

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

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Rizqi Wahyu Romadhon

Nomor Mahasiswa : 14311624

Jurusan : Manajemen

Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

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

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh:

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

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 23 Februari 2018

Peneliti,



Rizqi Wahyu Romadhon

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS PENGARUH TRAINING SATISFACTION DAN PSYCHOLOGICAL
EMPOWERMENT TERHADAP WORK ENGAGEMENT DAN TURNOVER INTENTION**

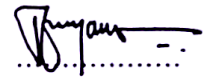
Disusun Oleh : **RIZQI WAHYU ROMADHON**

Nomor Mahasiswa : **14311624**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 14 Maret 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Titik Nurbiyati, Dra., M.Si.



Penguji : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

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

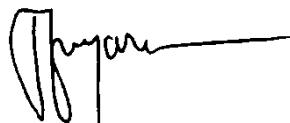
Ditulis Oleh:

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

Yogyakarta, 23 Februari 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Titik Nurbiyati Dra., M.Si.

MOTTO

MAN JADDA WA JADDA

You can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backward. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future.

Stay Hungry; Stay Foolish

(Steve Jobs)

The Pessimist complains about the wind, the optimist expects it to change, the realist adjusts the sails

(William Arthur Ward)

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

Rizqi W. Romadhon
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.*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي فضل على بنى آدم بالعلم ولعمل على جميع العالم, والصلاة والسلام على محمد سيد العرب
ولعجم, وعلى اله واصحابه ينابيع العلوم والحكم

Puji dan Syukur akan selalu terpanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah mengangkat harkat derajat manusia dengan ilmu dan amal. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah limpahkan atas nabi Muhammad SAW, pemimpin seluruh umat manusia, dan semoga pula tercurah limpahkan kepada keluarga dan para sahabatnya yang menjadi sumber ilmu dan hikmah.

Alhamdulillah rabbilalamin, Dengan segala kuasa Allah SWT penulis dapat menyelesaikan tugas akhir (skripsi) dengan judul “*Analisis Pengaruh Training Satisfaction dan Psychological Empowerment terhadap Work Engagement dan Turnover Intention*”.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penulis hadapi, akan tetapi penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat dukungan, doa, bantuan dan bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, atas segala bentuk bantuan, dorongan dan bimbingan tersebut, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, hidayahNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Ayah yang selalu memberikan dukungan dan doa sehingga memberi kelancaran bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

3. Almarhumah Ibu yang mungkin akan bangga pada anaknya ini, meskipun tidak bisa melihat secara langsung. *Allahummagfirlaha*
4. Ibu Titik Nurbiyati Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi atas segala bimbingan, motivasi, kesabaran serta ilmu yang diberikan selama penyusunan Tugas Akhir Skripsi.
5. Keluarga KOMIZA, Mas Rey, Mas Zan, Ipung, Adit, Akang, Aat yang telah menjadi keluarga baru selama dalam masa perantauan ini.
6. Keluarga PHBK LDF JAM, Tistin, Lulu, Adit, Syamsul, Pandu, Ayu, Aida, Rosi, Ika, Fatma, Ulfah, dan Ado yang selalu saling mendukung, menguatkan dan memotivasi agar terus bergerak maju dalam segala hal.
7. Keluarga Pondok Pesantren UII, terutama angkatan 14, Mustofa, Adi, Mathori, Agung, Rifki, juga Alif yang senasib dengan peneliti, dan teman – teman lainnya.
8. Teman – teman sesama *part timer* di perpustakaan FE UII, Evi, Tomi, Eko, Vidia, Nila, Uti, Hida, Lilis, Indri, dan yang lainnya.
9. Teman-teman seperjuangan skripsi yang banyak memberi masukan, *sharing* dan kerja keras bersama. Semoga semua sama-sama diberi kelancaran ke depan.

Sebagai Penutup, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan laporan penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi penelitian yang lebih baik di masa depan.

Wassalamu 'alaikumwarahmatullahiwabarakatuh

Yogyakarta, 23 Februari 2018
Peneliti,

(Rizqi Wahyu Romadhon)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
MOTTO	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II	9
KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.1.1 Penelitian Pengaruh Training Satisfaction terhadap Turnover Intention	9
2.1.2 Penelitian Pengaruh Psychological Empowerment terhadap Turnover Intention	12
2.1.3 Penelitian Pengaruh Psychological Empowerment terhadap Work Engagement	15
2.1.4 Penelitian Pengaruh Work Engagement terhadap Turnover Intention	18
2.1.5 Penelitian Pengaruh Pelatihan terhadap <i>Engagement</i>	20
2.2 Landasan Teori	35
2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	35
2.2.2 Pelatihan dan Pengembangan	37
2.2.3 <i>Empowerment</i>	43

2.2.4 <i>Engagement</i>	47
2.2.5 <i>Turnover</i>	50
2.3 Hubungan antar Variabel dan Hipotesis Penelitian	52
2.3.1 Hubungan kepuasan Pelatihan dengan <i>Turnover Intention</i>	52
2.3.2 Hubungan <i>Psychological Empowerment</i> dengan <i>Turnover Intention</i>	53
2.3.3 Hubungan <i>Psychological Empowerment</i> dan <i>Work Engagement</i>	53
2.3.4 Hubungan Pelatihan dan <i>Engagement</i>	54
2.3.5 Hubungan <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	55
2.3.6 Hubungan <i>Training Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> yang Dimediasi oleh <i>Work Engagement</i>	55
2.3.7 Hubungan <i>Psychological Empowerment</i> dan <i>Turnover Intention</i> yang Dimediasi oleh <i>Work Engagement</i>	56
2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian	57
2.5 Hipotesis Penelitian	58
BAB III	59
METODE PENELITIAN	59
3.1 Pendekatan Penelitian	59
3.2 Profil Perusahaan	59
3.2.1 Lokasi Penelitian	60
3.2.2 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	60
3.3 Variabel Penelitian	61
3.4 Definisi Operasional	62
3.5 Metode Pengumpulan Data	64
3.6 Responden Penelitian	65
3.6.1 Populasi Penelitian	65
3.6.2 Sampel Penelitian	66
3.7 Teknik Analisis Data	66
3.7.1 Analisis <i>Structral Equation Modeling</i> (SEM)	66
3.7.2 Tahapan Analisis PLS - SEM	67
BAB IV	76
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	76
4.1 Analisis Deskriptif	78
4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian	78

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	80
4.2 Analisis Data.....	86
4.2.1 Pengujian Model Pengukuran (<i>Measurement Model</i>)	86
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Structural Model</i>).....	94
4.2 Pembahasan	105
4.2.1 Pengaruh <i>Training Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	105
4.2.2 Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	106
4.2.3 Pengaruh <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	107
4.2.4 Pengaruh <i>Training Satisfaction</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	108
4.2.5 Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	109
4.2.6 Pengaruh Mediasi <i>Work Engagement</i> dalam Hubungan antara <i>Training Satisfaction</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	110
4.2.7 Pengaruh Mediasi <i>Work Engagement</i> dalam Hubungan Antara <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	111
BAB V	112
KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, DAN SARAN.....	112
5.1 Kesimpulan	112
5.2 Implikasi Manajerial	113
5.3 Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	121

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Rekapitulasi Penelitian Terdahulu	22
Tabel 2.2: Rangkuman Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3.1: Populasi Karyawan	65
Tabel 3.2: Sampel Penelitian	66
Tabel 3.3: Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran	73
Tabel 3.4: Ringkasa Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural	75
Tabel 4.1: Jumlah Sampel Penelitian	77
Tabel 4.2: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
Tabel 4.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	79
Tabel 4.4: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	79
Tabel 4.5: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja	80
Tabel 4.6: Interval Kelas	81
Tabel 4.7: Variabel Eksogen Training Satisfaction (TRASF)	81
Tabel 4.8: Variabel Eksogen Psychological Empowerment (PSYCHE)	83
Tabel 4.9: Variabel Mediasi Work Engagement (WORKE)	84
Tabel 4.10: Variabel Endogen Turnover Intention (TURNIN)	85
Tabel 4.11: Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Training Satisfaction	86
Tabel 4.12: Nilai Loading Factor Variabel Eksogen Psychological Empowerment	87
Tabel 4.13: Nilai Loading Factor Variabel Mediasi Work Engagement	87
Tabel 4.14: Nilai Factor Loading Variabel Endogen Turnover Intention	88
Tabel 4.15: Rangkuman Nilai Loading Factor	89
Tabel 4. 16: Nilai Cross Loading	91
Tabel 4.17: Konstruk Reliabilitas dan Validitas	92
Tabel 4.18: Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA	94
Tabel 4.19: Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA	95
Tabel 4.20: Patch Coefficient	98
Tabel 4.21: Path Coefficient Pengujian Tahap Pertama	100
Tabel 4.22: Path Coefficient Pengujian Tahap Kedua	101
Tabel 4.23: Total Effect	102
Tabel 4.24: Specific Indirect Effects	103
Tabel 4.25: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Kirpatrick's Four - Level Evaluation Model	41
Gambar 2.2: Kerangka Pemikiran Penelitian	57
Gambar 4.1: Pengujian Model Pengukuran	86
Gambar 4.2: Model Modifikasi	89
Gambar 4 3: Hasil Analisis Bootstrapping SCFA	93
Gambar 4.4: Pengujian Model Struktural	96
Gambar 4.5: Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel endogen	100
Gambar 4.6: Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi	101
Gambar 4.7: Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen	102

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuisisioner Penelitian.....	1222
Lampiran 2: Tabulasi Data Mentah.....	1288
Lampiran 3: Analisis Deskriptif.....	1422
Lampiran 4: Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	1444
Lampiran 5: Hasil Uji <i>Outer Model</i>	1477
Lampiran 6: Hasil Uji <i>Inner Model</i>	1522
Lampiran 7: Surat Keterangan Bebas Plagiasi.....	1555

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan semakin dinamisnya dunia kerja di era global ini, perusahaan dituntut untuk memperhatikan masalah – masalah dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dihadapinya, salah satunya adalah isu *turnover*. *Turnover* didefinisikan sebagai perpindahan permanen karyawan diluar batas organisasi (Rahman and Nas, 2013). Terdapat 2 tipe dari *turnover* ini yaitu (a) *Voluntary turnover* (b) *Involuntary turnover* (Anvari, JianFu and Chermahini, 2014; Mello A., 2015). 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 kinerja sebuah unit bisnis di sebuah organisasi (Mello A., 2015). Isu *turnover* memang masih menjadi salah satu tantangan yang harus segera diselesaikan oleh manajer SDM.

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).

Organisasi sekarang perlu menyadari bahwa mereka tidak hanya dinilai dari kekuatan finansial atau fisiknya saja, tetapi juga dinilai dari *intellectual capital* – nya yang terdapat pada para pegawainya. Pelatihan karyawan merupakan metode yang nyata dapat meningkatkan dan mempertahankan *intellectual capital* sebuah organisasi (HarveySterling, 2017). Pelatihan merupakan sebuah proses berkelanjutan yang dimulai dengan orientasi dan terus berlanjut sepanjang masa karyawan tersebut bekerja dengan sebuah organisasi (Sherman jr and Bohlander, 1992). Sedangkan Noe (2017) mendefinisikan pelatihan sebagai upaya terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan.

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.

Manajemen seharusnya percaya pada karyawan mereka dan mendorong mereka untuk lebih inovatif dengan lebih membebaskan mereka, atau dengan kata lain memberdayakan mereka dari pada mengontrol mereka (Bhatnagar, 2012). karyawan yang *psychologically empowered* merasa kontribusi kerja mereka lebih bermakna dan mereka merasa lebih *powerfull* dalam kemampuan mereka untuk memajukan organisasi. Selain itu, individu yang merasa *psychologically empowered* lebih memiliki keterkaitan dengan organisasi yang dengan tidak langsung akan berpengaruh pada rendahnya *turnover intention* mereka dan akan lebih loyal terhadap organisasi, selain itu juga

keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan menurun ketika mereka percaya bahwa mereka didukung oleh organisasi (Bhatnagar, 2012; Klerk and Stander, 2014; Villiers and Stander, 2015; Akgunduz and Bardakoglu, 2017)

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 (Delloite, 2017). Karyawan mungkin membayar kembali (*repay*) organisasi mereka dengan meingkatkan 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.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada penjelasan diatas, maka peneliti merumuskan pokok permasalahan yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Apakah *training satisfaction* mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*?
2. Apakah *psychological empowerment* mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*?
3. Apakah *psychological empowerment* mempunyai pengaruh terhadap *work engagement*?
4. Apakah *training satisfaction* mempunyai pengaruh terhadap *work engagement*?
5. Apakah *work engagement* mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*?
6. Apakah *training satisfaction* mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement*?
7. Apakah *psychological empowerment* mempunyai pengaruh dengan *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention*
2. Untuk mengetahui pengaruh *psychological empowerment* terhadap *turnover intention*

3. Untuk mengetahui pengaruh *psychological empowerment* terhadap *work engagement*
4. Untuk mengetahui pengaruh *training satisfaction* terhadap *work engagement*
5. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention*
6. Untuk mengetahui pengaruh *training satisfaction* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement*
7. Untuk mengetahui pengaruh *psychological empowerment* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement*

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademis

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa penelitian ini adalah penelitian yang unik karena menggabungkan 4 variabel (*training satisfaction*, *psychological empowerment*, *work engagement*, dan *turnover intention*) dalam satu penelitian. Sehingga harapannya penelitian ini bisa memberikan kontribusi terhadap khazanah ilmu manajemen khususnya MSDM. Selain itu juga penelitian ini menjadi pembelajaran penting bagi penulis dalam mengkaji teori yang telah didapat di perkuliahan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi perusahaan – perusahaan dalam meminimalisir tingkat *turnover* nya, sehingga tidak memunculkan biaya – biaya yang disebabkan oleh *turnover* tersebut.

