

***Analisis Pengaruh *Training Satisfaction* dan *Psychological Empowerment* terhadap *Work Engagement* dan *Turnover Intention****

**JURNAL PENELITIAN**



Ditulis oleh:

Nama : Rizqi Wahyu Romadhon  
NIM : 14311624  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2018**

## HALAMAN PENGESAHAN JURNAL

**Analisis Pengaruh *Training Satisfaction* dan *Psychological Empowerment* terhadap  
*Work Engagement* dan *Turnover***

Nama : Rizqi Wahyu Romadhon

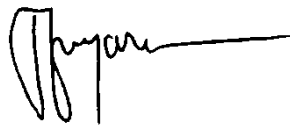
NIM : 14311624

Jurusan : Manajemen

Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 23 Februari 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing



Titik Nurbiyati Dra., M.Si.

## **Analisis Pengaruh *Training Satisfaction* dan *Psychological Empowerment* terhadap *Work Engagement* dan *Turnover Intention***

Rizqi W. Romadhon

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia  
Rizqiwr@students.uii.ac.id

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi kepuasan pelatihan dan pemberdayaan psikologis sebagai prediktor terhadap niat berpindah dan keterlibatan kerja. Penelitian kemudian menguji peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara kepuasan pelatihan, pemberdayaan psikologis dan intensi turnover. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 181 pegawai rumah sakit swasta. Partial least square (PLS) digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Penelitian ini menemukan dampak negatif yang signifikan dari kepuasan pelatihan, pemberdayaan psikologis dan keterlibatan kerja terhadap niat berpindah, dan dampak positif yang signifikan dari kepuasan pelatihan dan pemberdayaan psikologis pada keterlibatan kerja. Seperti telah dihipotesiskan, keterlibatan kerja memediasi hubungan kepuasan pelatihan, pemberdayaan psikologis dan niat berpindah. Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi yang berharga bagi organisasi. Organisasi harus merancang program pelatihan yang sesuai jika mereka ingin atasan mereka tetap tinggal di organisasi.

**Kata Kunci:** *Training satisfaction, psychological empowerment, work engagement, turnover intention.*

## **The Impact of Training Satisfaction and Psychological Empowerment on Turnover Intention: Mediating Role of Work Engagement**

Rizqi W. Romadhon

Management Program, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia  
Rizqiwr@students.uii.ac.id

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to confirm the training satisfaction and psychological empowerment as a predictor of turnover intention and work engagement. The research later examine the mediating role of work engagement in the relationship between training satisfaction, psychological empowerment and turnover intention. Using the quantitative approach, the data of this research were collected from 181 private hospital employees. Partial least square (PLS) was used to test the hypotheses in this research using SmartPLS 3.0. The research found the significant negative impact of training satisfaction, psychological empowerment and work engagement on turnover intention, and significant positive impact of training satisfaction and psychological empowerment on work engagement. As has been hypothesized, work engagement mediate the relationship of training satisfaction, psychological empowerment and turnover intention. The findings of this research have a number valuable implication for the organization. The organization has to design an appropriate training program if they want their top talent stay at the organization.

**Keywords:** *Training satisfaction, psychological empowerment, work engagement, turnover intention.*

## PENDAHULUAN

Isu *turnover* secara sukarela (*voluntary turnover*) telah dipelajari beberapa dekade ini dan menjadi obyek penelitian yang menarik bagi para peneliti khususnya dalam bidang SDM dan perilaku organisasi (Hancock *et al.*, 2013; Memon, Mohamed and Baharom, 2016). Perusahaan – perusahaan global secara terpaksa harus menerima konsekuensi seperti merubah perencanaan operasional perusahaan akibat dari *turnover* secara sukarela ini dan juga tingkat *voluntary turnover* yang tinggi sangat merugikan perusahaan karena hal tersebut dapat mempengaruhi keefektifan, kesuksesan organisasi dan juga *costly* bagi perusahaan (Rahman and Nas, 2013; Mello A., 2015; Memon, Salleh and Baharom, 2017). *Turnover intention* dipahami sebagai kesungguhan karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan secara sadar dan disengaja (Tett and Meyer, 1993). Isu *turnover intention* ini telah menjadi isu kritis bagi manajemen selama beberapa tahun, dan ini merupakan masalah utama bagi organisasi sekarang (Arshadi and Damiri, 2013). *Turnover intention* telah dikaitkan dengan banyak variabel penelitian oleh para peneliti seperti dengan variabel *organizational citizenship behaviour* (Memon *et al.*, 2017), *job satisfaction* (Huang and Su, 2016), *personal resource* (Kim and Hyun, 2017), *job embeddedness* (Takawira, Coetzee and Schreuder, 2014), *pay satisfaction* (Memon, Salleh and Baharom, 2017) dan *leader – member exchange* (Agarwal *et al.*, 2012).

Perusahaan sangat mengerti bahwa pelatihan dapat membantu mereka untuk tetap bisa bersaing di dunia bisnis dengan secara berkelanjutan memberikan edukasi pada para pegawainya (Salas *et al.*, 2012). Selain itu juga perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan bisa menjadikannya sebagai *competitive advantage* yang sulit untuk diimitasi dan dapat menghasilkan *value* yang lebih bagi perusahaan (Salas *et al.*, 2012; Mello A., 2015; Noe, 2017; Palupi, Romadhon and Arifan, 2017). Kepuasan pelatihan (*training satisfaction*) pertama kali dikonsepsikan oleh Schmidt (2007), yang didefinisikan sebagai sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai seperangkat kegiatan yang direncanakan dan disusun untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk secara efektif melakukan tugas atau pekerjaan tertentu (Schmidt, 2007). Konsep *training satisfaction* ini didasarkan pada konsep *job satisfaction* dan *job training* (Schmidt, 2007; Memon, Mohamed and Baharom, 2016). Perlu digaris bawahi bahwa konsep *training satisfaction* ini memperhatikan perasaan karyawan tentang pelatihan yang dilakukan secara formal dan direncanakan (*off the job training*) bukan pelatihan yang insidental atau informal (Schmidt, 2007).

Topik penelitian tentang pemberdayaan telah didiskusikan sejak lama dalam literature – literature yang berhubungan dengan manajemen (Yukl and Becker, 2006; Jun jo and Park, 2016). Pemberdayaan karyawan dikaitkan dengan tingkat dimana *employer* memberikan kekuatannya kepada karyawannya atau dengan kata lain karyawan diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan, mendesain kerja atau bahkan dalam pengambilan keputusan (Nykodym *et al.*, 1994; Jun jo and Park, 2016). Terdapat dua pendekatan dalam konsep pemberdayaan ini, pertama yaitu pemberdayaan struktural atau relasional yang berfokus pada mendesain ulang praktik manajemen dan yang kedua yaitu pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) yang menekankan pada kemampuan psikologis seseorang (Cho and Faerman, 2010). Sedangkan Spreitzer (1995) mendefinisikan *psychological empowerment* sebagai konstruksi motivasional yang digambarkan oleh 4 kognisi: makna, kompetensi, *Self – determination*, dan *impact*. Penelitian ini akan berfokus pada *psychological empowerment*.

Zimmerman (1995) mengidentifikasi *psychological empowerment* sebagai konstruk multidimensional dengan tiga komponen, yaitu: *intrapersonal*, *interactional*, dan *behavioural*. *Intrapersonal empowerment* mengacu pada bagaimana manusia berfikir tentang diri mereka sendiri dan termasuk *monitoring* dan efektivitas yang dirasakan diri sendiri untuk mengendalikan motivasi, kemampuan, dan persepsi tentang kemampuan diri mereka sendiri. Komponen *interactional* berkaitan dengan pemahaman tentang lingkungan sosiopolitik, misalnya kemampuan untuk menganalisis dan memahami kondisi sosial dan politik pada komunitasnya. Komponen *behavioural* mengacu pada aksi yang diambil untuk secara langsung mempengaruhi hasil, yaitu upaya untuk menggunakan kontrol dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

*Engagement* telah menjadi fokus utama organisasi – organisasi di seluruh dunia dan isu “*engaging people well*” telah menjadi pembeda kompetitif terbesar dalam dunia bisnis (Bersin, 2014; Morgan, 2017). Masalah – masalah dalam *engagement* dan produktivitas terus tumbuh tiap tahunnya, hal ini menandakan bahwa semakin kompleksnya lingkungan kerja saat ini (Deloitte, 2017). Karyawan mungkin membayar kembali (*repay*) organisasi mereka dengan meningkatkan level *engagement* nya, yang berarti bahwa mereka akan memilih untuk melibatkan diri mereka dalam berbagai tingkat (Altunel, Kocak and Cankir, 2015).

Kepuasan pelatihan (*Training satisfaction*) terbukti mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap level *work engagement* seorang karyawan (Memon, Mohamed and Baharom, 2016) dan mempunyai hubungan yang negatif terhadap *turnover intention* seorang karyawan (Huang and Su, 2016; Memon, Mohamed and Baharom, 2016; Memon, Salleh and Baharom, 2017). *Psychological empowerment* mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention*, karyawan yang merasa diberdayakan oleh perusahaannya tidak akan berfikir untuk meninggalkan perusahaan dengan kemauannya sendiri, dengan kata lain *psychological empowerment* dapat mengurangi *turnover intention* seorang karyawan (Bhatnagar, 2012; Klerk and Stander, 2014; Villiers and Stander, 2015; Akgunduz and Bardakoglu, 2017). *Work engagement* mempunyai hubungan yang negatif terhadap *turnover intention*, yang berarti bahwa karyawan yang merasa dirinya *engaged* tidak akan meninggalkan perusahaan atas kemauannya sendiri (Lu Lu *et al.*, 2016; Memon, Mohamed and Baharom, 2016; Memon, Salleh and Baharom, 2017). Penelitian ini unik karena menggabungkan 4 variabel (*training satisfaction*, *psychological empowerment*, *work engagement*, dan *turnover intention*) dalam satu penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *training satisfaction* dan *psychological empowerment* terhadap *work engagement* dan *turnover intention*. Penelitian ini unik karena mencoba untuk menganalisis keempat variabel (*training satisfaction*, *psychological empowerment*, *work engagement* dan *turnover intention*) dalam satu model penelitian. Penelitian ini juga unik karena memasukan variabel *psychological empowerment* kedalam model penelitian. *Psychological empowerment* memang masih jarang dalam penelitian – penelitian terdahulu.

