dan niat berpindah karyawan yang lebih rendah.

Penelitian Saragih *et al.* (2016) mengemukakan terdapat beberapa faktor pekerjaan yaitu gaji, manfaat, peluang promosi, pengawasan, hubungan dengan kolega, pekerjaan itu sendiri, fleksibilitas pekerjaan, dan lokasi kerja dapat secara positif dan signifikan dapat mempengaruhi komitmen organisasi karyawan generasi milenial. Komitmen organisasional tersebut berperan dalam mendorong adanya kepuasan kerja karyawan milenial. Dimana dengan adanya kepuasan kerja yang dimiliki, karyawan akan cenderung ingin bertahan di dalam organisasi, dan tidak ingin berpindah dari organisasi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, Penulis menyimpulkan bahwa: keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, keterikatan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap niat berpindah karyawan, komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap niat berpindah karyawan, kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap niat berpindah karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap niat berpindah karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasional terhadap niat berpindah karyawan..

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, Penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut: organisasi perlu untuk memenuhi hal – hal yang menjadi kebutuhan karyawan seperti gaji yang sesuai dan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan bidangnya. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan milenial yang mendapat peluang untuk kenaikan gaji mendapatkan penilaian yang rendah, dalam hal ini organisasi dapat memberikan kebijakan kenaikan gaji yang adil sebagaimana kinerja yang dilakukan karyawan. Pemenuhan hal – hal tersebut akan menjadikan karyawan milenial memiliki semangat dan dorongan dalam bekerja, dan mendorong karyawan milenial untuk memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan memperkecil kemungkinan untuk karyawan berpindah dari organisasi.

Mengingat karyawan milenial memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dan niat *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan generasi lainnya, manajer perlu untuk mempertimbangkan untuk mengembangkan strategi *work life balance*. Misalnya, dengan menyediakan jam kerja yang fleksibel dan pengawasan yang memadai sehingga karyawan dapat mengatur pekerjaan dan waktu luang mereka dengan lebih banyak kebebasan dan otonomi. Hal ini dapat memberikan kontrol terhadap karir mereka sendiri yang dapat berkontribusi pada rasa kepuasan dan kebanggaan karyawan milenial.

Bagi penelitian selanjutnya perlu dilakukan penelitian serupa di perusahaan pada industri yang berbeda sehingga diperoleh ada tidaknya konsistensi hasil penelitian pada generasi milenial. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan atau referensi dalam bidang yang sama yaitu berkaitan dengan keterikatan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan juga niat berpindah pada karyawan generasi milenial.

Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel baru guna menambah khasanah hasil penelitian yang dapat digeneralisasikan secara umum. Variabel kinerja karyawan dapat ditambahkan untuk melihat bagaimana pengaruh pada kinerja karyawan. Variabel kompensasi juga dapat ditambahkan, sehingga organisasi dapat mengetahui kompensasi yang harus diberikan untuk mencapai kepuasan kerja karyawan serta mengelola niat berpindah karyawan milenial. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan generasi lainnya, guna membandingkan bagaimana kinerja generasi milenial dengan generasi yang lainnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, B. (2012). The impact of organizational commitment on job satisfaction: a study of employees at nigerian universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 1.
- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2010). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3).
- AlBattat, A. R. S., & Som, A. P. M. (2013). *Employee dissatisfaction and turnover crises in the Malaysian hospitality industry*. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 62.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Ardahan, M. Güven (2007). The influence of selected antecedents of frontline employee's perceptions of service recovery performance. *Hospitality Review*. 25(2), 1.
- Azoury, A., Daou, L., & Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11–29.
- Badan Pusat Statistik Jakarta Pusat (2018). Profil Generasi Milenial Indonesia. Jakarta Pusat : Badan Pusat Statistik.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bohlander, George., & Snell, Scott. (2010). Principles of human resource management, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B. & Andy Wood, J. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 No. 5, 311-321.
- Boshoff, C. & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance, *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 11 No. 1, 63-90.
- Brown, E. A., Thomas, N. J., & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 130–137.

- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251.
- Buitendach, J.H., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Carayon, P., Schoepke, J., Hoonakker, P. L. T., Haims, M. C., & Brunette, M. (2006). Evaluating causes and consequences of turnover intention among IT workers: the development of a questionnaire survey. *Behaviour & Information Technology*, 25(5), 381–397.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.
- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, ed 3. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130–140.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Diana Purba, Sylvia & Ananta, Andhie. (2018). The effects of work passion, work engagement and job satisfaction on turn over intention of the millennial generation. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. Vol. 11. No. 2, 63.
- Dongoran, Johnson (2001). Komitmen Organisasi : Dua Sisi Sebuah Koin. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. VII No. 1, 35-56.
- Du, J. J., Zhou, J., Liu, C., & Picken, D. (2006). Exploring turnover intention of construction managers in china. *Journal of Construction Research*, 07(01&02), 191–205.
- Earl, J. K., & Bright, J. E. H. (2007). The relationship between career decision status and important work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 233–246.
- Elarabi, H. M., & Johari, F. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. *Asian Journal Of Management Sciences & Education*, 3(1), 13-22.
- Erdil, O., & Müceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 447–454.
- Frian, Antonio & Mulyani, Fransiska. (2018). Millenials employee turnover intention in Indonesia. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*. 11.
- Ghozali, Imam. (2013). *Analisis Mulivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I. & Fuad. (2008). *Structural Equation Modeling*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 458-488.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60(2): 159-170.
- Hamaideh, S. H. (2011). Burnout, Social Support, and Job Satisfaction among Jordanian Mental Health Nurses. *Issues in Mental Health Nursing*, 32(4), 234–242.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Generations*. New York: Vintage Books.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007): *Millennials Go to College*. Great Falls, VA: LifeCourse Associates.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007): *The Next 20 Years: How Customers and Workforce Attitudes Will Evolve*. Harvard Business Review. Vol: 85, No: 7, pp: 41-52.
- Issa, Dua'a Abdul Rahim Mohammad. Fais Ahmad, dkk (2013). Job Satisfaction and Turnover Intention Based on Sales Person Standpoint. *Middle East Journal of Scientific Research*, Vol. 14, No. 4, 525-531.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2).
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A metaanalytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Kaifi *et al.* (2012). A multi-generational workforce: managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*. Vol. 7, No. 24.
- Karatepe, O. M. (2011). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495–516.
- Kreitner R, & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*, Fifth Edition, International Edition, Mc Graw-Hill companies. Inc
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

- Kumaran, M. Muthu. (2017). The effect of affective commitment, continuance commitment, and normative commitment on turnover intention among bank employees. *International Journal on Global Business Management and Research*, 6, 24-31.
- Lancaster, L. C. and Stillman, D. (2002). *When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Lockwood, N.R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1, 1-12.
- Lu Lu *et al.* (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: a comparison between supervisors and line - level employees. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 28(4).
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2013). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210–235.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*, Seventh Edition, Singapore: Mc Graw - Hill.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Lyons, S. (2004). *An exploration of generational values in life and at work*. ProQuest Dissertations and Theses, 441-441.
- Macey, W. H. *et al.* (2009) *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. 1st edn. Oxford: Wiley - Blackwell Publishing.
- Madanat & Khasawneh (2018). Level of effectiveness of human resource management practices and its impact on employees satisfaction in the banking sector of Jordan. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22(1).
- Marrelli, A. (2011). Employee engagement and performance management in the federal sector. *Performance Improvement*, 50(5), 5-13.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Maxwell, G. & Steele, G. (2003). Organisational commitment: a study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15(7), 362-369.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2018). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals job satisfaction : testing the

- joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45 (1).
- Mishra, Karen & Boynton, L & Mishra, Aneil. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*. 51, 183-202.
- Mobley, W. H. (1986). Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya. Alih Bahasa : Nurul Imam. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Mobley, W. H. (2011). Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya. Terjemahan. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press, New York.
- Orgambidez-Ramos, A., & de Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37–41.
- Özçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*. 10(3).
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2016). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71.
- Schermerhorn, J.R. Hunt, J.R and Osborn, N.R,(2005). Organizational Behaviour. 9th Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Schuler, R., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35–55.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 6th Edition, Wiley, New York.
- Shah, R (2017). Work engagement among millennials. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*. Vol. 4.
- Shahpouri, S., Namdari, K., & Abedi, A. (2016). Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses. *Applied Nursing Research*, 30, 216–221.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54.

- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management & Applied Economics*, Vol. 5 No. 2, 21-42.
- Tejpal, P. (2015). Enhancing the Job Satisfaction Level through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers. *Drishtikon: A Management Journal*, 7, 1-19.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201–208.
- Yakin, M., & Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public accountants. *Procedia – Social Behavioral Sciences*, 58, 370-378.
- Veithzal Rivai (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi dari Teori ke Praktik*, Edisi 1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73–89.
- Wiyono, G. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Yücel, İlhami. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 20, 44-57.
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598–1608.
- Zehir, C., Müceldili, B., & Zehir, S. (2012). The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Evidence from Large Companies in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 734–743.