3. Manfaat bagi objek penelitian

Penelitian ini bisa dijadikan masukan bagi objek penelitian dalam hal membuat *training need analysis* yang pas sehingga karyawan puas akan pelatihan yang didapatkannya, dan juga bisa dijadikan masukan untuk mengurangi tingkat *turnover* di perusahaan ini. Selain itu juga perusahaan bisa mengerti bahwa *engagement* dan *empowerment* terhadap karyawan sangatlah penting untuk diperhatikan, jika perusahaan tidak ingin kehilangan *intellectual capital* nya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menginvestigasi variabel *training satisfaction*, *work engagement* dan *turnover intention* dalam satu penelitian masih terbatas dalam studi – studi yang ada (Memon, Mohamed and Baharom, 2016). Penelitian ini berfokus pada hubungan ketiga variabel tersebut, dengan penambahan variabel *psychological empowerment* sebagai variabel eksogen. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini:

2.1.1 Penelitian Pengaruh Training Satisfaction terhadap Turnover Intention

1) Memon *et al.* (2017)

Penelitian yang berjudul *The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover intention: A PLS-SEM approach* bertujuan untuk mengeksplorasi peran *training satisfaction* sebagai prediktor dari *organisational citizenship behaviour* (OCB) dan *turnover intention*, disamping itu juga penelitian ini menguji OCB sebagai variabel mediasi antara *training satisfaction* dan *turnover intention*. Penelitian ini dilakukan di Malaysia dengan subyek penelitiannya adalah para karyawan di sektor O&G (*Oil & Gas*). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Dengan menggunakan *partial least squares structural equation modelling* (PLS – SEM) untuk menguji hipotesis yang diajukan, Penelitian ini menemukan bahwa variabel *training satisfaction* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap

variabel OCB dan mempunyai pengaruh yang negatif terhadap variabel *turnover intention*. Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, juga meningkatkan *ability* mereka dalam memenuhi pekerjaan dan untuk bisa *perform* lebih baik lagi. Berinvestasi dalam pelatihan *skills* karyawan dapat mengirimkan sinyal positif pada mereka bahwa mereka merupakan asset yang penting bagi perusahaan. Penelitian ini juga menyarankan pada perusahaan – perusahaan O&G untuk lebih fokus untuk meningkatkan kepuasan karyawan dengan pelatihan untuk memaksimalkan sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan di tempat kerja.

2) Huang and Su (2016)

Penelitian ini berjudul *the mediating role of job satisfaction in the relationship between training satisfaction and turnover intention*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kepuasan pelatihan kerja, kepuasan kerja dan *turnover intention*, selain itu juga menguji peran kepuasan kerja dalam hubungan antara kepuasan pelatihan dan *turnover intention*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Data yang diambil berasal dari 150 karyawan dari perusahaan yang berbeda – beda di Taiwan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa kepuasan pelatihan mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention* yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan variabel kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan pelatihan dan mempunyai hubungan negatif dengan *turnover intention*. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang dilakukan oleh organisasi akan membawa pada kepuasan kerja yang lebih tinggi dan *turnover intention* yang lebih rendah. Penemuan yang dihasilkan mengindikasikan bahwa

turnover intention karyawan dipengaruhi oleh kepuasan karyawan atas apa yang dia pelajari pada program pelatihan dan perasaan mereka terhadap pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini menjadi catatan penting bagi HRD dalam mendesain program pelatihan bagi organisasi.

3) Memon, Mohamed and Baharom (2016)

Berjudul *the link between training satisfaction, work engagement and turnover intention*, penelitian ini bertujuan untuk meneliti *causal relationship* antara kepuasan pelatihan, keterlibatan kerja, dan *turnover intention*, dan juga menguji variabel *work engagement* sebagai variabel mediasi antara kepuasan pelatihan dan *turnover intention*. Dengan mengadopsi pendekatan kuantitatif, data penelitian ini berasal dari 409 pekerja profesional pada sektor minyak dan gas di Malyasia.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuisisioner yang didistribusikan dengan email. *Structural equation modelling* (SEM) menggunakan AMOS 22.0 digunakan untuk menguji hipotesis – hipotesis yang diajukan. Dari hasil pengujian yang dilakukan, ditemukan bahwa *training satisfaction* berhubungan positif secara signifikan dengan level *work engagement* karyawan, dan mempunyai hubungan yang negatif dengan *turnover intention*. Hasil yang lain juga mengungkap bahwa variabel *work engagement* memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention*. Penelitian ini mempunyai kontribusi teoritis yang signifikan karena penelitian ini merupakan penelitian yang pertama menunjukkan signifikansi dari kepuasan pelatihan dan pengaruh *work engagement* sebagai variabel mediasi dalam mengurangi *turnover intention*.

Pelatihan telah sejak lama memainkan peranan penting dalam memperoleh sikap dan perilaku yang positif dari karyawan. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kepuasan

pelatihan merupakan kunci dalam memperoleh keterlibatan kerja yang lebih besar dan mengurangi *turnover intention* karyawan. Penelitian ini menyarankan pada organisasi – organisasi O&G di Malaysia perlunya perhatian yang lebih dalam kepuasan pelatihan dan keterlibatan kerja karyawannya dengan tujuan untuk mempertahankan *talent* terbaik mereka.

2.1.2 Penelitian Pengaruh Psychological Empowerment terhadap Turnover Intention

1) Bhatnagar (2012)

Penelitian yang berjudul *management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context* bertujuan untuk menguji *psychological empowerment, work engagement, turnover intention, dan innovation*. Penelitian ini menemukan bahwa *psychological empowerment* mempengaruhi *work engagement* dan menuntun pada tingkat inovasi yang tinggi dan *turnover intention* yang rendah. Hasil dari penelitian ini juga mendukung keterkaitan *psychological empowerment* dan *work engagement*, dan membuktikan *psychological empowerment* menjadi *strong predictor* atas *work engagement*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Responden dari penelitian ini adalah 291 manajer dari sektor industri farmasi, *heavy engineering*, IT, elektronik, dan penerbangan di India.

Manajemen seharusnya percaya pada karyawan mereka dan mendorong mereka untuk lebih inovatif dengan lebih membebaskan mereka, atau dengan kata lain memberdayakan mereka dari pada mengontrol mereka. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu yang menyarankan untuk lebih memperhatikan faktor organisasi kontekstual yang lebih luas yang mempengaruhi *engagement*. Penelitian ini

juga selaras dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa 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 otomatis merefleksikan rendahnya *turnover intention* mereka dan akan lebih loyal terhadap organisasi.

2) Akgunduz and Bardakoglu (2017)

Penelitian ini berjudul *the impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji sikap karyawan yang bekerja di sektor perhotelan di Turki. Dengan menggunakan sampel dari 332 karyawan, pengujian data dilakukan dengan *structural equation modelling*. Penelitian ini menemukan hubungan yang kuat antara *organization identification / organizational prestige* dan *turnover intention* karyawan – karyawan hotel tersebut. Penelitian ini juga menemukan bahwa *psychological empowerment* mempengaruhi secara negatif *turnover intention* karyawan – karyawan yang bekerja di sektor hotel tersebut.

Penelitian ini menemukan bahwa *organization identifications* dapat mengurangi *turnover intention* karyawan tersebut. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan hotel tidak akan menuntut untuk pergi dari pekerjaannya jika mereka merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi tersebut. Ketika mereka menyadari bahwa nilai – nilai mereka dan organisasi selaras, keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi menurun. Penemuan lain dari penelitian ini adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi akan menurun ketika mereka percaya bahwa mereka didukung

oleh organisasi. Penemuan ini selaras dengan penelitian – penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* mengurangi *turnover intention*.

3) Klerk and Stander (2014)

penelitian yang berjudul *leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment* bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara *leadership empowerment behaviour, psychological empowerment, work engagement* dan *turnover intention*. selain itu juga penelitian ini menginvestigasi apakah *psychological empowerment* memediasi hubungan *leadership empowerment behaviour, work engagement* dan *turnover intention*. Subyek penelitian ini adalah karyawan pada industri kimia di Afrika selatan, dari 335 kuisioner yang kembali, hanya 332 kuisioner yang bisa digunakan untuk analisis data. Hasil yang didapat memunjukkan hubungan positif yang signifikan antara *leadership empowerment behaviour, psychological empowerment, work engagement* dan korelasi negatif dengan *turnover intention*. selain itu, *leadership empowerment behaviour* mempengaruhi *work engagement* melalui *psychological empowerment*.

Hasil penelitian selaras dengan penelitian – penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa karyawan yang secara psikologis terberdayakan merasa kontribusi mereka kepada organisasi lebih berarti dan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk membentuk lingkungan kerja mereka. Karyawan yang mempunyai kemampuan untuk *connect* dengan organisasi dan pemimpinnya akan terlihat *engaged* dengan organisasinya *physycally, cognitively, dan emotionally*. Mempunyai karyawan yang *engaged* membawa banyak keuntungan bagi organisasi. Level *engagement* karyawan merupakan prediktif bagi level

performa karyawan, mengindikasikan bahwa karyawan tersebut enerjik, dan merupakan *significant predictor* bagi *turnover intention*.

4) Villiers and Stander (2015)

Penelitian ini berjudul *psychological empowerment, work engagement and turnover intention: the role of leader relations and role clarity in a financial institution*. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara *leader – member exchange (LMX)*, *role clarity*, *psychological empowerment*, *engagement* dan *turnover intention*. Partisipan pada penelitian ini adalah manajer regional, manajer cabang, dan konsultan penjualan pada institusi – institusi finansial di Afrika selatan, responden dari penelitian adalah sebanyak 278 dari institusi finansial di Afrika selatan.

Hasil penelitian ini menunjukkan *role clarity* memediasi hubungan antara LMX dan *psychological empowerment*. Hal ini berarti bahwa karyawan yang mengalami kualitas LMX yang tinggi dilaporkan mempunyai level *role clarity* yang tinggi. *Psychological empowerment* dan *work engagement* mempunyai hubungan yang signifikan, yang berarti bahwa tingkat *psychological empowerment* yang lebih tinggi berkaitan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi juga. Penelitian ini juga menemukan hubungan yang negatif antara *psychological empowerment* dan *turnover intention*.

2.1.3 Penelitian Pengaruh Psychological Empowerment terhadap Work Engagement

1) Quiñones, den Broeck and De Witte (2013)

Penelitian ini berjudul *do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk

mengeksplorasi apakah *psychological empowerment* dapat bertindak sebagai *personal resource* yang memediasi proses motivasi dari *job resources* terhadap *work engagement*. Penelitian ini dilakukan pada staf salah satu rumah sakit publik di Chile. Total sebanyak 1313 karyawan berpartisipasi dalam penelitian ini, dengan tingkat respon sebesar 46%.

Penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji mempunyai hubungan yang positif dan berkaitan secara signifikan. *Job resource* secara signifikan berkaitan positif dengan *work engagement*. Hasil dari penelitian ini mengkonfirmasi hipotesis mediasi. *Psychological empowerment* merupakan mediator yang signifikan terhadap 3 dari 4 *job resources*. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang ditandai dengan otonomi, yang mana memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilannya dan menawarkan dukungan sosial dari supervisor membantu perkembangan *psychological empowerment* diantara para karyawan. Perasaan *psychological empowerment* ini berkaitan dengan level *work engagement* yang lebih tinggi. Meskipun langka, bukti ini mendukung asumsi bahwa *psychological empowerment* merupakan anteseden yang relevan terhadap *work engagement* dan sebagai mediator dari pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kesejahteraan.