## **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Hubungan *Training satisfaction* dengan *Turnover Intention***

Penelitian – penelitian terdahulu (Huang and Su, 2016; Memon, Mohamed and Baharom, 2016; Memon *et al.*, 2017) telah menemukan bahwa kepuasan pelatihan mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention*. hal ini berarti bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pelatihan yang dilakukan oleh organisasi tidak akan berfikir untuk meninggalkan

organisasi tersebut. Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, juga meningkatkan *ability* mereka dalam memenuhi pekerjaan. Berinvestasi dalam pelatihan keterampilan karyawan dapat mengirimkan sinyal pada para karyawannya bahwa mereka merupakan asset yang berharga bagi perusahaan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub>: *Training satisfaction* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

### **Hubungan *Psychological Empowerment* dengan *Turnover Intention***

Penelitian – penelitian terdahulu membuktikan bahwa *psychological empowerment* mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention* (Bhatnagar, 2012; Klerk and Stander, 2014; Villiers and Stander, 2015; Akgunduz and Bardakoglu, 2017). Organisasi seharusnya lebih membebaskan karyawannya atau dengan kata lain lebih memberdayakan karyawannya. Karyawan yang secara psikologis terberdayakan akan merasa kontribusi kerja mereka lebih bermakna dan merasa lebih *powerfull* untuk membantu memajukan organisasi (Bhatnagar, 2012; Klerk and Stander, 2014). Keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan menurun ketika mereka percaya bahwa mereka didukung oleh organisasi, yang berarti bahwa *psychological empowerment* dapat menurunkan tingkat *turnover intention* (Akgunduz and Bardakoglu, 2017). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>2</sub>: *Psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

### **Hubungan *Psychological Empowerment* dan *Work Engagement***

Penelitian – penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa *psychological empowerment* mempunyai hubungan yang positif dengan *work engagement* (Quiñones, den Broeck and De Witte, 2013; Nel, Stander and Latif, 2015; Nawrin, 2016). Jika karyawan diberdayakan secara psikologis, maka hal tersebut akan meningkatkan *engagement* mereka baik itu terhadap organisasi ataupun pekerjaannya (Nawrin, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Nel, Stander and Latif (2015) membuktikan bahwa ketika pemimpin fokus pada kekuatan, penghargaan, dan *psychological empowerment* karyawannya, maka hal tersebut akan meningkatkan *work engagement* karyawan tersebut. Oleh karena itu, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>3</sub>: *Psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work engagement*.

### **Hubungan Pelatihan dan *Engagement***

Penelitian – penelitian sebelumnya menemukan bahwa pelatihan mempunyai hubungan yang positif dengan *work engagement* dan menjadi *strong predictor* dari *work engagement* (Karatepe, 2013; Nawaz *et al.*, 2014; Albrecht *et al.*, 2015). Ketika karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan mereka merasa bahwa organisasi peduli terhadap para karyawannya (Nawaz *et al.*, 2014). Organisasi perlu untuk menyediakan pelatihan, *empowerment*, dan *reward* yang pantas bagi karyawannya, hal tersebut akan membuat karyawan merasa wajib untuk bekerja dengan baik pada organisasi tersebut dengan cara meningkatkan level *work engagement* dan kinerjanya. Sangat penting untuk mempertahankan karyawan yang sudah *engaged* karena mereka seringkali mempunyai emosi yang positif dan kesehatan psikologis dan fisik yang lebih baik dari pada karyawan yang *disengaged*. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>4</sub>: *Training satisfaction* mempunyai hubungan yang positif dengan *work engagement*.

### **Hubungan *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention***

Penelitian – penelitian terdahulu membuktikan bahwa *work engagement* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* (Agarwal *et al.*, 2012; Kim and Hyun, 2017; Memon, Salleh and Baharom, 2017). karyawan yang merasa puas atas upah mereka memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, dan karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi mempunyai komitmen yang baik pada organisasi. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi (Memon, Salleh and Baharom, 2017). Ketika karyawan yang *engaged* mengalami emosi yang positif, termasuk kebahagiaan, kegembiraan, ketertarikan, dan antusiasme pada pekerjaan mereka, mereka memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. Karyawan yang *engaged* mendukung efektivitas organisasi dengan menunjukkan *discretionary innovative work behaviour*. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>5</sub>: *work engagement* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*

### **Hubungan *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh *Work Engagement***

Kepuasan pelatihan mempunyai hubungan yang positif terhadap *work engagement* (Karatepe, 2013; Nawaz *et al.*, 2014; Albrecht *et al.*, 2015), dan *work engagement* mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention* (Agarwal *et al.*, 2012; Kim and Hyun, 2017; Memon, Salleh and Baharom, 2017). *Work engagement* dapat memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention* (Memon, Mohamed and Baharom, 2016). Selain itu, penelitian – penelitian yang lain juga menemukan bahwa *work engagement* bisa menjadi mediator antara *job embeddedness* dan *turnover intention* (Takawira, Coetzee and Schreuder, 2014), dan *pay satisfaction* dan *turnover intention* (Memon, Salleh and Baharom, 2017). Karyawan yang merasakan kepuasan yang tinggi pada pelatihan yang dilakukan oleh organisasi akan mempunyai keterlibatan yang tinggi juga dengan pekerjaannya, dan karyawan yang mempunyai keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya sering enggan untuk meninggalkan organisasinya. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>6</sub>: *work engagement* akan memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention*.

### **Hubungan *Psychological Empowerment* dan *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh *Work Engagement***

Keterlibatan kerja telah ditemukan mempunyai efek mediasi (Schaufeli and Bakker, 2004; Bhatnagar, 2012; Kim and Hyun, 2017). Dalam penelitian Schaufeli and Bakker (2004), *work engagement* dapat memediasi hubungan antara *job resource* dan *turnover intention*. Selain itu, dalam penelitian Bhatnagar (2012) *work engagement* merupakan *strong mediator* bagi hubungan antara *psychological empowerment*, inovasi, dan *turnover intention*. Sedangkan dalam penelitian Kim and Hyun (2017) *work engagement* dapat memediasi hubungan antara *self – efficacy*, *organizational – based self – esteem*, optimisme, dan *turnover intention*. Karyawan yang *psychologically empowered* merasa kontribusi kerja mereka lebih bermakna dan mereka merasa lebih *powerfull* dalam kemampuan mereka untuk memajukan organisasi. Individu yang merasa *psychologically empowered* lebih memiliki keterkaitan dengan organisasi yang akan merefleksikan rendahnya *turnover intention* mereka dan akan lebih loyal terhadap organisasi. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>7</sub>: *work engagement* akan memediasi hubungan antara *psychological empowerment* dan *turnover intention*.

### **Landasan Teori**

## **Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan merupakan upaya terencana dari organisasi untuk memfasilitasi karyawannya mempelajari kompetensi – kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kompetensi – kompetensi tersebut termasuk pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang penting dalam meningkatkan kinerja pekerjaan (Noe, 2002). Sedangkan Milkovich and Boudreau (1997) mendefinisikan pelatihan sebagai proses sistematis untuk membantu mendapatkan keterampilan, aturan, konsep, atau perilaku yang berujung pada peningkatan kecocokan antara karakteristik karyawan dan kebutuhan *employment*. Lalu Dessler (2017) mendefinisikan pelatihan sebagai proses pengajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan dalam pekerjaannya yang ditujukan pada karyawan baru atau lama. Maka dari itu, pelatihan merupakan sebuah proses untuk memberikan kompetensi yang dibutuhkan karyawan dalam pekerjaannya yang dilakukan secara sistematis dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Pengembangan mengacu pada pelatihan dan juga pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang dapat membantu karyawan tersebut untuk menyiapkan posisi atau pekerjaan pada masa depan (Noe, 2017). Sedangkan Mondy, Noe and Premeaux (1999) mendefinisikan pengembangan sebagai pembelajaran yang terlihat melampaui pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini. Pengembangan lebih mempunyai tujuan jangka panjang dibandingkan dengan tujuan jangka pendek (Mondy, Noe and Premeaux, 1999; Snell and Bohlander, 2013).

Dilihat dari perspektif yang lebih luas, tujuan dari pelatihan adalah untuk berkontribusi pada keseluruhan tujuan organisasi. Tetapi banyak organisasi gagal untuk menghubungkan antara pelatihan dan tujuan organisasi. Untuk memastikan investasi dalam pelatihan dan pengembangan mempunyai dampak yang maksimal bagi organisasi, maka organisasi perlu mengadopsi pendekatan strategis dan sistematis yang melibatkan 4 fase (Snell and Bohlander, 2013), yaitu: (1) penilaian kebutuhan yang berdasarkan pada tujuan kompetitif perusahaan, (2) mendesain program, (3) penerapan program, dan (4) evaluasi. Kirkpatrick (1996) mengenalkan model untuk mengevaluasi keefektifan dari program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi. Model ini dikenal dengan Kirkpatrick's *four – level evaluation model*. Dalam model evaluasi pelatihan dan pengembangan ini, terdapat 4 level evaluasi yang bisa digunakan pada setiap tipe pelatihan baik itu formal ataupun informal.

Kepuasan pelatihan didefinisikan sebagai sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai seperangkat kegiatan yang direncanakan dan disusun untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk secara efektif melakukan tugas atau pekerjaan tertentu (Schmidt, 2007). Konsep *training satisfaction* ini didasarkan pada konsep *job satisfaction* dan *job training* (Schmidt, 2007; Memon, Mohamed and Baharom, 2016). Perlu digaris bawahi bahwa konsep *training satisfaction* ini memperhatikan perasaan karyawan tentang pelatihan yang dilakukan secara formal dan direncanakan (*off the job training*) bukan pelatihan yang incidental atau informal (Schmidt, 2007). Indikator dalam variabel ini berdasarkan pada Schmidt (2007) adalah: *Organizational support for training*, *Employee feelings about training*, *Employee satisfaction with training*.

## **Empowerment**

Pemberdayaan merupakan proses pemberian kekuatan pada karyawan untuk menginisiasi perubahan, dengan demikian dapat mendorong mereka untuk mengambil tanggung jawab atas apa yang mereka lakukan (Snell and Bohlander, 2013). Pemberdayaan merupakan sebuah proses dimana seorang pemimpin atau manajer memberikan kekuatannya pada bawahannya, kekuatan dalam konteks ini adalah kepemilikan atas otoritas atau kontrol formal terhadap sumber daya organisasi, penekanan dalam hal ini terletak pada gagasan dalam



berbagi otoritas (Conger and Kanungo, 1988). Pemberdayaan telah diterapkan secara luas pada organisasi dalam menghadapi perubahan dan inovasi. Asumsi yang digunakan adalah karyawan harus diberikan otoritas untuk membuat keputusan independen. Terdapat 2 pendekatan dalam konsep pemberdayaan ini, pertama yaitu pemberdayaan struktural atau relasional yang berfokus pada mendesain ulang praktik manajemen dan yang kedua yaitu pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) yang menekankan pada kemampuan psikologis seseorang (Cho and Faerman, 2010).

Pendekatan struktural melibatkan praktik manajemen untuk mendistribusikan tanggung jawab pada karyawan pada level bawah untuk dapat membuat keputusan. Pemberdayaan secara struktural merupakan proses mendesain ulang struktur atau praktik manajemen dimana atasan mendistribusikan tanggung jawab dan informasi kepada bawahan mereka, serta memungkinkan karyawan untuk bisa berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Cho and Faerman, 2010). Ada 3 dimensi dalam pendekatan ini, yaitu: *participative decision making*, *feedback on performance*, *delegation*. Pendekatan yang lain dalam *empowerment* adalah pendekatan *psychologist* atau *psychological empowerment* (Spreitzer, 1995). *Psychological empowerment* didefinisikan sebagai konstruksi motivasional yang digambarkan oleh 4 kognisi: makna, kompetensi, *Self-determination*, *Impact*. *Meaning* merupakan nilai dari tujuan kerja, yang dinilai dalam hubungan dengan ide dan standar individu. *Competence* merupakan kepercayaan seseorang terhadap kapabilitasnya untuk mengerjakan pekerjaannya dengan keterampilan. *Self-determination* merupakan indera perorangan untuk memilih dalam menginisiasi dan mengatur aksi. *Impact* merupakan tingkat dimana seorang individu dapat mempengaruhi administratif, strategis, dan hasil operasi pada pekerjaannya.

### **Engagement**

Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai secara psikologis terlibat, terhubung dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan (Dessler, 2017). Sedangkan Snell and Bohlander (2013) mendefinisikan *engagement* sebagai situasi dimana karyawan merasa antusias dan *immersed* pada pekerjaan mereka sampai pada tingkat dimana hal tersebut meningkatkan kinerja organisasinya. Keterlibatan karyawan sangat penting karena hal tersebut mendorong kinerja dan produktifitas karyawan. Penelitian – penelitian sebelumnya menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai level *engagement* yang tinggi berdampak pada kinerja yang baik dalam organisasi. *Engagement* didefinisikan sebagai sebuah konstruk yang memiliki keunikan dan berbeda yang terdiri dari kognitif, emosional, dan komponen perilaku yang berkaitan dengan kinerja peran individu (Saks, 2006). Schaufeli, Bakker and Salanova (2006) mendefinisikan *work engagement* sebagai positif, memenuhi keadaan kerja yang berhubungan dengan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan *absorption*. *Job / Work engagement* akan muncul ketika karyawan mempunyai komitmen terhadap pekerjaan mereka, para karyawan akan tertarik dan gembira atas apa yang mereka kerjakan (Amstrong, 2003).

Berdasarkan pada Schaufeli, Bakker and Salanova (2006) *work engagement* mempunyai tiga dimensi, yaitu: semangat, dedikasi, dan *absorption*. Karyawan yang *engaged* mempunyai sifat yang enerjik dan hubungan yang efektif dengan aktifitas pekerjaan mereka, dan juga mereka melihat diri mereka sendiri mampu menangani dengan baik kebutuhan pekerjaan mereka. Semangat ditandai dengan level energi yang tinggi dan ketahanan mental ketika bekerja, kemauan untuk memberikan usaha dalam suatu pekerjaan, dan kegigihan bahkan ketika menghadapi kesusahan. Dedikasi bermakna kuat dalam berkontribusi pada suatu pekerjaan dan mengalami perasaan signifikan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Sedangkan *absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh dan dengan senang asyik pada suatu pekerjaan, dimana waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

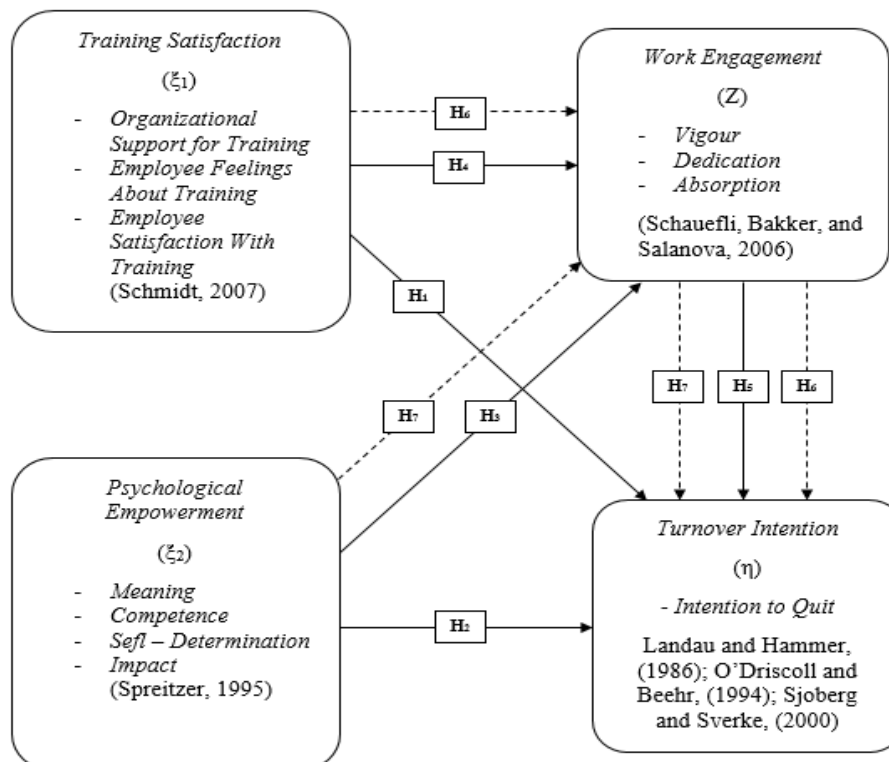
### ***Turnover Intention***

Intensi *turnover* menurut Tett dan Mayer (1993) didefinisikan sebagai keinginan yang secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi. Terdapat 2 tipe *turnover* berdasarkan pada Mello A (2015), (a) *Voluntary turnover* (b) *Involuntary turnover*. Karyawan yang meninggalkan organisasi atas kehendaknya sendiri (*voluntary turnover*) begitu juga dengan karyawan yang meninggalkan sebuah organisasi dengan permintaan organisasi tersebut (*involuntary turnover*) dapat mengakibatkan gangguan pada operasional perusahaan, dinamika tim kerja dan performa sebuah unit bisnis di sebuah organisasi. Kedua tipe *turnover* tersebut sama – sama menimbulkan biaya yang tidak sedikit bagi organisasi. Biaya – biaya yang muncul akibat dari *turnover* ini termasuk biaya untuk mempekerjakan dan melatih karyawan baru, selain itu juga membutuhkan waktu untuk secara keseluruhan mengerti pada pekerjaannya. Selain menimbulkan biaya bagi organisasi, *turnover* juga bisa menjadi keuntungan bagi organisasi. Organisasi dapat mempekerjakan karyawan yang baru dengan kemungkinan gaji yang rendah. Ide – ide dari luar organisasi juga penting pada saat organisasi berjalan stagnan dan perlu akan inovasi. *Turnover* juga bisa memberikan kesempatan untuk mempromosika karyawan yang bertalenta dengan kinerja yang baik. Terakhir, ketika karyawan yang berkinerja buruk atau karyawan yang mengacau meninggalkan organisasi hal itu akan berdampak pada peningkatan moral karyawan yang lain.

Indikator pengukuran *turnover intention* menurut Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) terdiri dari: (1) Memikirkan untuk keluar (*Thinking of quitting*) Hal ini diawali dengan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat kerjanya saat ini, atau dengan kata lain mencerminkan individu untuk berfikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. (2) Mencari alternatif pekerjaan (*Intention to search alternatives*) Mencerminkan individu yang mempunyai keinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan baru diluar organisasinya saat ini yang dirasa akan memberikan yang lebih baik. (3) Niat untuk keluar (*intention to quit*) Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan mempunyai niat keluar apabila telah mendapatkan alternatif pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut apakah akan tetap tinggal di organisasinya saat ini atau memilih untuk meninggalkan organisasinya.

## Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan pada tinjauan pustaka, hubungan antar variabel, dan hipotesis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah:



Gambar 1: Kerangka Pemikiran Penelitian

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif didasarkan pada pengukuran variabel – variabel bagi partisipan untuk mendapatkan skor, yang biasanya berbentuk angka – angka, dikumpulkan untuk analisis statistik untuk diringkas dan diinterpretasikan (Gravetter and Forzano, 2015).

## Variabel Penelitian

Variabel merujuk pada karakteristik atau atribut seorang peneliti atau organisasi yang dapat diukur atau diobesrvasi dan bervariasi diantara individu atau organisasi yang sedang diteliti, variabel dapat diukur dalam dua atau lebih kategori, dan dapat diukur melalui skala (Creswell, 2009). Sedangkan Gravetter and Forzano (2015) mendefinisikan variabel sebagai karakteristik atau kondisi yang dapat merubah atau mempunyai nilai yang berbeda bagi individu yang berbeda. Dalam penelitian kuantitatif, variabel - variabel saling dihubungkan untuk menjawab rumusan masalah atau untuk memuat prediksi tentang hasil apakah yang ingin diharapkan (Creswell, 2009).

Variabel bebas merupakan variabel – variabel yang menyebabkan, memengaruhi, atau berefek pada outcome. Variabel ini juga dikenal dengan istilah variabel *treatment*, *manipulated*, *antecedent*, atau *predictor* (Creswell, 2009). Dalam penelitian ini varibel bebas diberi notasi  $\xi$  (“ksi”). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Training Satisfaction* ( $\xi_1$ ) dan *Psychological Empowerment* ( $\xi_2$ ). Variabel terikat merupakan variabel yang bergantung pada variabel – variabel bebas. Variabel terikat ini merupakan outcome atau hasil dari pengaruh variabel – variabel bebas. Nama lain dari variabel ini adalah *criterion*, *outcome* dan *effect*

*variables* (Creswell, 2009). Variabel terikat dalam penelitian ini diberi notasi  $\eta$  (“eta”). Dalam penelitian ini variabel terikat nya adalah *turnover intention* ( $\eta_1$ ). Variabel intervening atau mediating berarti berada antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel ini memediasi pengaruh – pengaruh variabel bebas terhadap variabel dependen (Creswell, 2009).  $Z$  merupakan notasi untuk variabel mediasi dalam penelitian ini. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *work engagement* ( $Z_1$ ).