2) Nawrin (2016)

Penelitian yang berjudul *impact of psychological empowerment on employee's work and organization engagement: a study in the manufacturing sectors, Bangladesh* bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh dari hubungan antara *psychological empowerment* dan *work and organization engagement* di Bangladesh. Obyek dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada sektor manufaktur di Bangladesh. Total responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 237 orang. Data yang

didapat dianalisis dengan menggunakan teknik regresi untuk menguji pengaruh dari hubungan antara *psychological empowerment* dan *work and organization engagement*.

Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa variabel dependen (*work and organizational engagement*) dipengaruhi oleh variabel independen (*psychological empowerment*). Terdapat hubungan yang positif antara variabel tersebut. Jika karyawan diberdayakan secara psikologis, hal itu akan meningkatkan *engagement* mereka baik itu terhadap pekerjaan ataupun organisasi. Penelitian lain menunjukkan bahwa individu yang diberdayakan bisa lebih berkomitmen terhadap organisasi, meningkatkan performa pekerjaan, dan menjadi lebih puas terhadap pekerjaannya.

3) Nel, Stander and Latif (2015)

Penelitian ini berjudul *investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industri*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi apakah perilaku kepemimpinan positif bisa memprediksi *psychological empowerment, work engagement*, dan kepuasan hidup. Penelitian ini juga menginvestigasi apakah perilaku kepemimpinan positif mempunyai pengaruh tidak langsung pada *employees work engagement* dan kepuasan hidup melalui *psychological empowerment*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di industri kimia di Afrika selatan. Total responden dari penelitian ini adalah sebanyak 322 orang. *Structural equation modelling* (SEM) digunakan untuk menganalisa hubungan struktural diantara variabel tersebut.

Penelitian ini menemukan hubungan positif yang signifikan antara variabel perilaku kepemimpinan positif, *psychological empowerment, work engagement*, dan kepuasan hidup karyawan. Perilaku kepemimpinan positif dan *psychological*

empowerment menjelaskan 53% *variance* dalam *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin fokus pada kekuatan, penghargaan, dan *psychological empowerment* karyawannya maka akan meningkatkan *work engagement* karyawan tersebut.

2.1.4 Penelitian Pengaruh Work Engagement terhadap Turnover Intention

1) Memon, Salleh and Baharom (2017)

Penelitian ini berjudul *the mediating role of work engagement between pay satisfaction and turnover intention*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara *pay satisfaction*, *turnover intention*, dan *work engagement*. selain itu juga penelitian ini menguji variabel *work engagement* sebagai variabel mediasi antara *pay satisfaction* dan *turnover intention*. obyek penelitian ini adalah para profesional di bidang minyak dan gas di Malaysia. Total responden dari penelitian ini adalah sebanyak 409 orang. *Partial least square structural equation modelling* (PLS – SEM) digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa *pay satisfaction* secara positif mempengaruhi *work engagement*, dan *work engagement* secara negatif mempengaruhi *turnover intention*. Selain itu juga penelitian ini membuktikan bahwa *work engagement* memediasi hubungan antara *pay satisfaction* dan *turnover intention*. Hasil dari penelitian ini mengidikasikan bahwa 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.

2) Agarwal *et al.* (2012)

Penelitian yang berjudul *linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: the mediating role of work engagement* bertujuan untuk menguji hubungan antara *leader – member exchange* (LMX), *innovative work behaviour*, dan *intention to quit*. Selain itu juga penelitian ini menguji *work engagement* sebagai variabel mediasi antara LMX, *innovative work behaviour* dan *intention to quit*. Responden dari penelitian ini berjumlah total 979 manajer yang bekerja pada enam sektor jasa di India. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, digunakan *Structural equation modelling* (SEM).

Penelitian ini membuktikan bahwa kualitas pertukaran antara karyawan dan supervisor mereka mempengaruhi *engagement*. *work engagement* berkorelasi positif dengan *innovative work behaviour* tetapi mempunyai hubungan yang negatif dengan *intention to quit*. Variabel *work engagement* juga memediasi hubungan antara LMX dan *innovative work behaviour*. Penelitian ini menyoroti kontribusi sikap dan perilaku yang dibuat oleh karyawan yang *engaged* bagi organisasi. 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*.

3) Kim and Hyun (2017)

Penelitian ini berjudul *the impact of personal resources on turnover intention: the mediating effects of work engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi efek mediasi *work engagement* dalam hubungan antara *personal resources* (*i.e self efficacy, organizational – based self – esteem, dan optimisme*) dan *turnover intention*.

Responden dari penelitian ini adalah sebanyak 571 yang berasal dari organisasi – organisasi di Korea. Data tersebut dianalisis menggunakan *structural equation modelling* (SEM) untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan semua variabel *personal resources* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work engagement*. Sedangkan *work engagement* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*. Selain itu juga, *work engagement* memediasi hubungan antara *self – efficacy*, *organizational – based self – esteem*, optimisme dan *turnover intention*. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa 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. Temuan dari penelitian ini juga menyarankan pada HRD profesional bagaimana caranya membuat dan *memantain* lingkungan kerja dimana karyawan difasilitasi untuk memiliki level *personal resource* yang tinggi.

2.1.5 Penelitian Pengaruh Pelatihan terhadap *Engagement*

1) Nawaz *et al.*, (2014)

Penelitian ini berjudul *impact of employee training and development on employee creativity through employee engagement: empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan pengaruh dari 2 *high performance work practice* (Pelatihan dan pengembangan) terhadap kreatifitas karyawan melalui *employee engagement*. Data penelitian ini dikumpulkan dari 110 organisasi yang bergerak pada sektor manufaktur. Responden dari penelitian ini adalah sebanyak 400 karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *employee*

engagement memediasi hubungan antara praktik SDM (pelatihan dan pengembangan) dan kreatifitas karyawan. Selain itu juga penelitian ini menunjukkan pengaruh positif yang signifikan antara *empowerment* dan kreatifitas, pelatihan dan kreatifitas, *empowerment* dan *engagement*, dan pelatihan terhadap *employee engagement*.

Penelitian ini menjelaskan bahwa ketika karyawan diberikan pelatihan dan pemberdayaan, mereka merasa bahwa organisasi peduli terhadap para karyawannya. Hasil dari penelitian ini juga konsisten dengan perspektif strategis SDM. Berdasarkan pada perspektif strategis SDM, *high performance work practices* termasuk didalamnya pelatihan dan pemberdayaan berpengaruh terhadap performa karyawan dan organisasi. Penemuan dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan bertindak sebagai sumber kreatifitas dalam organisasi ketika mereka *engaged* dengan pekerjaan mereka. Perilaku *engaged* ini bisa didapatkan melalui praktik – praktik SDM seperti pelatihan dan pemberdayaan.

2) Karatepe (2013)

Penelitian yang berjudul *high – performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement* bertujuan untuk menginvestigasi apakah *work engagement* berfungsi sebagai mediator hubungan antara *high – performance work practices* dengan *job performance* dan *extra – role costumer service*. Indikator dari *high – performance work practices* yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan, pemberdayaan dan *rewards*. Penelitian ini dilakukan kepada manajer dan karyawan penuh waktu yang bekerja di hotel di Romania. LISREL 8.30 digunakan untuk menguji hubungan – hubungan tersebut dengan metode SEM.

Penelitian ini menemukan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator hubungan antara *high – performance work practices* dengan *job performance* dan *extra – role costumer service*. Secara spesifik, HPWPs (pelatihan, pemberdayaan, dan *rewards*) dapat meingkatkan *work engagement*. disisi lain *work engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan dan *extra – role costumer service*. Berdasarkan hal itu, manajer hotel perlu untuk berinvestasi pada HPWPs untuk mempertahankan karyawan yang *engaged* yang bisa menunjukan kinerja yang baik dalam pekerjaannya. Manajer perlu untuk menyediakan pelatihan, *empowerment*, dan *rewards* yang pantas bagi karyawannya, yang akan membuat mereka merasa wajib untuk bekerja dengan baik di organisasi tersebut dengan cara meningkatkan level *work engagement* dan kinerjanya. Sangat penting untuk mempertahankan karyawan yang *engaged* karena mereka sering kali mempunyai emosi yang positif dan kesehatan psikologis dan fisik yang lebi baik dibandingkan dengan karyawan yang *disengaged*.

Tabel 2.1: Rekapitulasi Penelitian Terdahulu

NO	Nama/ Tahun/Judul Penelitian Sampel/Lokasi	Tujuan Penelitian	Metodologi/Variabel	Kesimpulan/Kelemahan
1	Memon <i>et al.</i> (2017) <i>The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover intention: A PLS-SEM approach</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran <i>training satisfaction</i> sebagai prediktor dari <i>organisational citizenship behaviour</i> (OCB) dan <i>turnover</i>	Kuantitatif. - <i>Training Satisfaction</i> (Schmidt, 2007). - OCB (Saks, 2006; Lee and Allen, 2002; William and Anderson, 1991).	Penelitian ini menemukan pengaruh positif yang signifikan dari <i>training satisfaction</i> terhadap OCB dan pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .

	karyawan di sektor O&G (<i>Oil & Gas</i>) di Malaysia	<i>intention</i> , disamping itu juga penelitian ini menguji OCB sebagai variabel mediasi antara <i>training satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i> .	- <i>Turnover intention</i> (Jung and Yoon, 2013).	
2	Huang and Su (2016) <i>The mediating role of job satisfaction in the relationship between training satisfaction and turnover intention.</i> 150 karyawan yang bekerja di perusahaan yang berbeda – beda di Taiwan	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kepuasan pelatihan kerja, kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> , selain itu juga menguji peran kepuasan kerja dalam hubungan antara kepuasan pelatihan dan <i>turnover intention</i> .	Kuantitatif. - <i>Job training satisfaction</i> (Schmidt, 2004). <i>Organizational Support for training;</i> <i>Employee feelings about training;</i> <i>Employee satisfaction with training;</i> - <i>Job satisfaction</i> (Schmidt, 2004). <i>Satisfaction with opportunities and reward;</i> <i>supervision; fringe benefits, operating rules and procedures;</i> <i>coworker; the nature of work performed;</i> - <i>Turnover intention</i> (Michaels	Penelitian ini membuktikan hubungan negatif antara <i>Job training satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i> yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu juga, penelitian ini membuktikan hubungan positif antara kepuasan kerja dan <i>job training satisfaction</i> , berbanding terbalik dengan <i>turnover intention</i> yang mempunyai hubungan yang negatif.

			and Spector, 1982).	
3	<p>Memon, Mohamed and Baharom (2016) <i>The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention.</i> 409 pekerja profesional pada sektor minyak dan gas di Malyasia.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk meneliti <i>causal relationship</i> antara kepuasan pelatihan, keterlibatan kerja, dan <i>turnover intention</i>, dan juga menguji variabel <i>work engagement</i> sebagai variabel mediasi antara kepuasan pelatihan dan <i>turnover intention</i>.</p>	<p>Kuantitatif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Training satisfaction</i> (Schmidt, 2007) - <i>Work Engagement</i> (Schaufeli et al, 2006) <p><i>Vigor; Dedication; Absorption;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover intention</i> (Jung and Yoon, 2013). 	<p>Penelitian ini menemukan bahwa variabel <i>training satisfaction</i> mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan level <i>work engagement</i> dan mempunyai hubungan yang negatif dengan <i>turnover intention</i>. penelitian ini juga menyimpulkan bahwa <i>engagement</i> dapat memediasi hubungan antara <i>training satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i>.</p>
4	<p>Bhatnagar (2012) <i>Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context</i> bertujuan untuk menguji <i>psychological empowerment, work engagement,</i></p>	<p>Bertujuan untuk menguji <i>psychological empowerment, work engagement, turnover intention,</i> dan <i>innovation.</i></p>	<p>Kuantitatif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Psychological empowerment</i> (Spritzer, 1995). <p><i>Meaning; Competence; Self – determination; Impact;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Work engagement</i> (Schaufeli et al, 2002). 	<p>Penelitian ini menemukan bahwa <i>psychological empowerment</i> mempengaruhi <i>work engagement</i> dan menuntun pada tingkat inovasi yang tinggi dan <i>turnover intention</i> yang rendah. Hasil dari</p>