## **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

### ***Training Satisfaction* ( $\xi_1$ )**

Kepuasan pelatihan didefinisikan sebagai sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai seperangkat kegiatan yang direncanakan dan disusun untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk secara efektif melakukan tugas atau pekerjaan tertentu (Schmidt, 2007). Konsep *training satisfaction* ini didasarkan pada konsep *job satisfaction* dan *job training* (Schmidt, 2007; Memon, Mohamed and Baharom, 2016). Perlu digaris bawahi bahwa konsep *training satisfaction* ini memperhatikan perasaan karyawan tentang pelatihan yang dilakukan secara formal dan direncanakan (*off the job training*) bukan pelatihan yang incidental atau informal (Schmidt, 2007). Indikator dalam variabel ini berdasarkan pada Schmidt (2007) adalah: *Organizationl support for training, Employee feelings about training, Employee satisfaction with training*;

### ***Psychological Empowerment* ( $\xi_2$ )**

*Psychological empowerment* merupakan konstruksi motivasional yang digambarkan oleh 4 kognisi: makna, kompetensi, *Self – determination*, dan *impact* (Spreitzer, 1995). *Meaning* merupakan nilai dari tujuan kerja, yang dinilai dalam hubungan dengan ide dan standar individu. *Competence* merupakan kepercayaan seseorang terhadap kapabilitasnya untuk mengerjakan pekerjaannya dengan keterampilan. *Self determination* merupakan indra perorangan untuk memilih dalam menginisiasi dan mengatur aksi. *Impact* merupakan tingkat dimana seorang individu dapat mempengaruhi administratif, strategis, dan hasil operasi pada pekerjaannya. Indikator *Psychological empowerment* berdasarkan pada Spreitzer (1995) adalah: *Meaning, Self – Determination, Competence, Impact*;

### ***Work Engagement* ( $Z_1$ )**

Schaufeli, Bakker and Salanova (2006) mendefinisikan *work engagement* sebagai positif, memenuhi keadaan kerja yang berhubungan dengan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan *absorption*. Semangat ditandai dengan level energi yang tinggi dan ketahanan mental ketika bekerja, kemauan untuk memberikan usaha dalam suatu pekerjaan, dan kegigihan bahkan ketika menghadapi kesusahan. Dedikasi bermakna kuat dalam berkontribusi pada suatu pekerjaan dan mengalami perasaan signifikan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Sedangkan *absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh dan dengan senang asyik pada suatu pekerjaan, dimana waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Indikator *work engagement* berdasarkan Schaufeli, Bakker and Salanova (2006) adalah: Semangat, Dedikasi, *Absorption*;

### ***Turnover Intention* ( $\eta_1$ )**

*Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (*voluntary turnover*). Indikator *turnover intention* berdasarkan pada Landau and Hammer (1986), O’Driscoll and Beehr (1994), dan Sjoberg and Sverke (2000) adalah: *Intention to quit*.

## Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *proportionate stratified random sampling* (Sekaran and Bougie, 2016). Dalam metode *sampling* ini, setiap divisi diambil sampelnya sebanyak 20% dari jumlah total divisi tersebut (Sekaran and Bougie, 2016). Metode ini digunakan karena akan menghasilkan sampel yang lebih representatif dibandingkan dengan metode yang lain.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan salah satu rumah sakit swasta di kota Bandung. Berdasarkan pada perhitungan metode *stratified random sampling*, data yang harus diambil adalah sebanyak 179.6, tetapi pengambilan data ini dibulatkan menjadi 200 responden. Kuisisioner yang kembali adalah sebanyak 190 (*return rate* 90%), sebanyak 9 kuisisioner tidak dapat digunakan, sehingga kuisisioner yang dapat diolah adalah sebanyak 181.

## Teknik Analisis Data

### Tahapan Analisis PLS - SEM

Tahapan analisis menggunakan PLS – SEM setidaknya harus melalui lima proses dimana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan selanjutnya, yaitu (a) konseptualisasi model, (b) menentukan metoda analisis algorithm, (c) menentukan metoda resampling, (d) menggambar diagram jalur dan (e) evaluasi model (Ghozali and Latan, 2015).

#### 1) Konseptualisasi Model

Konseptualisasi model merupakan langkah awal dalam analisis PLS – SEM. Pada tahap ini peneliti harus melakukan pengembangan dan pengukuran konstruk. Terdapat beberapa proses dalam tahap ini. (1) spesifikasi domain konstruk, (2) menentukan item yang merepresentasi konstruk, (3) pengumpulan data untuk dilakukan uji pretest, (4) purifikasi konstruk, (5) pengumpulan data baru, (6) uji reliabilitas, (7) uji validitas, dan (8) menentukan skor pengukuran konstruk. Selanjutnya arah kausalitas antar konstruk yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan harus ditentukan dengan jelas dan dimensionalitas serta indikator pembentuk konstruk laten harus ditentukan apakah berbentuk refleksif ataukah formatif.

#### 2) Menentukan Metoda Analisis Algorithm

Model penelitian yang sudah melewati tahapan konseptualisasi model selanjutnya harus ditentukan metoda analisis algorithm apa yang akan digunakan untuk estimasi model. Dalam PLS – SEM menggunakan program SmartPLS 3.0, metoda analisis algorithm yang disediakan hanyalah algorithm PLS dengan tiga pilihan skema yaitu, *factorial*, *centroid*, dan *path* atau *structural weighting*. Skema algorithm PLS yang disarankan adalah *path* atau *structural weighting*.

#### 3) Menentukan Metoda *Resampling*

Umumnya, terdapat dua metoda *resampling* yang digunakan oleh peneliti di bidang SEM untuk melakukan proses penyampelan kembali, yaitu metoda *bootstrapping* dan *jackknifing*. Dalam penelitian ini, digunakan metode *bootstrapping*, yaitu metode yang menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan penyampelan kembali. Metoda ini lebih sering digunakan dalam model persamaan struktural. Dalam SmartPLS hanya terdapat metode *resampling* yaitu metode *bootstrapping* dengan tiga pilihan yaitu *no sign changes*, *Individual sign changes*, dan *construct level changes*.

#### 4) Menggambar Diagram Jalur

Setelah melakukan konseptualisasi model, menentukan metoda analisis algorithm dan metoda *resampling*, langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur dari model yang akan diestimasi tersebut. Dalam menggambar diagram jalur (*path diagram*).

#### 5) Evaluasi Model

Setelah menggambar diagram jalur, maka model siap untuk diestimasi dan dievaluasi hasilnya secara keseluruhan. Evaluasi model dalam PLS – SEM menggunakan program SmartPLS 3.0 dapat dilakukan dengan menilai hasil pengukuran (*measurement model*) yaitu melalui analisis faktor konfirmatori atau *confirmatory factor analysis* dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktural dan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruh antar konstruk atau variabel. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer* dan *inner model*. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *validitas convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya.

Tabel 1  
Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model pengukuran

Validitas dan reliabilitas	Parameter	<i>Rule of thumb</i>
<b>Validitas Convergent</b>	<i>Loading Factor</i>	>0.70 untuk <i>confirmatory research</i>
	<i>Average variance extracted</i>	> 0.50 untuk <i>confirmatory</i> maupun <i>exploratory research</i>
<b>Validitas Discriminant</b>	<i>Cross loading</i>	> 0.70 untuk setiap variabel
<b>Reliabilitas</b>	<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0.70 untuk <i>confirmatory research</i>
	<i>Composite reliability</i>	> 0.70 untuk <i>confirmatory research</i>

Sumber: Ghazali and Latan (2015)

Tabel 2  
Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model struktural

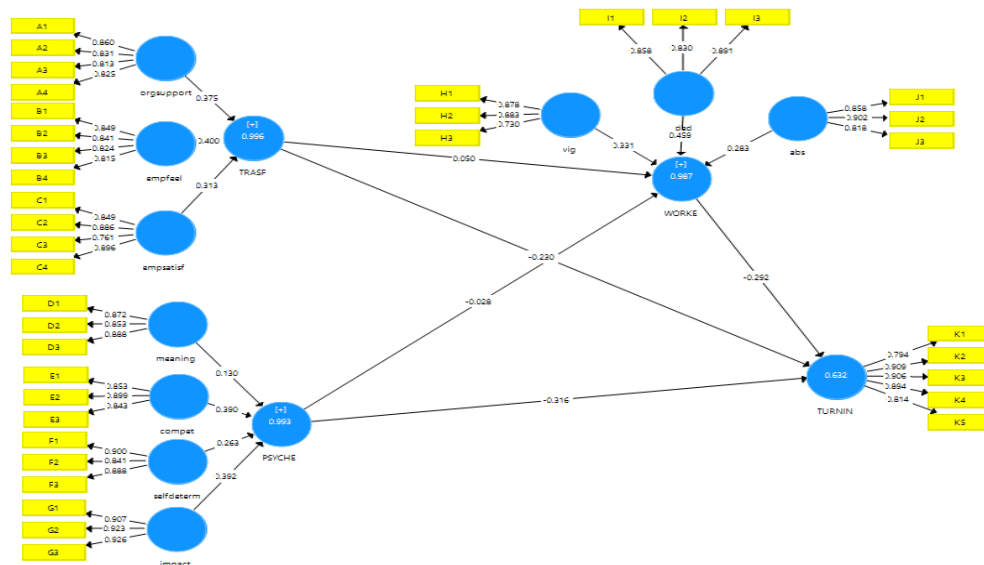
Kriteria	<i>Rule of thumb</i>
<b>R - square</b>	0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah
<b>Signifikansi (two – tailed)</b>	T – value 1.96 ( <i>significance level</i> = 5%)

Sumber: Ghazali and Latan (2015)

Sedangkan evaluasi model struktural (*inner model*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R - square* untuk konstruk laten endogen, dan *average variance extracted* untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur *resampling* seperti *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

**HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

**Pengujian Model Pengukuran**



Gambar 2: Pengujian Model Pengukuran

**Convergent Validity**

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70, sehingga untuk memenuhi *rule of thumb* nya, maka variabel *manifest* yang nilainya < 0.70 harus di *drop* dari model. Variabel manifest yang harus di keluarkan dari model adalah variabel C3, D1, D2, F2, H3, J3.