	<p><i>turnover intention</i>, dan <i>innovation</i>. 291 manajer dari sektor industri farmasi, <i>heavy engineering</i>, IT, elektronik, dan penerbangan di India.</p>		<p><i>Vigour</i>; <i>Dedication</i>; <i>Absorption</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovasi (Medina and Ruffin, 2009) - <i>Turnover Intention</i> (O'Driscoll Michael and Beehr Terry, 1994) 	<p>penelitian ini juga mendukung keterkaitan <i>psychological empowerment</i> dan <i>work engagement</i>, dan membuktikan <i>psychological empowerment</i> menjadi <i>strong predictor</i> atas <i>work engagement</i>.</p>
5	<p>Akgunduz and Bardakoglu (2017) <i>The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment</i>. 332 karyawan hotel bisnis bintang 4 dan 5 di Izmir, Turki.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji sikap karyawan yang bekerja di sektor perhotelan di Turki.</p>	<p>Kuantitatif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Psychological empowerment</i> (Spritzer, 1995). <p><i>Meaning</i>; <i>Competence</i>; <i>Self – determination</i>; <i>Impact</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover intention</i> (Boshoff and Allen, 2000). - <i>Organizational identification section</i> (Mael and Ashforth, 1992). - <i>Organizational prestige</i> (Mael and Ashforth, 1992). 	<p>Penelitian ini menemukan bahwa <i>organization identifications</i> dapat mengurangi <i>turnover intention</i> karyawan tersebut. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan hotel tidak akan menuntut untuk pergi dari pekerjaannya jika mereka merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi tersebut.</p>

6	<p>Klerk and Stander (2014) <i>Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: the role of psychological empowerment</i> karyawan pada industri kimia di Afrika selatan.</p>	<p>Bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara <i>leadership empowerment behaviour, psychological empowerment, work engagement</i> dan <i>turnover intention</i>. selain itu juga penelitian ini menginvestigasi apakah <i>psychological empowerment</i> memediasi hubungan <i>leadership empowerment behaviour, work engagement</i> dan <i>turnover intention</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Leader empowering behavior</i> (Konczak et al, 2000). - <i>Psychological empowerment</i> (Spritzer, 1995). <p><i>Meaning;</i> <i>Competence; Self – determination;</i> <i>Impact;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Work engagement</i> (Rothmann, 2010; Kahn, 1990). <p><i>Cognitive;</i> <i>Emotional engagement;</i> <i>Physical engagement;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover intention</i> (Sjoberg and Sverke, 2000). 	<p>Hasil yang didapat menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara <i>leadership empowerment behaviour, psychological empowerment, work engagement</i> dan korelasi negatif dengan <i>turnover intention</i>. selain itu, <i>leadership empowerment behaviour</i> mempengaruhi <i>work engagement</i> melalui <i>psychological empowerment</i>.</p>
7	<p>Villiers and Stander (2015) <i>Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: the role of leader relations and role clarity in a financial institution.</i></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara <i>leader – member exchange (LMX), role clarity, psychological empowerment, engagement</i> dan</p>	<p>Kuantitatif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Leader – member exchange</i> (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993). - <i>Role conflict and ambiguity</i> (Rizzo, 	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan <i>role clarity</i> memediasi hubungan antara LMX dan <i>psychological empowerment</i>. <i>Psychological empowerment</i> dan <i>work engagement</i> mempunyai</p>

	Karyawan pada institusi finansial di Afrika	<i>turnover intention</i>	House, & Lirtzman, 1970). - <i>Psychological empowerment</i> (Spritzer, 1995). <i>Meaning; Competence; Self – determination; Impact;</i>	hubungan yang signifikan. Penelitian ini juga menemukan hubungan yang negatif antara <i>psychological empowerment</i> dan <i>turnover intention</i> .
8	Quiñones, den Broeck and De Witte (2013) <i>Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis.</i> Karyawan yang bekerja di rumah sakit publik di Chile.	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi apakah <i>psychological empowerment</i> dapat bertindak sebagai <i>personal resource</i> yang memediasi proses motivasi dari <i>job resources</i> terhadap <i>work engagement</i>	Kuantitatif. - <i>Job resources</i> (Rossenthal, Guest, & Peccei, 1996; Van Der Does & Maes, 1999; Kristensen <i>et al</i> , 2005; Alvarado <i>et al</i> , 2009) <i>Task autonomy; Skill utilization; Social support;</i> - <i>Psychological empowerment</i> (Spritzer, 1995). <i>Meaning; Competence; Self – determination; Impact;</i> - <i>Work engagement</i> (Schaufeli <i>et al</i> , 2002).	Penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel yang diuji mempunyai hubungan yang positif dan berkaitan secara signifikan. <i>Job resource</i> secara signifikan berkaitan positif dengan <i>work engagement</i> . Hasil dari penelitian ini mengkonfirmasi hipotesis mediasi. <i>Psychological empowerment</i> merupakan mediator yang signifikan terhadap 3 dari 4 <i>job resources</i> .

			<i>Vigour;</i> <i>Dedication;</i> <i>Absorption;</i>	
9	Nawrin (2016) <i>Impact of psychological empowerment on employee's work and organization engagement: a study in the manufacturing sectors, Bangladesh.</i> Karyawan yang bekerja pada sektor manufaktur di bangladesh.	Bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh dari hubungan antara <i>psychological empowerment</i> dan <i>work and organization engagement</i> di Bangladesh.	Kuantitatif. - <i>Work engagement</i> (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). <i>Vigour;</i> <i>Dedication;</i> <i>Absorption;</i> - <i>Organization engagement</i> (Saks, 2006). - <i>Psychological empowerment</i> (Spritzer, 1995). <i>Meaning;</i> <i>Competence;</i> <i>Self – determination;</i> <i>Impact;</i>	Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa variabel dependen (<i>work and organizational engagement</i>) dipengaruhi oleh variabel independen (<i>psychological empowerment</i>). Terdapat hubungan yang positif antara variabel tersebut.
10	Nel, Stander and Latif (2015) <i>Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industri.</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi apakah perilaku kepemimpinan positif bisa memprediksi <i>psychological empowerment, work engagement,</i>	Kuantitatif. - <i>Positive leadership</i> (Arakawa & Greenberg, 2007). - <i>Psychological empowerment</i> (Spritzer, 1995).	Penelitian ini menemukan hubungan positif yang signifikan antara variabel perilaku kepemimpinan positif, <i>psychological empowerment, work engagement,</i>

	Karyawan yang bekerja di industri Kimia di Afrika	dan kepuasan hidup.	<p><i>Meaning;</i> <i>Competence; Self – determination;</i> <i>Impact;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Work engagement</i> (Rothmann, 2010; Kahn, 1990). <p><i>Cognitive;</i> <i>Emotional engagement;</i> <i>Physical engagement;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Satisfaction with life</i> (Diener et al, 1985). 	dan kepuasan hidup karyawan.
11	<p>Memon, Salleh and Baharom (2017) <i>The mediating role of work engagement between pasy satisfaction and turnover intention.</i> Profesional yang bekerja di sektor minyak dan gas di Malaysia.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara <i>pay satisfaction, turnover intention, dan work engagement, dan menguji variabel work engagement sebagai variabel mediasi antara pay satisfaction dan turnover intention.</i></p>	<p>Kuantitatif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Pay satisfaction</i> (Scarpello & Carraher, 2008). - <i>Work engagement</i> (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). <p><i>Vigour;</i> <i>Dedication;</i> <i>Absorption;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover intention</i> (Jung and Yoon, 2013). 	<p>Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa <i>pay satisfaction</i> secara positif mempengaruhi <i>work engagement, dan work engagement</i> secara negatif mempengaruhi <i>turnover intention</i>. Selain itu juga penelitian ini membuktikan bahwa <i>work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>pay satisfaction dan turnover intention.</i></p>

12	<p>Agarwal <i>et al.</i>, (2012) <i>Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: the mediating role of work engagement.</i> Karyawan yang bekerja di 6 sektor jasa di India.</p>	<p>Bertujuan untuk menguji hubungan antara <i>leade – member exchange</i> (LMX), <i>innovative work behaviour</i>, dan <i>intention tu quit.</i> menguji <i>work engagement</i> sebagai variabel mediasi antara LMX, <i>innovative work behaviour</i> dan <i>intention to quit.</i></p>	<p>Kuantitatif. - <i>Work engagement</i> (Schaufeli <i>et al.</i>, 2006). <i>Vigour;</i> <i>Dedication;</i> <i>Absorption;</i> - LMX (Scandura & Graen, 1984). - <i>Turnover intention</i> (Landau and Hammer, 1986). - <i>Innovative Behaviour</i> (Janssen, 2000). <i>Idea generation;</i> <i>Idea promotion;</i> <i>Idea realisation;</i></p>	<p>Penelitian ini membuktikan bahwa kualitas pertukaran antara karyawan dan supervisor mereka mempengaruhi <i>engagement. work engagement</i> berkolerasi positif dengan <i>innovative work behaviour</i> tetapi mempunyai hubungan yang negatif dengan <i>intention to quit.</i> Variabel <i>work engagement</i> juga memediasi hubungan antara LMX dan <i>innovative work behaviour.</i></p>
13	<p>Kim and Hyun (2017) <i>The impact of personal resources on turnover intention: the mediating effects of work engagement.</i> Karyawan yang bekerja di sektor privat di Korea.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi efek mediasi <i>work engagement</i> dalam hubungan antara <i>personal resources</i> dan <i>turnover intention</i></p>	<p>Kuantitatif. - <i>Work engagement</i> (Schaufeli <i>et al.</i>, 2002). <i>Vigour;</i> <i>Dedication;</i> <i>Absorption;</i> - <i>Personal resources</i> (Xanthopou lou <i>et al.</i>, 2007; 2009; Schwarzer & Jerusalem, 1995; Pierce</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan semua variabel <i>personal resources</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>work engagement.</i> Sedangkan <i>work engagement</i> mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention.</i> Selain</p>

			<p><i>et al.</i>, 1989; Schier <i>et al.</i>, 1994).</p> <p><i>Self – efficacy; Organizational – based self – esteem; Optimism;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Turnover intention</i> (Colarelli, 1982). 	<p>itu juga, <i>work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>self – efficacy, organizational – based self – esteem,</i> optimisme dan <i>turnover intention.</i></p>
14	<p>Nawaz <i>et al.</i>, (2014)</p> <p><i>Impact of employee training and development on employee creativity through employee engagement: empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan.</i></p> <p>Organisasi yang bergerak pada sektor manufaktur di Pakistan</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan pengaruh dari 2 <i>high performance work practice</i> (Pelatihan dan pengembangan) terhadap kreatifitas karyawan melalui <i>employee engagement.</i></p>	<p>Kuantitatif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Training</i> (Boshoff & Allen, 2000). - <i>Empowerment</i> (Hayes, 1994). - <i>Employee work engagement</i> (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). <p><i>Vigour; Dedication; Absorption;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Employee creativity</i> (Tang & Chang, 2010). 	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> memediasi hubungan antara praktik SDM (pelatihan dan pengembangan) dan kreatifitas karyawan. Selain itu juga penelitian ini menunjukkan pengaruh positif yang signifikan antara <i>empowerment</i> dan <i>engagement</i>, dan pelatihan terhadap <i>employee engagement.</i></p>
15	<p>Karatepe (2013)</p> <p><i>High – performance work practices and hotel employee performance: the</i></p>	<p>bertujuan untuk menginvestigasi apakah <i>work engagement</i> berfungsi sebagai mediator</p>	<p>Kuantitatif.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Training & Rewards</i> (Boshoff & Allen). 	<p>Penelitian ini menemukan bahwa <i>work engagement</i> berperan sebagai mediator hubungan antara</p>

	<p><i>mediation of work engagement.</i></p> <p>Manajer dan karyawan penuh waktu yang bekerja di hotel di Romania.</p>	<p>hubungan antara <i>high performance work practices</i> dengan <i>job performance</i> dan <i>extra – role costumer service</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Empowerment</i> (Hayes, 1994). - <i>Work engagement</i> (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). <p><i>Vigour;</i> <i>Dedication;</i> <i>Absorption;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Job Performance</i> (Babin and Boles, 1998). 	<p><i>high performance work practices</i> dengan <i>job performance</i> dan <i>extra – role costumer service</i>. Secara spesifik, HPWPs (pelatihan, pemberdayaan, dan <i>rewards</i>) dapat meningkatkan <i>work engagement</i>.</p>
--	---	--	--	---