Tabel 3  
Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Training Satisfaction

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor
<i>Organizational Support (orgsupport)</i>	A1	<b>0.791</b>
	A2	<b>0.738</b>
	A3	<b>0.773</b>
	A4	<b>0.788</b>
<i>Employee Feeling (emplfell)</i>	B1	<b>0.739</b>
	B2	<b>0.766</b>
	B3	<b>0.736</b>
	B4	<b>0.763</b>
<i>Employee Satisfaction (emplsat)</i>	C1	<b>0.821</b>
	C2	<b>0.804</b>
	C3	<b>0.689</b>

	C4	<b>0.812</b>
--	----	--------------

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *factor loading* semua variabel *manifest* > 0.70 kecuali variabel *manifest* C3 yang mempunyai nilai 0.689. Oleh karena itu, variabel *manifest* C3 harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.  
Nilai *Loading Factor* Variabel Eksogen *Psychological Empowerment*

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Meaning</i>	D1	<b>0.686</b>
	D2	<b>0.689</b>
	D3	<b>0.738</b>
<i>Comptence</i>	E1	<b>0.744</b>
	E2	<b>0.780</b>
	E3	<b>0.731</b>
<i>Self - determination</i>	F1	<b>0.754</b>
	F2	<b>0.672</b>
	F3	<b>0.758</b>
<i>Impact</i>	G1	<b>0.787</b>
	G2	<b>0.723</b>
	G3	<b>0.775</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilainya < 0.70, yaitu variabel *manifest* D1, D2, dan F2. Oleh karena itu variabel – variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel 5  
Nilai *Loading Factor* Variabel Mediasi *Work Engagement*

Konstruk Mediasi/Endogen	Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Vigour (vig)</i>	H1	<b>0.763</b>
	H2	<b>0.758</b>
	H3	<b>0.699</b>
<i>Dedication (ded)</i>	I1	<b>0.805</b>
	I2	<b>0.749</b>
	I3	<b>0.818</b>
<i>Absorption (abs)</i>	J1	<b>0.797</b>
	J2	<b>0.820</b>
	J3	<b>0.686</b>

Tabel 5 menunjukkan terdapat 2 variabel *manifest* yang nilai *loading factor* nya < 0.70, yaitu variabel *manifest* H3 dan J3, yang mempunyai nilai masing – masing 0.699 dan 0.686. Oleh karena itu, variabel – variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel 6  
Nilai *Factor Loading* Variabel Endogen *Turnover Intention*

Konstruk Endogen	Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Turnover Intention</i>	K1	<b>0.794</b>
	K2	<b>0.909</b>
	K3	<b>0.906</b>



	K4	<b>0.894</b>
	K5	<b>0.814</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* dalam variabel endogen *turnover intention* > 0.70, sehingga tidak perlu ada variabel *manifest* yang dikeluarkan dari model.

Estimasi ulang model pengukuran dilakukan karena terdapat beberapa variabel *manifest* yang nilai *factor loading* nya < 0.70, yaitu variabel C3, D1, D2, F2, H3, dan J3. Variabel – variabel tersebut di *drop* dari model agar tidak mempengaruhi hasil *botsrapping*.

Tabel 7  
Rangkuman Nilai *Loading Factor*

Variabel Laten	Indikator	Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Training Satisfaction</i>	<i>Organizational Support (orgsupport)</i>	A1	<b>0.791</b>
		A2	<b>0.738</b>
		A3	<b>0.772</b>
		A4	<b>0.788</b>
	<i>Employee Feeling (emplfell)</i>	B1	<b>0.739</b>
		B2	<b>0.766</b>
		B3	<b>0.737</b>
		B4	<b>0.764</b>
	<i>Employee Satisfaction (emplsat)</i>	C1	<b>0.822</b>
		C2	<b>0.804</b>
		C4	<b>0.812</b>
	<i>Psychological empowerment</i>	<i>Meaning</i>	D3
<i>Comptence</i>		E1	<b>0.744</b>
		E2	<b>0.781</b>
		E3	<b>0.731</b>
<i>Self - determination</i>		F1	<b>0.756</b>
		F3	<b>0.759</b>
<i>Impact</i>		G1	<b>0.788</b>
		G2	<b>0.724</b>
		G3	<b>0.776</b>
<i>Work Engagement</i>	<i>Vigour (vig)</i>	H1	<b>0.765</b>
		H2	<b>0.761</b>
	<i>Dedication (ded)</i>	I1	<b>0.806</b>
		I2	<b>0.750</b>
		I3	<b>0.820</b>
	<i>Absorption (abs)</i>	J1	<b>0.797</b>
		J2	<b>0.817</b>
<i>Turnover Intention</i>	<i>Intention to Quit</i>	K1	<b>0.794</b>
		K2	<b>0.909</b>
		K3	<b>0.906</b>
		K4	<b>0.894</b>
		K5	<b>0.814</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Tabel 7 menunjukkan nilai – nilai *factor loading* dari semua variabel *manifest* yang diuji. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa semua nilai *factor loading* > 0.70, sehingga semua variabel *manifest* telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

### *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 8  
Nilai *Cross Loading*

Item	TRASF	PSYCHE	WORKE	TURNIN
A1	<b>0.791</b>	0.640	0.642	-0.583
A2	<b>0.738</b>	0.543	0.581	-0.492
A3	<b>0.772</b>	0.710	0.673	-0.592
A4	<b>0.788</b>	0.648	0.669	-0.599
B1	<b>0.739</b>	0.756	0.757	-0.556
B2	<b>0.766</b>	0.765	0.762	-0.573
B3	<b>0.737</b>	0.658	0.676	-0.525
B4	<b>0.764</b>	0.655	0.719	-0.591
C1	<b>0.822</b>	0.747	0.750	-0.681
C2	<b>0.804</b>	0.630	0.644	-0.615
C4	<b>0.812</b>	0.695	0.656	-0.660
D3	0.679	<b>0.737</b>	0.741	-0.571
E1	0.713	<b>0.744</b>	0.702	-0.604
E2	0.704	<b>0.781</b>	0.671	-0.610
E3	0.629	<b>0.731</b>	0.643	-0.533
F1	0.598	<b>0.756</b>	0.552	-0.494
F3	0.628	<b>0.759</b>	0.623	-0.594
G1	0.670	<b>0.788</b>	0.634	-0.587
G2	0.599	<b>0.724</b>	0.583	-0.536
G3	0.681	<b>0.776</b>	0.642	-0.637
H1	0.641	0.628	<b>0.765</b>	-0.588
H2	0.689	0.635	<b>0.761</b>	-0.547
I1	0.713	0.665	<b>0.806</b>	-0.559
I2	0.664	0.647	<b>0.750</b>	-0.589
I3	0.707	0.642	<b>0.820</b>	-0.639
J1	0.698	0.729	<b>0.797</b>	-0.620
J2	0.760	0.754	<b>0.817</b>	-0.661
K1	-0.645	-0.578	-0.672	<b>0.794</b>
K2	-0.715	-0.703	-0.722	<b>0.909</b>
K3	-0.681	-0.695	-0.710	<b>0.906</b>
K4	-0.683	-0.719	-0.653	<b>0.894</b>

K5	-0.575	-0.639	-0.567	<b>0.814</b>
----	--------	--------	--------	--------------

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan pada tabel 8, nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai  $>0.70$ , dan juga pada masing – masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

### **Composite Reliability**

Selain melihat nilai dari *factor loading* setiap konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*

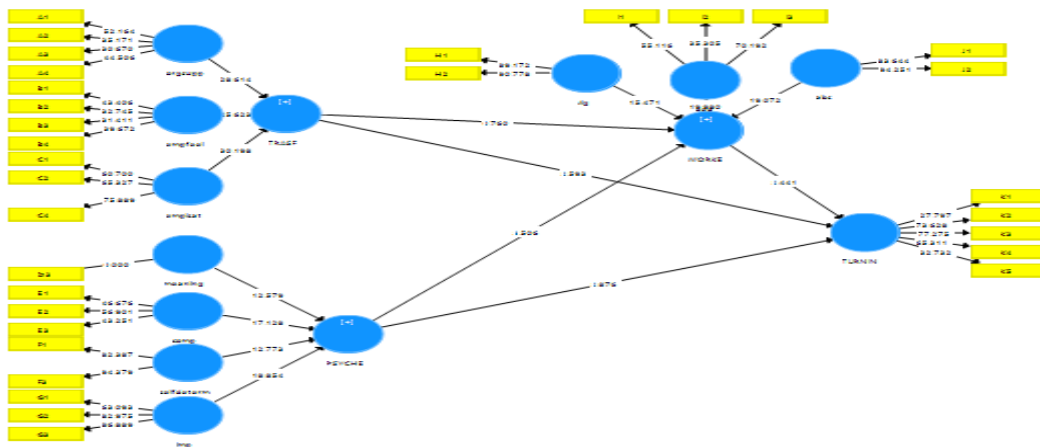
Tabel 9  
Konstruk Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
PSYCHE	<b>0.923</b>	<b>0.934</b>	<b>0.544</b>
TRASF	<b>0.937</b>	<b>0.946</b>	<b>0.592</b>
TURNIN	<b>0.915</b>	<b>0.937</b>	<b>0.748</b>
WORKE	<b>0.912</b>	<b>0.928</b>	<b>0.589</b>
abs	<b>0.854</b>	<b>0.901</b>	<b>0.696</b>
comp	<b>0.832</b>	<b>0.899</b>	<b>0.749</b>
ded	<b>0.859</b>	<b>0.899</b>	<b>0.640</b>
empfeel	<b>0.852</b>	<b>0.900</b>	<b>0.692</b>
emplsat	<b>0.873</b>	<b>0.922</b>	<b>0.798</b>
imp	<b>0.908</b>	<b>0.942</b>	<b>0.844</b>
meaning	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>
orgsupp	<b>0.852</b>	<b>0.900</b>	<b>0.693</b>
selfdeterm	<b>0.824</b>	<b>0.919</b>	<b>0.851</b>
vig	<b>0.823</b>	<b>0.919</b>	<b>0.850</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite reliability* nilainya  $> 0.70$ , dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya  $> 0.50$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel - variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

### Second Order Confirmatory Analysis



Gambar 3: Hasil Analisis *Bootstrapping* SCFA

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1,96 (*significance level* = 5). Tabel 4.17 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 10  
Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
abs -> WORKE	0.361	0.359	0.019	19.072	0.000
comp -> PSYCHE	0.371	0.372	0.022	17.128	0.000
ded -> WORKE	0.425	0.425	0.021	19.980	0.000
empfeel -> TRASF	0.370	0.370	0.014	25.623	0.000
emplsat -> TRASF	0.341	0.341	0.011	30.198	0.000
imp -> PSYCHE	0.358	0.357	0.019	18.854	0.000
meaning -> PSYCHE	0.218	0.217	0.017	12.579	0.000
orgsupp -> TRASF	0.377	0.377	0.013	28.614	0.000
selfdeterm -> PSYCHE	0.246	0.245	0.019	12.773	0.000
vig -> WORKE	0.259	0.260	0.017	15.471	0.000

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa seluruh item signifikan terhadap konstraknya dengan nilai t-statistik > 1,96 dan p-values <0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator empfeel, emplsat, dan orgsupp merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk *training satisfaction* (TRASF), indikator comp, imp, meaning, dan selfdeterm merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk *psychological empowerment* (PSYCHE), kemudian indikator abs, ded, dan vig terbukti merupakan variabel *manifest* pembentuk konstruk *work engagement* (WORKE).