Tabel 2.2: Rangkuman Penelitian Terdahulu

Variabel	Tokoh	Teori	Teori yang digunakan pada penelitian ini
<p><i>Training satisfaction</i></p>	<p>Schmidt (2004; 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizational Support for training;</i> - <i>Employee feelings about training;</i> - <i>Employee satisfaction with training;</i> 	<p>Schmidt (2007)</p> <p><i>Organizational Support for training;</i> <i>Employee feelings about training;</i> <i>Employee satisfaction with training;</i></p>
<p><i>Psychological empowerment</i></p>	<p>Spritzer (1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Meaning;</i> - <i>Competence;</i> - <i>Self – determination;</i> - <i>Impact;</i> 	<p>Spritzer (1995)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Meaning;</i> - <i>Competence;</i> - <i>Self – determination;</i> - <i>Impact;</i>

Lanjutan Tabel 2.2

<i>Work engagement</i>	Schaufeli <i>et al.</i> , (2002; 2006)	- <i>Vigor</i> ; - <i>Dedication</i> ; - <i>Absorption</i> ;	Schaufeli, Bakker and Salanova (2006) - <i>Vigor</i> ; - <i>Dedication</i> ; - <i>Absorption</i> ;
	Rothmann (2010)	- <i>Cognitive</i> ; - <i>Emotional engagement</i> ; - <i>Physical engagement</i> ;	
	Kahn (1990)	- <i>Cognitive</i> ; - <i>Emotional engagement</i> ; - <i>Physical engagement</i> ;	
<i>Turnover intention</i>	Jung and Yoon (2013)	-	(Landau and Hammer, 1986)O'Driscoll and Beehr, (1994); Sjoberg and Sverke, (2000) <i>Intention to quit</i>
	Michaels & Spector (1982)	<i>Employee intention to quit</i>	
	O'Driscoll Michael & Beehr Terry (1994)	<i>Intention to quit</i>	
	Boshof & Allen (2000)	<i>intention to quit</i>	
	Sjoberg & Sverke (2000)	<i>Intention to quit</i>	
	Landau and Hammer (1986)	<i>Intention to quit</i>	
	Colarelli (1982)	-	

Hasil dari penelitian – penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *training satisfaction* dan *psychological empowerment* mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*, dan *work engagement* dapat memediasi hubungan antar variabel tersebut (Agarwal *et al.*, 2012; Bhatnagar, 2012; Klerk and Stander, 2014; Villiers and Stander, 2015; Nel, Stander and Latif, 2015; Huang and Su, 2016; Memon, Mohamed and

Baharom, 2016; Nawrin, 2016; Akgunduz and Bardakoglu, 2017; Memon *et al.*, 2017; Memon, Salleh and Baharom, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini akan menginvestigasi pengaruh *training satisfaction* dan *psychological empowerment* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement*.

Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: *training satisfaction* (Schmidt, 2007), teori ini digunakan karena semua penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya menggunakan teori ini untuk mengukur *training satisfaction*. *Psychological empowerment* (Spreitzer, 1995), begitu juga dengan teori *psychological empowerment* (Spreitzer, 1995), teori ini merupakan teori yang sering digunakan oleh para peneliti dalam mengukur *psychological empowerment*, berdasarkan pada penelitian – penelitian terdahulu. *Work engagement* (Schaufeli, Bakker and Salanova, 2006), teori ini digunakan karena teori ini juga sering muncul dalam penelitian - penelitian yang berhubungan dengan *engagement*. *Turnover intention* (O’Driscoll and Beehr, 1994; Wayne, Shore and Liden, 1997; Sjoberg and Sverke, 2000), teori – teori ini digunakan karena mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi ($\alpha > 0.9$) dibandingkan dengan teori – teori lain yang telah dijelaskan dalam penelitian terdahulu.

Penelitian ini berbeda dari penelitian – penelitian sebelumnya karena menggabungkan 4 variabel (*training satisfaction*, *psychological empowerment*, *work engagement*, dan *turnover intention*) dalam satu penelitian. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kebaruan dalam melihat hubungan antar keempat variabel tersebut.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Snell & Bohlander (2013) mendefinisikan MSDM sebagai proses mengelola talenta manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pengertian lain MSDM menurut Dessler (2017) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan serikat mereka, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan mereka. Sedangkan menurut Milkovich and Boudreau (1997), MSDM merupakan serangkaian keputusan yang terintegrasi yang akan membentuk hubungan kerja, hal ini berarti keputusan – keputusan dalam aspek – aspek yang berbeda dalam SDM harus konsisten dengan keputusan SDM yang lain. Contohnya ketika sebuah perusahaan mencoba untuk membuat tim kerja yang produktif maka mereka harus memilih karyawan yang bisa bekerjasama dengan karyawan lainnya. Maka dari itu, Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan dan pembangunan hubungan kerja diantara talenta yang ada pada perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Praktik – praktik manajemen SDM memainkan peranan penting dalam menarik, memotivasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan karyawan. Beberapa praktik manajemen SDM yang lain adalah merekrut karyawan, memilih karyawan, mendesain pekerjaan, memberi kompensasi, mengembangkan tenaga kerja dan membuat hubungan yang baik dengan karyawan (Noe, 2017).

Terdapat dua pendekatan dalam MSDM, pertama pendekatan secara halus (*soft approach*) dan yang kedua adalah pendekatan secara keras (*hard approach*) (Wilton, 2016). Pendekatan secara halus dalam MSDM lebih menekankan pada pengembangan dan investasi dalam modal manusia (*human capital*). Pendekatan ini memprioritaskan

pada hubungan yang positif antara perusahaan dan tenaga kerja yang didasarkan pada saling mempercayai, pengembangan melalui partisipasi karyawan dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan. Sedangkan pendekatan yang keras dalam MSDM selalu dikaitkan dengan praktik eksploitatif seperti bekerja secara intensif, bayaran yang rendah, level keamanan kerja yang rendah, dan kemudian rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Terdapat 5 fungsi dasar dalam pengelolaan organisasi berdasarkan pada Dessler (2017), yaitu Perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, *leading*, dan *controlling*. Kelima fungsi tadi juga disebut sebagai proses manajemen. Perencanaan berkaitan dengan pembuatan tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, dan pengembangan rencana dan peramalan (*forecasting*). Pengorganisasian berhubungan dengan pembuatan departemen, pembagian tugas pada setiap bawahan, dan mengkoordinasikan pekerjaan bawahannya. *Staffing* berkaitan dengan penentuan tipe karyawan yang seperti apa yang akan dipekerjakan oleh organisasi, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, mengatur standar kinerja, memberikan kompensasi, mengevaluasi kinerja, meberikan konseling pada karyawan, dan memberikan pelatihan dan pengembangan. *Leading* berhubungan dengan membuat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, mempertahankan moral karyawan, dan memotivasi karyawan. *Controlling* berkaitan dengan mengatur standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi. MSDM dalam hal ini berkaitan dengan proses manajemen *staffing*, dalam proses *staffing* tersebut terdapat fungsi – fungsi MSDM (Dessler, 2017).

Sumber daya manusia merupakan hal yang krusial dalam suatu organisasi. Meskipun pabrik, peralatan, *financial assets* adalah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan, tetapi peran sumber daya manusia dalam organisasi tidak bisa dikesampingkan. Sumber daya manusia memberikan semangat kreatif dalam organisasi. Manusia yang memproduksi barang dan jasa, mengontrol kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber finansial, sampai membuat strategi dan tujuan bagi organisasi. Tanpa SDM yang efektif, tujuan – tujuan perusahaan yang telah ditetapkan mustahil akan tercapai. Selain itu, MSDM tidak bisa dipisahkan dengan modal manusia (*human capital*). *Human capital* adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan atau individu yang mempunyai nilai ekonomi bagi organisasi (Snell and Bohlander, 2013).

2.2.2 Pelatihan dan Pengembangan

1) Pelatihan

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.

Pelatihan mempunyai beberapa peran penting dalam mengimplementasikan *grand strategy* SDM (Rothwell and Kazanas, 2003). (1) Pelatihan merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan *talent* yang berkualitas dalam organisasi. Hal tersebut dilakukan melalui perencanaan pembelajaran yang terstruktur, fleksibel berorientasi jangka panjang, individu – individu dalam perusahaan dipersiapkan untuk promosi, transfer, atau bahkan melakukan perubahan substantif dalam pekerjaannya. (2) Pelatihan bisa menjadi alat yang penting dan sangat berguna untuk melengkapi individu – individu dalam organisasi dengan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang mereka butuhkan untuk mengimplementasikan strategi organisasionalnya. (3) Pelatihan dapat membantu organisasi yang akan menerapkan strategi baru dalam lingkungan yang berubah – rubah. (4) Pelatihan merupakan alat yang potensial untuk memberikan keterampilan pada individu – individu dalam perusahaan dalam hal berfikir secara strategik.

2) Pengembangan

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).

3) Pendekatan Pelatihan

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.

Langkah pertama dalam melakukan penilaian kebutuhan adalah mengidentifikasi kekuatan luas yang akan mempengaruhi kebutuhan pelatihan organisasi. Hal ini dilakukan dengan *organization analysis*, yang merupakan penilaian lingkungan, strategi, dan sumber daya yang dihadapi oleh organisasi, juga menentukan pelatihan seperti apa yang perlu ditekankan. Setelah melakukan *organization analysis*, langkah selanjutnya adalah melakukan *task analysis*, yang merupakan proses penentuan konten seperti apa yang harus ada dalam program pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan. Langkah yang terakhir adalah melakukan *person analysis*, yaitu proses penentuan individu – individu yang membutuhkan pelatihan. Melakukan *person analysis* merupakan suatu hal yang penting karena beberapa alasan, salah satunya adalah menghindari kesalahan pengiriman karyawan pada pelatihan (Snell and Bohlander, 2013).

Setelah semua analisis pada tahap pertama selesai, organisasi harus mendesain program pelatihan yang cocok bagi karyawan. Dalam hal ini organisasi perlu fokus pada empat hal utama yaitu: (1) *the training's instructional objectives*, (2) *readiness of trainees*

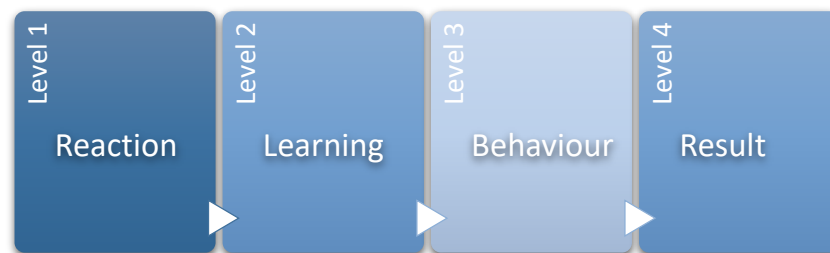
and their motivation, (3) principles of learning, dan (4) characteristics of instructor (Snell and Bohlander, 2013).

Setelah tahap pendesainan program pelatihan selesai, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan desain program pelatihan tersebut. Snell and Bohlander (2013) mengelompokkan proses ini dalam dua kelompok, yaitu desain pelatihan yang digunakan untuk karyawan *non – managerial* dan pelatihan yang dikhususkan bagi tingkat manajer. Salah satu contoh metode pelatihan yang dilakukan untuk karyawan *non – managerial* adalah *on the job training*, yang merupakan metode dimana karyawan diberikan pengalaman secara langsung dengan didampingi oleh instruktur atau pelatihnya. Contoh metode pelatihan yang dilakukan bagi karyawan yang berada pada level manajerial adalah *behaviour modeling*, yaitu pendekatan yang mendemonstrasikan perilaku yang diharapkan dan memberikan karyawan kesempatan untuk mempraktikkan perilaku – perilaku dan *role – play* yang pada akhirnya mereka akan mendapatkan *feedback* (Snell and Bohlander, 2013).

Seperti fungsi – fungsi MSDM yang lain, pelatihan juga perlu dievaluasi untuk menentukan keefektifannya. Banyak sekali metode yang tersedia untuk melakukan penilaian apakah pelatihan yang dilakukan dapat meningkatkan pembelajaran, mempengaruhi perilaku kerja, dan berpengaruh terhadap kinerja di tingkat bawah organisasi. Snell and Bohlander (2013) memformulasikan empat kriteria dasar untuk mengevaluasi program pelatihan yang telah dilaksanakan, yaitu: (1) reaksi, (2) *learning*, (3) perilaku, (4) hasil. Salah satu kriteria yang paling mudah dan sering digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan adalah menilai reaksi partisipan. Partisipan yang

bahagia lebih mungkin untuk fokus pada pelatihan dan bisa memanfaatkan informasi – informasi yang didapatkan dalam pekerjaannya sehari – hari (Snell and Bohlander, 2013).

Kirkpatrick (1996) mengenalkan model untuk mengevaluasi keefektifan dari program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi. Model ini dikenal dengan



Gambar 2.1: Kirkpatrick's *Four - Level Evaluation Model*

Sumber : Kirkpatrick (1996)

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.

Level 1, *reaction*. Pada level ini mengukur bagaimana perasaan partisipan tentang beberapa aspek dalam program pelatihan, termasuk topik, pembicara, jadwal, dan lainnya. Pada dasarnya, level ini menguji kepuasan partisipan atas pelatihan yang dilakukan. Hal ini penting karena manajemen sering membuat keputusan pelatihan berdasarkan pada komentar partisipan. Alasan lainnya yaitu untuk memastikan bahwa partisipan termotivasi dan tertarik pada pelatihan yang dilakuakn. Level 2, *learning*. Level ini digunakan untuk mengukur pengetahuan yang didapat, peningkatan keterampilan, atau perubahan perilaku akibat dari pelatihan yang dilakukan. Level 3, *behaviour*. Level ini mengukur tingkat perubahan partisipan dalam hal perilaku *on – the*

– *job* karena pelatihan yang dilakukan. Level 4, *result*. Level ini mengukur hasil akhir yang muncul akibat dari pelatihan, termasuk peningkatan penjualan, peningkatan produktivitas, profit yang lebih besar, pengurangan biaya dan *turnover*, dan peningkatan kualitas.

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;*

Dukungan organisasi merupakan indikator untuk menilai sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasinya mendukung kegiatan pembelajaran / pelatihan secara *on – the – job*. Sedangkan *employee feelings about training* digunakan untuk mengukur perasaan dan keyakinan karyawan terhadap pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara umum, hal ini berkaitan dengan pelatihan teknis, pelatihan keterampilan secara umum, dan pengembangan diri. Terakhir, kepuasan karyawan terhadap pelatihan

digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan merasa puas atas pelatihan yang didapatkannya (Schmidt, 2007).

2.2.3 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).

Memberdayakan adalah memberikan kekuatan, jadi individu memiliki pengaruh pribadi atau pilihan atas perilaku mereka sendiri dalam lingkungan kerja (Safari *et al.*, 2011). Kondisi *empowering* seperti otonomi dalam kesempatan membuat keputusan, tantangan, dan tanggung jawab membuat karyawan mengapresiasi apa yang mereka miliki (Safari *et al.*, 2011). Pada saat bersamaan, *psychological empowerment* telah ditekankan sebagai faktor yang penting bagi kepuasan dan loyalitas karyawan (Spreitzer, 1995).

Semakin banyak karyawan yang *empowered*, semakin mereka berkomitmen terhadap organisasi dan juga proses pembelajaran dalam organisasi (Safari *et al.*, 2011), *psychological empowerment of clerks* merupakan salah satu karakteristik psikologis yang dapat membantu untuk mewujudkan hal tersebut. *Psychological empowerment* mengacu

pada individu dan kemampuan mereka untuk mengatasinya, tetapi juga mencakup pengaruh ekologis dan struktural(Christens, Peterson and Speer, 2011).

1) Bentuk – Bentuk Pemberdayaan

Lashley (2001) mengelompokan bentuk – bentuk pemberdayaan kedalam empat kelompok:

- *Forms of empowerment through participation*
- *Form of empowerment through involvement*
- *Forms of empowerment through commitment*
- *Form of empowerment through delayreing*

Bentuk pertama pemberdayaan adalah pemberdayaan melalui partisipasi. Ketika organisasi memberikan kepercayaan pada karyawannya untuk mengambil keputusan, yang mana dalam organisasi tradisional keputusan tersebut adalah domain manajemen, hal tersebut bisa dikatakan bentuk pemberdayaan melalui partisipasi.

Ketika manajemen lebih fokus pada mendapatkan pengalaman karyawan, ide, dan saran – saran, kesempatan ini bisa dimanfaatkan untuk memberdayakan karyawannya melalui keterlibatan mereka dalam memberikan *feedback*, berbagi informasi dan memberikan saran – saran. Bentuk pemberdayaan ini bertujuan untuk mengembangkan rasa *personal – efficacy* dalam karyawan melalui kedekatan dengan manajemen melalui proses konsultatif yang bermacam – macam.

Pemberdayaan karyawan dengan memperbesar komitmen mereka terhadap tujuan organisasi, karyawan akan mengambil tanggung jawab atas kinerja dan peningkatan

mereka. Karyawan perlu berkomitmen untuk mengalami pemberdayaan dan karyawan yang *empowered* akan mempunyai komitmen yang lebih dibandingkan dengan karyawan lain.

2) Pendekatan Pemberdayaan

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.

3) Proses Pemberdayaan

Conger and Kanungo (1988) memformulasikan 5 tahap dalam proses pemberdayaan. (1) melibatkan pertimbangan aspek – aspek yang ada dalam organisasi dan operasinya yang menuntun karyawan untuk merasakan *disempowered*. (2) melibatkan berbagai teknik manajerial yang akan membantu karyawan untuk meningkatkan perasaan mereka. (3) memberikan informasi *self – efficacy* kepada bawahan dari berbagai sumber. (4) karyawan yang *empowered* meningkatkan usaha mereka dan mengembangkan harapan akan kemandirian pribadi. (5) perubahan perilaku yang akan menghasilkan usaha terus untuk mencapai tujuan organisasi.

Meskipun telah dijelaskan bahwa pemberdayaan mempunyai efek – efek yang positif, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa pemberdayaan juga mempunyai efek – efek yang negative (Conger and Kanungo, 1988). Secara spesifik, pemberdayaan mungkin bisa membuat karyawan menjadi *overconfidence* dan juga salah menilai bawahan.

2.2.4 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). Ketika karyawan mengalami *engagement* atau komitmen, muncul beberapa dampak positif bagi organisasi. Storey, Wright and Ulrich

(2009) menyebutkan beberapa dampak positif bagi organisasi karena adanya *engagement*, diantaranya:

- Kontrol atas lingkungan kerja seseorang
- Percaya diri pada masa depan organisasi
- Rasa percaya diri terhadap kemampuan untuk melakukan perubahan dalam organisasi
- Kemauan untuk belajar dan bereksperimen
- Kemauan untuk tetap tinggal di organisasi (*lower turnover* atau *higher retention*)
- Mempunyai ide kreatif dan solusi, pengembangan berkelanjutan
- Bisa bekerja secara tim

Kebanyakan karyawan bisa merefleksikan terhadap pengalaman personal mereka ketika mereka merasa lebih *engaged* dengan organisasi. Perasaan keterikatan tersebut berkaitan dengan keinginan kuat untuk bekerja dengan baik, merasa terkoneksi dengan pekerjaannya dan dengan tim yang bekerja dengannya, juga lebih bisa fokus untuk mencapai tujuan organisasi (Storey, Wright and Ulrich, 2009). Berkaitan dengan dampak – dampak positif tersebut, ketika organisasi mempunyai banyak karyawan yang *engaged*, organisasi akan mempunyai kinerja yang baik (Storey, Wright and Ulrich, 2009).

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, kebanggan, 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.

Terdapat empat komponen penting untuk bisa merasakan *engaged* (Macey *et al.*, 2009). Keempat komponen tersebut merupakan hal yang akan didapatkan ketika karyawan merasa *engaged*. Empat komponen tersebut adalah:

- *Feelings of urgency*
- *Feelings of being focused*
- *Feelings of intensity*
- *Feelings of enthusiasm*

Urgensi merupakan energi yang diarahkan pada tujuan dan determinasi. Urgensi dalam hal ini bisa disamakan dengan “*vigour*” yang didefinisikan sebagai kekuatan fisik, energi emosional, dan keaktifan kognitif, tetapi ditambahkan dengan penekanan pada pencapaian tujuan. Karyawan yang merasa *engaged* akan fokus pada pekerjaannya. Dalam keadaan normal, mereka akan memusatkan perhatian pada apa yang mereka lakukan dan tidak akan mudah terganggu dengan keadaan lain. Fokus berarti memperhatikan dan meningkatkan kapasitas kognitif pada suatu pekerjaan (Macey *et al.*, 2009).

Intentitas merupakan pelengkap fokus, karena kedua hal tersebut saling melengkapi dan intensitas mengandung kedalaman konsentrasi. Hal ini didorong oleh sifat tuntutan pekerjaan dan tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Ketika

level kemampuan karyawan selaras dengan tuntutan kerja, maka karyawan akan mencurahkan perhatian dan energinya untuk kesuksesan tugas tersebut. Sedangkan antusiasme merupakan keadaan psikologis yang secara bersamaan mencakup rasa kebahagiaan dan energi. Antusiasme merupakan istilah yang berguna untuk menggambarkan karyawan yang *engaged* (Macey *et al.*, 2009).

Schaufeli *et al.* (2004) menyatakan dari segi motivasi, karyawan akan lebih termotivasi secara insterinsik dibandingkan eksterinsik dalam bekerja, selain itu mereka juga lebih inisiatif dan menunjukkan perilaku yang proaktif. Mereka yang terikat dengan pekerjaannya juga akan lebih sedikit memiliki frekuensi sakit dan melakukan *turnover*. Dari segi ekonomi, karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan menunjukkan produktifitas yang tinggi, pelanggan yang puas dan juga menguntungkan bagi perusahaan. *Engagement* terjadi ketika karyawan merasa aman untuk mengambil tindakan berdasarkan pada inisiatif mereka sendiri (Macey *et al.*, 2009).

2.2.5 Turnover

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. Meninggalkan organisasi secara sukarela sangat relevan untuk mempertimbangkan evaluasi model *turnover* (Tett and Meyer, 1993).

Selain menimbulkan biaya bagi organisasi, *turnover* juga bisa menjadi keuntungan bagi organisasi (Mello A., 2015). 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

pekerjaanya, 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.

2.3 Hubungan antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

Secara singkat hubungan antar variabel dalam penelitian ini bisa dideskripsikan seperti berikut, 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*, (Bhatnagar, 2012; Klerk and Stander, 2014; Villiers and Stander, 2015; Akgunduz and Bardakoglu, 2017). *Work engagement* mempunyai hubungan yang negatif terhadap *turnover intention*, (Lu Lu *et al.*, 2016; Memon, Mohamed and Baharom, 2016; Memon, Salleh and Baharom, 2017).

2.3.1 Hubungan kepuasan Pelatihan 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 bahawa mereka merupakan asset yang berharga bagi perusahaan. oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H₁: *Training satisfaction* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

2.3.2 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:

H₂: *Psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

2.3.3 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:

H₃: *Psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work engagement*.

2.3.4 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:

H₄: *Training satisfaction* mempunyai hubungan yang positif dengan *work engagement*.

2.3.5 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:

H₅: *work engagement* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*

2.3.6 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:

H₆: *work engagement* akan memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention*.

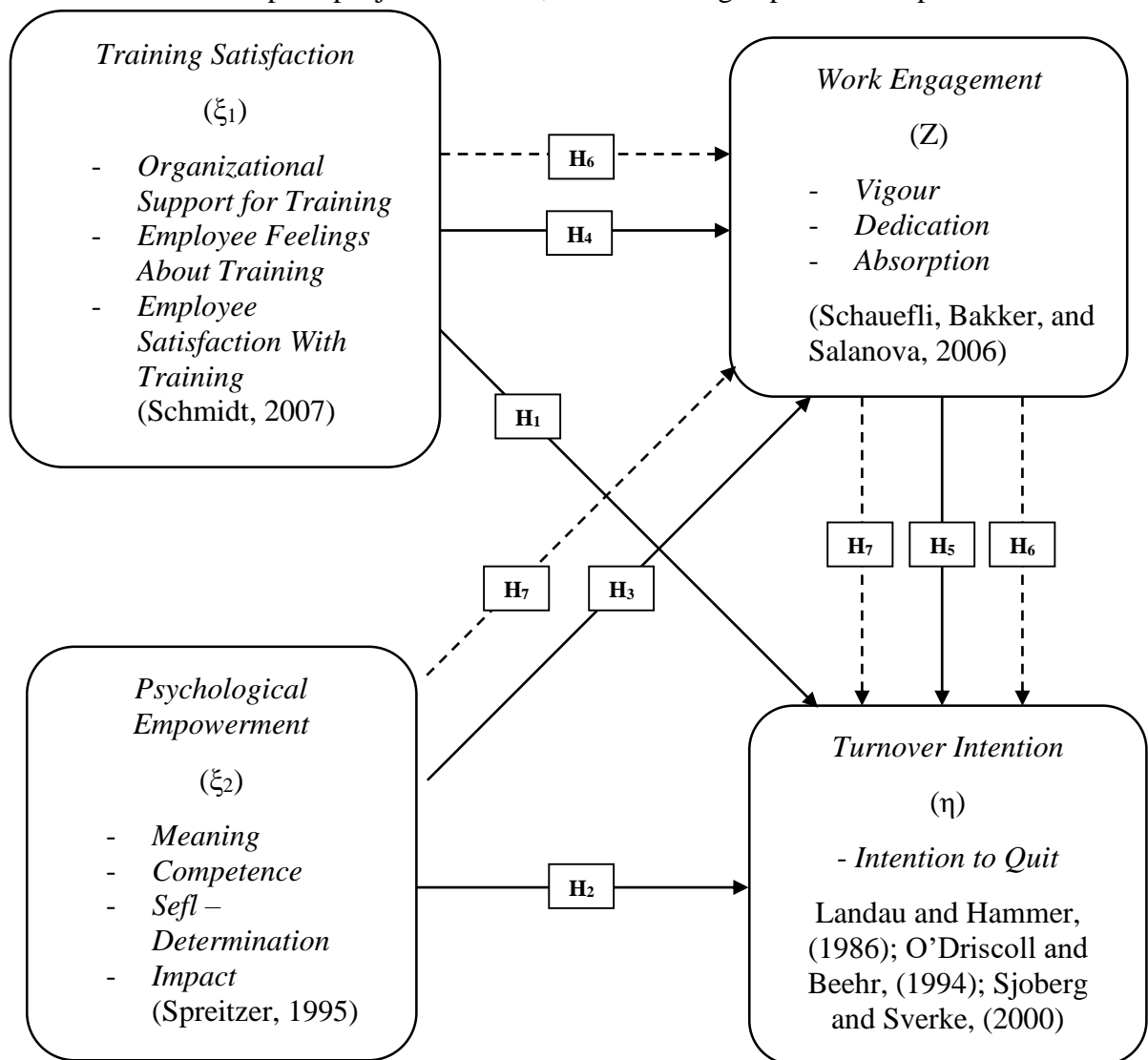
2.3.7 Hubungan *Psychological Empowerment* dan *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh *Work Engagement*