### Analisis Model Struktural (*Structural Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur resampling seperti *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

### *R – Square* ( $R^2$ )

*R-Squares* ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural. *R-Squares* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai dengan ketentuan 0.75, 0.15 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Hair *et al.* dalam Ghozali dan Latan, 2015: 81)

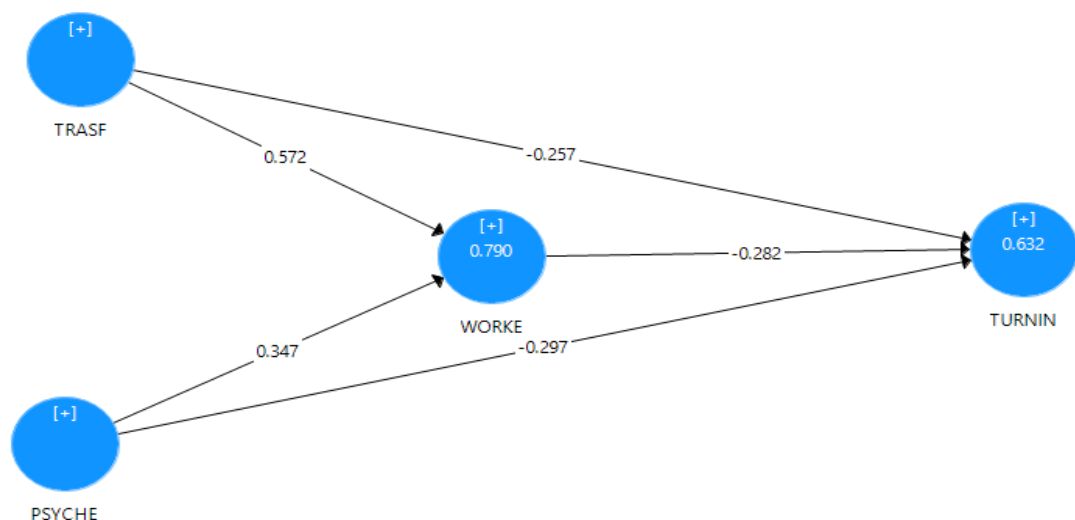
Tabel 11  
*R – Square* dan *R – Square Adjusted*

Variabel	R Square	R Square Adjusted
TURNIN	0.632	0.626
WORKE	0.790	0.788

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa model pengaruh *training satisfaction* dan *psychological empowerment* terhadap *turnover intention* memberikan nilai sebesar 0.632, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *turnover intention* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *training satisfaction* dan *psychological empowerment* adalah sebesar 63.2% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Begitu juga dengan model pengaruh *training satisfaction* dan *psychological empowerment* terhadap *work engagement* memberikan nilai sebesar 0.790, yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk *work engagement* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *training satisfaction* dan *psychological empowerment* adalah sebesar 79%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel – variabel diluar penelitian ini.

### Uji Hipotesis



Gambar 4: Pengujian Hipotesis (*Inner Model*)

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrapp* merepresentasi nonparametrik untuk *precision* dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (*P Value*), dan nilai *T – table*. Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihan nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t* statistik. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi *t – value*  $> 1.96$  dan atau nilai *p – value*  $< 0.05$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha$  5%) maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, sebaliknya jika nilai *t-value*  $< 1.96$  dan atau nilai *p-value*  $> 0.05$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha$  5%) maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.

Tabel 12  
*Path Coefficients*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
PSYCHE -> TURNIN	-0.297	-0.298	0.089	3.343	0.001
PSYCHE -> WORKE	0.347	0.347	0.065	5.373	0.000
TRASF -> TURNIN	-0.257	-0.259	0.087	2.948	0.003
TRASF -> WORKE	0.572	0.574	0.064	8.939	0.000
WORKE -> TURNIN	-0.282	-0.280	0.102	2.754	0.006

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *training satisfaction* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.257$ ) dengan konstruk *turnover intention*. nilai *t – statistik* pada hubungan konstruk ini adalah  $2.948 > 1.96$ , dan nilai *p – value*  $0.003 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *training satisfaction* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* **terbukti**. Konstruk eksogen *psychological empowerment* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.297$ ) terhadap konstruk endogen *turnover intention*. Hal ini berdasarkan pada nilai *t – statistik* pada hubungan konstruk ini adalah  $3.343 > 1.96$ , dan nilai *p – value*  $0.001 < 0.05$ . oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* **terbukti**. Konstruk eksogen *psychological empowerment* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.347$ ) terhadap konstruk endogen *work engagement*. Hal ini berdasarkan pada nilai *t – statistik* pada hubungan konstruk ini adalah  $5.373 > 1.96$  dan nilai *p – value*  $0.000 < 0.05$ . oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work engagement* **terbukti**. Selain itu, konstruk *training satisfaction* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.572$ ) dengan konstruk endogen *work engagement*. nilai *t – statistik* pada hubungan konstruk ini adalah  $8.939 > 1.96$ , dan nilai *p – value*  $0.000 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *training satisfaction* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work engagement* **terbukti**. Konstruk eksogen *work engagement* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.282$ ) terhadap konstruk endogen *turnover intention*. nilai *t – statistik* pada hubungan konstruk ini adalah  $2.754 > 1.96$ , dan nilai *p – value*  $0.006 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *work engagement* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* **terbukti**.

## Pengujian Efek Mediasi

Terdapat 3 syarat dalam pengujian efek mediasi (Baron and Kenny, 1986). Pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai  $t$  – statistik  $>1.96$ . Kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai  $t$ - statistik  $>1.96$ . Ketiga, Pengujian secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada tahap ini efek utama diharapkan menjadi tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen adalah signifikan. Jika kondisi tersebut tercapai maka pengujian efek mediasi disebut sebagai efek mediasi penuh (*fully mediating*) (Jogiyanto, 2011).

### Tahap Pertama

Tahap pertama dalam pengujian efek mediasi adalah menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada nilai  $t$  – statistik  $> 1.96$ .

Tabel 13  
*Path Coefficient*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )
PSYCHE -> TURNIN	-0.395	-0.394	0.080	4.919
TRASF -> TURNIN	-0.421	-0.424	0.080	5.247

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari tabel 13 dapat dilihat bahwa *training satisfaction* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai  $t$  – statistik 5.247 ( $> 1.96$ ), dan *psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai  $t$  – statistik 4.919 ( $> 1.96$ ), maka dari itu syarat pertama untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap kedua.

### Tahap Kedua

Pada tahap ini, dilakukan pengujian signifikansi antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada nilai  $t$  – statistik  $> 1.96$ .

Tabel 14  
*Path Coefficient*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )
PSYCHE -> WORKE	0.274	0.276	0.061	4.522
TRASF -> WORKE	0.649	0.649	0.058	11.210

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari tabel 14 dapat dilihat bahwa *training satisfaction* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai  $t$  – statistik 11.210 ( $> 1.96$ ), dan

*psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai t – statistik 4.522 ( $> 1.96$ ), maka dari itu syarat kedua untuk menguji efek mediasi terpenuhi, dan dapat dilanjutkan pada tahap ketiga.

### Tahap Ketiga

Pada tahap ini dilakukan pengujian secara simultan dari variabel eksogen *training satisfaction*, *psychological empowerment* dan variabel mediasi *work engagement* terhadap variabel endogen *turnover intention*

Tabel 15  
*Total Effect*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )
PSYCHE -> TURNIN	-0.395	-0.392	0.084	4.713
PSYCHE -> WORKE	0.347	0.345	0.062	5.558
TRASF -> TURNIN	-0.418	-0.422	0.084	4.985
TRASF -> WORKE	0.572	0.576	0.062	9.166
WORKE -> TURNIN	-0.282	-0.286	0.106	2.648

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa *training satisfaction* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.418$ ) terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik 2.615  $> 1.96$ . *Training satisfaction* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *work engagement* ( $O = 0.572$ ) dengan nilai t statistik 9.166  $> 1.96$ . *Work engagement* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.282$ ) terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik 2.648  $> 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa *work engagement* akan memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention* **terbukti**.

Pengujian efek mediasi yang terakhir adalah pengujian pengaruh *psychological empowerment* terhadap *turnover intention* melalui *work engagement*. Hasil analisis PLS diatas menemukan bahwa *psychological empowerment* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.395$ ) terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik 4.713  $> 1.96$ . *Psychological empowerment* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.347$ ) terhadap *work engagement* dengan nilai t – statistik 5.558  $> 1.96$ . *Work engagement* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.282$ ) terhadap *turnover intention* dengan nilai t – statistik 2.648  $> 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa *work engagement* akan memediasi hubungan antara *psychological empowerment* dan *turnover intention* **terbukti**.

Tabel 16  
*Specific Indirect Effects*

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )
PSYCHE -> WORKE -> TURNIN	-0.098	-0.099	0.042	2.339
TRASF -> WORKE -> TURNIN	-0.161	-0.164	0.066	2.459

Sumber: Data Primer diolah, 2018

Untuk mengetahui seberapa jauh variabel *work engagement* bisa memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *psychological empowerment* terhadap *turnover intention* dapat



dilihat pada tabel *specific indirect effects*. Dapat dilihat dari tabel tersebut bahwa hubungan *training satisfaction* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement* masih signifikan dengan nilai  $t$  – statistik  $2.459 > 1.96$ , hal ini berarti bahwa *work engagement* berperan sebagai *partial control*. *Partial control* berarti bahwa dalam hubungan antar variabel terdapat hubungan langsung dan tidak langsung (Garson, 2016). Begitu juga dengan hubungan *psychological empowerment* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement* masih signifikan dengan nilai  $t$  – statistik  $2.339 > 1.96$ , hal ini juga berarti bahwa *work engagement* berperan sebagai *partial control* dalam hubungan antara *psychological empowerment* terhadap *turnover intention*.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention***

Konstruk eksogen *training satisfaction* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.257$ ) dengan konstruk *turnover intention*. nilai  $t$  – statistik pada hubungan konstruk ini adalah  $2.948 > 1.96$ , dan nilai  $p$  – value  $0.003 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *training satisfaction* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* terbukti kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu (Huang and Su, 2016; Memon, Mohamed and Baharom, 2016; Memon *et al.*, 2017) yang menemukan bahwa kepuasan pelatihan mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention*. hal ini berarti bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pelatihan yang dilakukan oleh organisasi tidak akan berfikir untuk meninggalkan organisasi tersebut. Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, juga meningkatkan *ability* mereka dalam memenuhi pekerjaan. Berinvestasi dalam pelatihan keterampilan karyawan dapat mengirimkan sinyal pada para karyawannya bahwa mereka merupakan asset yang berharga bagi perusahaan.

### **Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Turnover Intention***

Konstruk eksogen *psychological empowerment* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.297$ ) terhadap konstruk endogen *turnover intention*. Hal ini berdasarkan pada nilai  $t$  – statistik pada hubungan konstruk ini adalah  $3.343 > 1.96$ , dan nilai  $p$  – value  $0.001 < 0.05$ . oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* terbukti kebenarannya.

Penelitian – penelitian terdahulu membuktikan bahwa *psychological empowerment* mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention* (Bhatnagar, 2012; Klerk and Stander, 2014; Villiers and Stander, 2015; Akgunduz and Bardakoglu, 2017). Organisasi seharusnya lebih membebaskan karyawannya atau dengan kata lain lebih memberdayakan karyawannya. Karyawan yang secara psikologis terberdayakan akan merasa kontribusi kerja mereka lebih bermakna dan merasa lebih *powerfull* untuk membantu memajukan organisasi (Bhatnagar, 2012; Klerk and Stander, 2014). Keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan menurun ketika mereka percaya bahwa mereka didukung oleh organisasi, yang berarti bahwa *psychological empowerment* dapat menurunkan tingkat *turnover intention* (Akgunduz and Bardakoglu, 2017).

### **Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Work Engagement***

Konstruk eksogen *psychological empowerment* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.347$ ) terhadap konstruk endogen *work engagement*. Hal ini berdasarkan pada nilai  $t$  – statistik pada hubungan konstruk ini adalah  $5.373 > 1.96$  dan nilai  $p$  – value  $0.000 < 0.05$ . oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work engagement* terbukti kebenarannya.

Penelitian – penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa *psychological empowerment* mempunyai hubungan yang positif dengan *work engagement* (Quiñones, den Broeck and De Witte, 2013; Nel, Stander and Latif, 2015; Nawrin, 2016). Jika karyawan diberdayakan secara psikologis, maka hal tersebut akan meningkatkan *engagement* mereka baik itu terhadap organisasi ataupun pekerjaannya (Nawrin, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Nel, Stander and Latif (2015) membuktikan bahwa ketika pemimpin fokus pada kekuatan, penghargaan, dan *psychological empowerment* karyawannya, maka hal tersebut akan meningkatkan *work engagement* karyawan tersebut.

### **Pengaruh *Training Satisfaction* terhadap *Work Engagement***

Konstruk *training satisfaction* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.572$ ) dengan konstruk endogen *work engagement*. nilai  $t$  – statistik pada hubungan konstruk ini adalah  $8.939 > 1.96$ , dan nilai  $p$  – value  $0.000 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *training satisfaction* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work engagement* terbukti kebenarannya.

Penelitian – penelitian sebelumnya menemukan bahwa pelatihan mempunyai hubungan yang positif dengan *work engagement* dan menjadi *strong predictor* dari *work engagement* (Karatepe, 2013; Nawaz *et al.*, 2014; Albrecht *et al.*, 2015). Ketika karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan mereka merasa bahwa organisasi peduli terhadap para karyawannya (Nawaz *et al.*, 2014). Organisasi perlu untuk menyediakan pelatihan, *empowerment*, dan *reward* yang pantas bagi karyawannya, hal tersebut akan membuat karyawan merasa wajib untuk bekerja dengan baik pada organisasi tersebut dengan cara meningkatkan level *work engagement* dan kinerjanya. Sangat penting untuk mempertahankan karyawan yang sudah *engaged* karena mereka seringkali mempunyai emosi yang positif dan kesehatan psikologis dan fisik yang lebih baik dari pada karyawan yang *disengaged*.

### **Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention***

Konstruk eksogen *work engagement* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.282$ ) terhadap konstruk endogen *turnover intention*. nilai  $t$  – statistik pada hubungan konstruk ini adalah  $2.754 > 1.96$ , dan nilai  $p$  – value  $0.006 < 0.05$ . Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *work engagement* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention* terbukti kebenarannya.

Penelitian – penelitian terdahulu membuktikan bahwa *work engagement* mempunyai pengaruh yang negatif dengan *turnover intention* (Agarwal *et al.*, 2012; Kim and Hyun, 2017; Memon, Salleh and Baharom, 2017). Ketika karyawan yang *engaged* mengalami emosi yang positif, termasuk kebahagiaan, kegembiraan, ketertarikan, dan antusiasme pada pekerjaan mereka, mereka memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.

Karyawan yang *engaged* mendukung efektivitas organisasi dengan menunjukkan *discretionary innovative work behaviour* (Agarwal *et al.*, 2012). Ketika karyawan mempunyai level yang tinggi dalam OBSE dan optimisme bisa mendukung dan memfasilitasi mereka untuk lebih *engaged* dalam pekerjaan mereka dan juga dapat mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi (Kim and Hyun, 2017). Selain itu juga karyawan yang merasa puas atas upah mereka memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, dan karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi mempunyai komitmen yang baik pada organisasi. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi (Memon, Salleh and Baharom, 2017).

### **Pengaruh Mediasi *Work Engagement* dalam Hubungan antara *Training Satisfaction* terhadap *Turnover Intention***

Dari hasil analisis PLS diatas, ditemukan bahwa *training satisfaction* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.418$ ) terhadap *turnover intention* dengan nilai  $t$  – statistik  $2.615 > 1.96$ . *Training satisfaction* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *work engagement* ( $O = 0.572$ ) dengan nilai  $t$  statistik  $9.166 > 1.96$ . *Work engagement* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.282$ ) terhadap *turnover intention* dengan nilai  $t$  – statistik  $2.648 > 1.96$ .

Kepuasan pelatihan mempunyai hubungan yang positif terhadap *work engagement* (Karatepe, 2013; Nawaz *et al.*, 2014; Albrecht *et al.*, 2015), dan *work engagement* mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention* (Agarwal *et al.*, 2012; Kim and Hyun, 2017; Memon, Salleh and Baharom, 2017). *Work engagement* dapat memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention* (Memon, Mohamed and Baharom, 2016).

Selain itu, penelitian – penelitian yang lain juga menemukan bahwa *work engagement* bisa menjadi mediator antara *job embeddedness* dan *turnover intention* (Takawira, Coetzee and Schreuder, 2014), dan *pay satisfaction* dan *turnover intention* (Memon, Salleh and Baharom, 2017). Karyawan yang merasakan kepuasan yang tinggi pada pelatihan yang dilakukan oleh organisasi akan mempunyai keterlibatan yang tinggi juga dengan pekerjaannya, dan karyawan yang mempunyai keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya sering enggan untuk meninggalkan organisasinya.

### **Pengaruh Mediasi *Work Engagement* dalam Hubungan Antara *Psychological Empowerment* terhadap *Turnover Intention***

*psychological empowerment* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.395$ ) terhadap *turnover intention* dengan nilai  $t$  – statistik  $4.713 > 1.96$ . *Psychological empowerment* mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O = 0.347$ ) terhadap *work engagement* dengan nilai  $t$  – statistik  $5.558 > 1.96$ . *Work engagement* mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ( $O = -0.282$ ) terhadap *turnover intention* dengan nilai  $t$  – statistik  $2.648 > 1.96$ . Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa *work engagement* akan memediasi hubungan antara *psychological empowerment* dan *turnover intention* terbukti.

Keterlibatan kerja telah ditemukan mempunyai efek mediasi (Schaufeli and Bakker, 2004; Bhatnagar, 2012; Kim and Hyun, 2017). Dalam penelitian Schaufeli and Bakker (2004), *work engagement* dapat memediasi hubungan antara *job resource* dan *turnover intention*. Selain itu, dalam penelitian Bhatnagar (2012) *work engagement* merupakan *strong mediator* bagi hubungan antara *psychological empowerment*, inovasi, dan *turnover intention*. Sedangkan dalam penelitian Kim and Hyun (2017) *work engagement* dapat memediasi hubungan antara *self – efficacy*, *organizational – based self – esteem*, optimisme, dan *turnover intention*.

Karyawan yang *psychologically empowered* merasa kontribusi kerja mereka lebih bermakna dan mereka merasa lebih *powerfull* dalam kemampuan mereka untuk memajukan organisasi. Individu yang merasa *psychologically empowered* lebih memiliki keterkaitan dengan organisasi yang akan merefleksikan rendahnya *turnover intention* mereka dan akan lebih loyal terhadap organisasi.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian ini, semua hipotesis yang diujikan terbukti. Kepuasan pelatihan mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, hal ini berarti bahwa ketika karyawan merasa puas atas pelatihan yang diberikan oleh perusahaannya maka keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan menjadi rendah. Pemberdayaan psikologis mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention*, hal ini berarti bahwa karyawan yang secara psikologis terberdayakan mempunyai tingkat keinginan untuk keluar dari perusahaan yang rendah. Selain itu juga keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention*, hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi mempunyai komitmen yang baik pada organisasi. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi. Penelitian ini mengungkapkan bahwa kepuasan pelatihan, pemberdayaan psikologis, dan keterlibatan kerja dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela, sehingga perusahaan dapat mempunyai tingkat retensi karyawan yang tinggi. Limitasi dari penelitian ini adalah penelitian ini hanya dilakukan pada satu sektor saja, selain itu juga hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan dan juga tidak bisa merepresentasikan karyawan – karyawan yang bekerja pada sektor yang lain.