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:

H₇: *work engagement* akan memediasi hubungan antara *psychological empowerment* dan *turnover intention*.

2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan pada penjelasan diatas, berikut kerangka pikir dalam penelitian ini:



Gambar 2.2: Kerangka Pemikiran Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada landasan teori dan penelitian – penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H₁: *Training satisfaction* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.
2. H₂: *Psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.
3. H₃: *Psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work engagement*.
4. H₄: *Training satisfaction* mempunyai hubungan yang positif dengan *work engagement*.
5. H₅: Terdapat pengaruh negatif antara *work engagement* terhadap *turnover intention*.
6. H₆: *work engagement* akan memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention*.
7. H₇: *work engagement* akan memediasi hubungan antara *psychological empowerment* dan *turnover intention*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Sebuah penelitian diperlukan suatu metode atau pendekatan untuk melakukan penelitian terhadap fenomena yang ada di lapangan, dan prosedur pelaksanaan suatu penelitian haruslah didasari dengan metode penelitian yang ilmiah agar hasil yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya. 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).

Metode yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah metode penelitian survey (Creswell, 2009). Dalam rancangan survei, peneliti mendeskripsikan secara kuantitatif beberapa kecenderungan, perilaku, atau opini dari suatu populasi dengan meneliti sampel populasi tersebut. Dari sampel ini, peneliti melakukan generalisasi atau membuat klaim – klaim tentang populasi itu.

3.2 Profil Perusahaan

Santosa Hospital Bandung Central merupakan sebuah rumah sakit swasta berkapasitas 400 tempat tidur berstandar internasional yang telah diresmikan oleh Menteri Kesehatan RI Dr. dr. Siti Fadilah Supari, Sp.JP (K) pada tanggal 4 November 2006. Rumah sakit ini berdiri di atas lahan seluas 14,483 m² dengan total luas bangunan 38,728 m², Santosa Hospital terdiri dari 9 lantai dan 2 basement untuk parkir. Dilengkapi

dengan peralatan medis yang canggih dan didukung oleh lebih dari 200 dokter, diantaranya 60 dokter full time , tenaga medis dan paramedis yang terlatih dan professional.

Layanan spesialis/sub-spesialis yang tersedia di Santosa Hospital dengan layanan unggulan kami adalah *Neuroscience Centre* (Pusat Pengobatan Penyakit Saraf & Stroke), *Cardiac Centre* (Pusat Pengobatan Penyakit Jantung & Pembuluh Darah), *Minimally Invasive Surgery* (Bedah Laparoskopi) dan *Skin Health & Beauty Centre*.

3.2.1 Lokasi Penelitian

Rumah sakit SHBC ini terletak di Jalan Kebon Jati No. 38, Kebon Jeruk, Andir, Kb. Jeruk, Andir, Kota Bandung, Jawa Barat 40181.

3.2.2 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

1) Visi

Menjadi rumah sakit bertaraf internasional unggulan di Indonesia

2) Misi

- (1) Memberikan pelayanan medis dan keperawatan dengan standar professional setinggi mungkin yang mengacu pada peningkatan mutu pelayanan dan keselamatan pasien.
- (2) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan baik tenaga medis maupun non medis.
- (3) Memberikan suasana pelayanan rumah sakit yang nyaman, ramah, efisien dan efektif.

3) Tujuan

- (1) Rumah Sakit Unggulan dalam pelayanan medis, khususnya bidang Jantung dan Saraf.
- (2) Rumah Sakit Unggulan dalam bidang Service Excellence.
- (3) Rumah Sakit dengan tingkat okupansi dan utilisasi yang tinggi: BOR rata-rata 80% dan Kunjungan Rawat Jalan 1000 per hari dalam jangka waktu 5 tahun.
- (4) Rumah Sakit memiliki sumber daya manusia yang kompeten melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel merujuk pada karakteristik atau atribut seorang peneliti atau organisasi yang dapat diukur atau di obesrvasi 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).

1) Variabel Bebas (*Independent Variable*) / Variabel Eksogen

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 ξ (“ksi”). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Training Satisfaction* (ξ_1) dan *Psychological Empowerment* (ξ_2).

2) Variabel Terikat (*Dependent Variable*) / Variabel Endogen

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 η (“eta”). Dalam penelitian ini variabel terikat nya adalah *turnover intention* (η_1).

3) Variabel Mediasi (*Mediating Variable*)

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).

3.4 Definisi Operasional

1) *Training Satisfaction* (ξ_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;*

2) *Psychological Empowerment* (ξ_2)

Psychological empowerment merupakan kontruksi 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;*

3) *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, kebanggan, 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*;

4) *Turnover Intention* (η_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*;

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan adalah berupa penyebaran kuisioner kepada obyek penelitian. Dalam kuisioner tersebut telah terdapat pertanyaan pertanyaan yang bersifat *close ended question* (Creswell, 2009). Kuisioner dianggap relevan sejauh semua informasi yang dikumpulkan membahas pertanyaan penelitian, mengajukan pertanyaan yang salah atau pertanyaan yang tidak relevan akan menjadi jebakan bagi peneliti

(Zikmund *et al.*, 2009). Item pertanyaan *training satisfaction* dikembangkan dari Schmidt (2007), *psychological empowerment* dari Spreitzer (1995), *work engagement* dari Schaufeli, Bakker and Salanova (2006), dan *turnover intention* dari O’Driscoll and Beehr (1994), Wayne, Shore and Liden (1997), dan Sjoberg and Sverke (2000).

Instrument penelitian dengan menggunakan skala likert dapat dibuat dalam bentuk *chek list* ataupun plihan ganda. Skala likert ini pun kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan ke dalam kelas interval dengan jumlah kelas = 5 sehingga intervalnya sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

3.6 Responden Penelitian

3.6.1 Populasi Penelitian

Salah satu langkah dalam pendekatan penelitian kuantitatif adalah mengidentifikasi populasi dan sample dari populasi tersebut. Populasi merupakan suatu grup yang komplit yang mempunyai karakteristik yang sama (Zikmund *et al.*, 2009).

Tabel 3.1: Populasi Karyawan

No	Satuan Kerja	Jumlah
1	Perawat	403
2	Dokter Umum	21
3	Farmasi	155
4	Apoteker	100
5	Non - Medis	190
	Total	869

3.6.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari sebuah populasi, tujuan dari proses *sampling* adalah untuk mengestimasi karakteristik yang tidak diketahui dalam suatu populasi (Zikmund *et al.*, 2009). Sample yang representatif dari suatu populasi memiliki kemampuan untuk menggeneralisasi populasi (Creswell, 2009). 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.

Tabel 3.2: Sampel Penelitian

No	Satuan Kerja	Populasi	Sampel
1	Perawat	403	81
2	Dokter Umum	21	4.2
3	Farmasi	155	31
4	Apoteker	100	20
5	Non - Medis	190	38
Total		869	174

Oleh karena 20% sampel dari dokter umum hanyalah sebanyak empat orang, maka peneliti memutuskan untuk menambah sampel dari dokter umum sebanyak enam orang agar sampel dari penelitian ini bisa lebih representatif. Sehingga jumlah sampel dari penelitian ini adalah 180 orang.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis *Structral Equation Modeling* (SEM)

Model penelitian ini akan dianalisa menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Manfaat utama SEM dibandingkan dengan generasi pertama *multivariate* seperti

principal component analysis, factor analysis, discriminant analysis dan *multiple regression*, SEM memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dan data (Ghozali and Latan, 2015). Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* yang berbasis komponen atau varian. Ghozali and Latan (2015) mengungkapkan bahwa PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

3.7.2 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 *botstarpping* dan *jacknifing*. Dalam penelitian ini, digunakan metode *botsrapping*, 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 *botstrapping* 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 refleksif dievaluasi melalui *validitas convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. 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.

(1) Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model / Outer Model*)

Uji validitas di dalam *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikator pembentuk konstruk laten. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive*

contentnya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Chin, 1998 dalam Ghozali and Latan, 2015)

Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hartono, 2008a dalam Jogiyanto, 2011). Uji reliabilitas dalam perhitungan PLS menggunakan pendekatan *composite reability*. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metoda yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Chin, 1995 dalam Jogiyanto, 2011). Namun, *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Salisbury, Chin, Gopal & Newsted, 2002 dalam Jogiyanto (2011)

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability* adalah sebagai berikut:

a. *Convergent Validity*

Convergent validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Pengujian *Convergent Validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Uji validitas menggunakan *convergent vaidity* dengan *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut yang nilainya > 0.5 dianggap signifikan secara partikal (Hair *et al.* 2006 dalam Jogiyanto, 2011), nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali and Latan, 2015) atau model memiliki diskriminan yang cukup bila akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar

daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopal & Salinsbury, 1997 dalam Jogiyanto, 2011) dan penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0.5 – 0.6 masih dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali and Latan, 2015). Validitas *convergent* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi sedangkan validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali and Latan, 2015).

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008, dalam Jogiyanto, 2011). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Menurut Ghozali and Latan (2015) metode menilai *discriminant validity* adalah dengan menguji validitas *discriminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus > 0.7 .

c. *Composite Reliability*

Dalam PLS-SEM, untuk mengukur reabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang sering disebut *Dillon-Goldstein's*. Namun menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0.7 meskipun nilai 0.6 masih dapat diterima (Ghozali and Latan, 2015)

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Pada penelitian ini, model konstruk termasuk pada model dua jenjang (*second order*) di mana beberapa variabel menggunakan dimensi (indikator konstruk). Dalam PLS, pengujian *second order* konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dilakukan dari konstruk laten ke konstruk dimensinya.

Proses dan tahapan pada pengujian konstruk *multidimensional (second order)* yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk *unidimensional (first order)*. Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di *higher order*. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses *algorithm*) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang di *higher order* atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) (Jogiyanto, 2011). Pada tahap *bootstrapping*, nilai tabel *path coefficient* akan menunjukkan tingkat signifikansi dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai t-statistik >1.96 (Ghozali and Latan, 2015).

Tabel 3.3: Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran

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

Sumber: Ghazali and Latan (2015)

(2) Evaluasi Model Struktural (*Structural Model / Inner Model*)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

a. *R-Square* (R^2)

Dalam menilai model struktural dimulai dengan melihat nilai *R-squares* untuk setiap nilai variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-squares* (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai *R-squares* 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Hair *et al.* dalam (Ghozali and Latan, 2015). Hasil dari PLS *R-squares* merepresentasikan jumlah *variance* dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali and Latan, 2015) Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dan model penelitian yang diajukan.

b. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Hair *et al.* 2011 dalam Ghozali and Latan, 2015) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali and Latan, 2015). Dalam metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level* = 5%) dan 2.58 (*significance level* = 1%).