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kepuasan pelatihan dapat mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, begitu juga pemberdayaan psikologis dapat mengurangi tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang diberikan oleh perusahaan maka semakin tinggi juga keterlibatan kerjanya, sehingga akhirnya dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, begitu juga dengan pemberdayaan psikologis. Perusahaan perlu untuk memperhatikan kepuasan pelatihan, pemberdayaan psikologis, dan tingkat keterlibatan kerja karyawannya, karena hal tersebut merupakan hal yang sangat penting dan telah dikonfirmasi dalam penelitian ini. Tujuannya adalah untuk sebisa mungkin meningkatkan tingkat retensi karyawan yang bertalenta (*top talent*). Selain itu juga perusahaan perlu untuk mendesain program pelatihan yang *suitable* bagi karyawannya, sehingga nanti akan berdampak positif bagi perusahaan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menganalisis hubungan keempat konstruk dalam penelitian ini dari berbagai sektor, sehingga hasil penelitiannya dapat merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan di setiap sektor yang ada. Selain itu juga peneliti menyarankan untuk lebih mengeksplor konstruk *psychological empowerment* dan hubungannya terhadap variabel – variabel lain, karena konstruk ini sangat jarang menjadi variabel dalam sebuah penelitian.

### Daftar Pustaka

- Agarwal, U. A. *et al.* (2012) 'Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions', *Career Development International*, 17(3), pp. 208–230. doi: 10.1108/13620431211241063.
- Akgunduz, Y. and Bardakoglu, O. (2017) 'The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment', *Current Issues in Tourism*, 20(14), pp. 1510–1526. doi: 10.1080/13683500.2015.1034094.
- Albrecht, S. L. *et al.* (2015) 'Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach', *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1). doi: 10.1108/JOEPP-09-2015-0031.
- Altunel, M. C., Kocak, O. E. and Cankir, B. (2015) 'The effect of job resources on work engagement: A study on academicians in Turkey', *Educational Sciences: Theory & Practices*, 15(2), pp. 409–417. doi: 10.12738/estp.2015.2.2349.
- Amstrong, M. (2003) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th edn. London: Kogan Page.
- Arshadi, N. and Damiri, H. (2013) 'The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 84(2003), pp. 706–710. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.631.
- Baron, R. M. and Kenny, D. a. (1986) 'The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173–1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173.
- Bersin, J. (2014) 'It's Time to Rethink the "Employee Engagement" Issue', *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/04/10/its-time-to-rethink-the-employee-engagement-issue/#599942016cf3>.
- Bhatnagar, J. (2012) 'Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context', *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), pp. 928–951. doi: 10.1080/09585192.2012.651313.
- Cho, T. and Faerman, S. R. (2010) 'An integrative approach to empowerment', *Public Management Review*, 12(1), pp. 33–51. doi: 10.1080/14719030902798610.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988) 'The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice', *The Academy of Management Review*, 13(3), pp. 471–482.
- Creswell, J. W. (2009) *Research Design*. 3rd edn. California: SAGE Publications, Inc.
- Deloitte (2017) *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte University Press. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>.
- Dessler, G. (2017) *Human Resource Management*. 15th edn. Essex CM20 2JE: Pearson Education.

- Garson, G. D. (2016) *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*, Statistical Associates Publishing. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Ghozali, I. and Latan, H. (2015) *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. 2nd edn. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gravetter, F. J. and Forzano, L.-A. B. (2015) *Research Methods for The Behavioural Research*. Stamford: Cengage Learning.
- Hancock, J. I. *et al.* (2013) 'Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance', *Journal of Management*, 39(3), pp. 573–603. doi: 10.1177/0149206311424943.
- Huang, W.-R. and Su, C.-H. (2016) 'The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions', *Industrial and Commercial Training*, 48(1), pp. 42–52. doi: 10.1108/ICT-04-2015-0029.
- Jogiyanto (2011) *Konsep dan Aplikasi Structural Equitation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. 1st edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Jun jo, S. and Park, S. (2016) 'Critical Review on Power in Organization: Empowerment in Human Resource Development', *European Journal of Training and Development*, 40(6), pp. 390–406. doi: 10.1108/EJTD-01-2016-0005.
- Karatepe, O. M. (2013) 'High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement', *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 32(1), pp. 132–140. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.05.003.
- Kim, W. and Hyun, Y. S. (2017) 'The impact of personal resources on turnover intention: the mediating effects of work engagement', *European Journal of Training and Development*, 41(8), pp. 705–721.
- Kirkpatrick, D. (1996) 'Great ideas revisited', *Training & Development*, p. 54. doi: Article.
- Klerk, S. De and Stander, M. W. (2014) 'Leadership Empowerment , Work Engagement and Turnover Intention : the Role of Psychological Empowerment', *Journal of positive management*, 5(3), pp. 28–45. doi: 10.12775/JPM.2014.018.
- Landau, J. and Hammer, T. H. (1986) 'Clerical Employees' Perceptions of Intraorganizational Career Opportunities', *The Academy of Management Journal*, 29(2), pp. 385–404. doi: 10.2307/256194.
- 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).
- Mello A., J. (2015) *Strategic Human Resource Management*. 4th edn. Stamford: Cengage Learning.
- Memon, M. A. *et al.* (2017) 'The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover intention', *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, p. JOEPP-03-2017-0025. doi: 10.1108/JOEPP-03-2017-0025.
- Memon, M. A., Mohamed, R. S. and Baharom, N. R. (2016) 'The Link between Training Satisfaction, Work Engagement and Turnover Intention', *European Journal of*

- Training and Development*, 40(6). doi: 10.1108/MBE-09-2016-0047.
- Memon, M. A., Salleh, R. and Baharom, M. N. R. (2017) 'the Mediating Role of Work Engagement Between Pay Satisfaction and Turnover', *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(1), pp. 43–69.
- Milkovich, G. T. and Boudreau, J. W. (1997) *Human Resource Management*. 8th edn. Chicago: Irwin.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. and Hollingsworth, A. T. (1978) 'An evaluation of precursors of hospital employee turnover', *Journal of Applied Psychology*, 63(4), pp. 408–414. doi: 10.1037/0021-9010.63.4.408.
- Mondy, R. W., Noe, R. M. and Premeaux, S. R. (1999) *Human Resource Management*. 7th edn. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Morgan, J. (2017) 'The Big Problem with Employee Engagement', *Inc*. Available at: <https://www.inc.com/jacob-morgan/the-big-problem-with-employee-engagement.html>.
- Nawaz, M. S. *et al.* (2014) 'Impact of employee training and empowerment on employee creativity through employee engagement: Empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan', *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(4), pp. 593–601. doi: 10.5829/idosi.mejsr.2014.19.4.13618.
- Nawrin, R. (2016) 'Impact of Psychological Empowerment on Employees' Work and Organization Engagement: A Study in the Manufacturing Sectors, Bangladesh', *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), pp. 389–395. doi: 10.5901/mjss.2016.v7n5p389.
- Nel, T., Stander, M. W. and Latif, J. (2015) 'Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry', *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), pp. 1–13. doi: 10.4102/sajip.v41i1.1243.
- Noe, R. A. (2002) *Employee Training & Development*. 2nd edn. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2017) *Employee Training and Development*. 7th edn. New York: McGraw-Hill.
- Nykodym, N. *et al.* (1994) 'Employee Empowerment', *Empowerment in Organizations*, 2(3), pp. 45–55.
- O'Driscoll, M. P. and Beehr, T. A. (1994) 'Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates', *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), pp. 141–155. doi: 10.1002/job.4030150204.
- Palupi, M., Romadhon, R. W. and Arifan, N. (2017) 'The importance of optimization of Halal tourism: A study of the development of Halal tourism in Indonesia', in *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference - Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth*.
- Quiñones, M., den Broeck, A. Van and De Witte, H. (2013) 'Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis', *Journal of Work and Organizational Psychology*. Elsevier, 29(3), pp. 127–134. doi: 10.5093/tr2013a18.
- Rahman, W. and Nas, Z. (2013) 'Employee development and turnover intention: theory validation', *European Journal of Training and Development*, 37(6), pp. 564–579. doi:

- 10.1108/EJTD-May-2012-0015.
- Saks, A. M. (2006) 'Antecedents and consequences of employee engagement', *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600–619. doi: 10.1108/02683940610690169.
- Salas, E. *et al.* (2012) 'The Science of Training and Development in Organizations', *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), pp. 74–101. doi: 10.1177/1529100612436661.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. (2004) 'Job Demands and Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multiple-Sample Study', *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 293–315. doi: 10.1002/job.248.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006) 'The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire', *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), pp. 701–716. doi: 10.1177/0013164405282471.
- Schmidt, S. W. (2007) 'The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction', *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), pp. 481–498. doi: 10.1002/hrdq.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business*. 7th edn. West Sussex, UK: John Willey & Sons Ltd.
- Sjoberg, A. and Sverke, M. (2000) 'The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention', *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), pp. 247–252. doi: 10.1111/1467-9450.00194.
- Snell, S. and Bohlander, G. (2013) *Managing Human Resources*. 16th edn. South Western: Cengage Learning.
- Spreitzer, G. M. (1995) 'Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation', *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442–1465.
- Takawira, N., Coetzee, M. and Schreuder, D. (2014) 'Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study', *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), pp. 1–10. doi: 10.4102/sajhrm.v12i1.524.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993) 'Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings', *Personnel Psychology*, 46(2), pp. 259–293. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x.
- Villiers, J. R. De and Stander, M. W. (2015) 'Psychological Empowerment, Work Engagement and Turnover Intention: The Role of Leader Relations and Role Clarity in a Financial Institution', *Journal of Psychology in Africa*, 21(3), pp. 405–412. doi: 10.1080/14330237.2011.10820474.
- Yukl, G. A. and Becker, W. S. (2006) 'Effective Empowerment in Organizations', *Organization Management Journal*, 3(3), pp. 210–231. doi: 10.1057/omj.2006.20.
- Zimmerman, M. A. (1995) 'Psychological Empowerment: Issues and Illustrations', *American Journal of Community Psychology*, 23(5), pp. 581–599.