(3) Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron and Kenny (1986) dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik >1.96
- b. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik >1.96
- c. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Tabel 3.4: Ringkasa *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural

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

Sumber: Ghozali and Latan (2015)

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

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*.

SHBC Mempunyai tujuan untuk selalu melakukan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawannya agar mampu memberikan pelayanan yang profesional dan juga mampu bersaing secara global. Guna mencapai tujuan tersebut, bagian pendidikan dan pelatihan (Diklat) senantiasa melakukan upaya dibidang pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Peningkatan kompetensi karyawan dilakukan mulai dari peningkatan kompetensi dasar, teknis, maupun manajerial dan *leadership*. Peningkatan kompetensi ini dilakukan mulai dari karyawan baru sampai dengan jajaran direksi secara berjenjang dan menyeluruh.

Pendidikan dan pelatihan di SHBC ini dilaksanakan secara berjenjang dan bertingkat, dimana penyelenggaraan berjenjang setiap level / tingkat memiliki dua atau diklat disesuaikan dengan kebutuhan dan harus diikuti oleh karyawan untuk naik ke tingkat berikutnya. Diklat di SHBC ini terdiri dari diklat orientasi, diklat dasar, dan diklat

penyegaran. Diklat orientasi ditujukan bagi karyawan baru yang mempunyai masa kerja 0 – 3 bulan berupa pemahaman mengenai orientasi kerja. Diklat dasar ditujukan bagi karyawan dengan masa kerja lebih dari 3 bulan, materi diklat yang diberikan berisi tentang tugas – tugas teknis serta kompetensi yang diharapkan dan dapat dilaksanakan di lapangan. Terakhir yaitu diklat penyegaran yang ditujukan bagi seluruh karyawan dalam bentuk penyegaran, seperti *disaster plan*. Dengan adanya diklat penyegaran diharapkan karyawan dapat terus mengingat dan bisa mengaplikasikan apa yang telah dipelajari dalam pekerjaannya.

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. Kuisioner yang kembali adalah sebanyak 190 (*return rate* 90%), sebanyak 9 kuisioner tidak dapat digunakan, sehingga kuisioner yang dapat diolah adalah sebanyak 181.

Tabel 4.1: Jumlah Sampel Penelitian

Responden	Jumlah Sample
Perawat	81
Dokter	10
Farmasi	31
Apoteker	20
Non - Medis	38
Total	180

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3, Hal 141)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *training satisfaction* dan *psychological empowerment* terhadap *work engagement* dan *turnover intention*, juga menguji efek mediasi *work engagement* dalam hubungan antara *training satisfaction* dan *psychological empowerment* terhadap *turnover intention*. Pada bab ini akan diuraikan

tentang hasil pengujian model pengukuran (*measurement model*), model struktural (*structural model*), dan pengujian efek mediasi dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.2.7 (Ringle, Wende and Becker, 2015). Setelah itu, maka akan dijelaskan pembahasan hasil dari penelitian ini.

4.1 Analisis Deskriptif

Bagian ini akan mendeskripsikan data – data yang diperoleh dari responden. Data deskriptif merupakan data yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian ini.

4.1.1 Karakteristik Deskriptif Responden Penelitian

1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden pada penelitian ini dikelompokkan berdasarkan pada jenis kelamin, hasil pengelompokkan dijelaskan pada table berikut.

Tabel 4.2: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki - Laki	85	46.96
2	Perempuan	96	53.04
Jumlah		181	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3, Hal 141)

Berdasarkan pada tabel diatas, diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak dibandingkan responden yang berjenis kelamin laki – laki. Persentase responden perempuan sebanyak 53.04% dan persentase responden laki – laki sebanyak 46.96%.

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden pada penelitian ini dikelompokkan dalam lima kelompok usia, berikut kelompok usia pada penelitian ini.

Tabel 4.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 20 tahun	17	9.39
2	20 - 29	84	46.41
3	30 - 39	64	35.36
4	40 - 49	16	8.84
5	Diatas 50 tahun	0	0
Jumlah		181	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3, Hal 141)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berumur dari 20 sampai 29 tahun dengan persentase 46.41%, sedangkan persentase paling sedikit dari segi umur adalah umur diatas 50 tahun sebesar 0%, yang berarti tidak ada karyawan dalam penelitian ini yang berumur diatas 50 tahun. Persentase karyawan yang berumur 30 – 39 sebanyak 35.36%, persentase karyawan yang berumur 40 – 49 tahun sebanyak 8.84%, dan persentase karyawan yang berumur dibawah 20 tahun adalah sebanyak 9.39%.

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Responden dikelompokkan berdasarkan pada pendidikan terakhir mereka, berikut tabel pengelompokkan responden berdasarkan pendidikan.

Tabel 4.4: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	0	0
2	SMP / MTS	0	0
3	SMA / SMK / MA	9	4.97
4	Diploma	89	49.17
5	Sarjana / S2 / S3	83	45.86
Jumlah		181	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3, Hal 141)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa tidak ada karyawan yang pendidikannya SD dan SMP / MTS dalam penelitian ini dengan persentase 0%. Sedangkan karyawan yang mempunyai pendidikan diploma mendominasi dalam penelitian ini dengan persentase

49.17%. Persentase karyawan yang mempunyai gelar sarjana / S2 / S3 sebesar 45.86%, dan karyawan yang berpendidikan SMA / SMK / MA mempunyai persentase terkecil (4.97%) dibandingkan dengan karyawan lainnya.

4) Karakteristik Karyawan Berdasarkan Lama Kerja

Karyawan dikelompokkan berdasarkan pada berapa lama mereka bekerja pada rumah sakit tersebut, berikut tabel pengelompokkan responden berdasarkan pada lama kerja mereka.

Tabel 4.5: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 5 tahun	97	53.59
2	10 – 19 tahun	84	46.41
3	20 – 29 tahun	0	0
4	30 – 39 tahun	0	0
5	Lebih dari 40 tahun	0	0
Jumlah		181	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 3, Hal 142)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa karyawan yang bekerja kurang dari lima tahun mendominasi dalam penelitian ini dengan persentase 53.59%. Persentase karyawan yang lama bekerjanya 10 – 19 tahun sebanyak 46.41%. Persentase karyawan yang masa bekerjanya 20 – 29 tahun sebanyak 0%. Sedangkan yang paling kecil adalah persentase karyawan yang masa kerjanya 30 – 39 dan lebih dari 40 tahun sebanyak masing – masing 0%, yang berarti tidak ada karyawan yang masa kerjanya lebih dari 30 tahun.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *training satisfaction* (TRASF), *psychological empowerment* (PSYCHE), *work engagement* (WORKE), dan

turnover intention (TURNIN). Pengukuran pada variabel – variabel tersebut diukur dengan skor terendah 1 (Sangat tidak setuju) dan skor tertinggi adalah 5 (sangat setuju), sehingga dalam penentuan intervalnya sebagai berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas})$$

$$= (5-1) / 5$$

$$= 0.8$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6: Interval Kelas

No	Keterangan	Beban Skor
1	Sangat Rendah	1.00 – 1.79
2	Rendah	1.80 – 2.59
3	Cukup	2.60 – 3.39
4	Tinggi	3.40 – 4.19
5	Sangat Tinggi	4.19 – 5.00

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4, Hal 143)

1) Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah *training satisfaction* (TRASF), dan *psychological empowerment* (PSYCHE). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7: Variabel Eksogen *Training Satisfaction* (TRASF)

Kode	Item	Mean	Kriteria
A1	perusahaan saya memberikan kesempatan untuk belajar / pelatihan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan yang berubah di tempat kerja	3.552	Tinggi
A2	Di perusahaan saya, pelatihan merupakan hal yang terencana, bukan aksidental	3.497	Tinggi
A3	Di perusahaan saya, karyawan sangat tertarik dengan pengembangan personal ataupun profesional	3.348	Cukup

A4	Pelatihan dan pengembangan merupakan sesuatu hal yang didorong dan dihargai bagi karyawan	3.564	Tinggi
B1	Saya berfikir bahwa pendidikan dalam pekerjaan merupakan usaha yang terus menerus	3.680	Tinggi
B2	Saya merupakan seorang yang proaktif dalam mencari cara untuk meningkatkan apa yang saya kerjakan	3.707	Tinggi
B3	Saya sengaja mencari kesempatan untuk belajar, dibandingkan menunggu untuk dikirim ke pelatihan	3.624	Tinggi
B4	Saya mempunyai tujuan belajar yang didesain untuk meningkatkan tugas kerja saya dan mempersiapkan posisi saya di masa depan	3.796	Tinggi
C1	Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima berguna bagi pekerjaan saya	3.729	Tinggi
C2	Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima memenuhi kebutuhan saya	3.663	Tinggi
C3	Secara keseluruhan, saya puas dengan jumlah elatihan yang saya terima	3.569	Tinggi
C4	Pada umumnya, saya bisa mengimplementasikan apa yang saya dapatkan ketika mengikuti pelatihan pada pekerjaan saya	3.685	Tinggi
Rata – rata total		3.618	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4, Hal 143)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4.7, dapat diketahui rata – rata penilain responden terhadap variabel eksogen kepuasan pelatihan termasuk dalam kategori tinggi (3.618). Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan B4 yaitu “Saya mempunyai tujuan belajar yang didesain untuk meningkatkan tugas kerja saya dan mempersiapkan posisi saya di masa depan” dengan rata – rata sebesar 3.796, dan pada item C1 yaitu “Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima berguna bagi pekerjaan saya” dengan rata – rata sebesar 3.729. Sedangkan penilain terendah terjadi pada item A3 yaitu “Di perusahaan saya, karyawan sangat tertarik dengan pengembangan personal ataupun professional” dengan rata – rata sebesar 3.348. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan mempunyai tujuan pelatihan yang jelas,

dan juga tujuan untuk mempersiapkan masa depannya, juga karyawan sudah merasa bahwa pelatihan yang dilakukan organisasi sangat membantu dalam pekerjaannya.

Tabel 4.8: Variabel Eksogen *Psychological Empowerment* (PSYCHE)

Kode	Item	Mean	Kriteria
D1	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya	3.619	Tinggi
D2	Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi berarti bagi saya	3.635	Tinggi
D3	Pekerjaan yang saya lakukan sangat bernilai bagi saya	3.674	Tinggi
E1	Saya menjamin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan saya	3.646	Tinggi
E2	Saya percaya diri tentang kemampuan saya untuk melakukan aktivitas kerja saya	3.641	Tinggi
E3	Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan saya	3.702	Tinggi
F1	Saya memiliki kekuasaan yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya	3.575	Tinggi
F2	Saya dapat memutuskan sendiri cara mengerjakan pekerjaan saya	3.525	Tinggi
F3	Saya memiliki cukup banyak kesempatan untuk melakukan pekerjaan saya secara bebas	3.431	Tinggi
G1	Dampak saya terhadap perusahaan sangat besar	3.337	Cukup
G2	Saya mempunyai banyak kontrol atas apa yang terjadi di perusahaan	3.293	Cukup
G3	Saya memiliki pengaruh yang signifikan atas apa yang terjadi di perusahaan	3.348	Cukup
Rata – rata total		3.536	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4, Hal 144)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4.8, dapat diketahui rata – rata penilain responden terhadap variabel eksogen *psychological empowerment* termasuk dalam kategori tinggi dengan rata – rata sebesar 3.536. Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan E3 yaitu “Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan saya” dengan rata – rata sebesar 3.702, dan pada item D3 yaitu “Pekerjaan yang saya lakukan sangat bernilai bagi saya” dengan rata – rata sebesar 3.674. Sedangkan penilain terendah terjadi pada item G2 yaitu “Saya

mempunyai banyak kontrol atas apa yang terjadi di perusahaan” dengan rata – rata sebesar 3.293. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa bahwa mereka mempunyai keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya, dan juga mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sangat berarti bagi diri mereka sendiri. Tetapi, karyawan masih merasa tidak mempunyai banyak kontrol atas apa yang terjadi dalam organisasi.

2) Hasil Analisis Variabel Mediasi

Tabel 4.9: Variabel Mediasi *Work Engagement* (WORKE)

Kode	Item	Mean	Kriteria
H1	Saya merasa totalitas dalam melakukan pekerjaan	3.674	Tinggi
H2	saya merasa kuat dan bersemangat dalam pekerjaan saya	3.724	Tinggi
H3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin bekerja	3.580	Tinggi
I1	Saya antusias dengan pekerjaan saya	3.519	Tinggi
I2	Pekerjaan saya menginspirasi saya	3.674	Tinggi
I3	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	3.735	Tinggi
J1	Saya merasa bahagia ketika saya bekerja secara intens	3.724	Tinggi
J2	Saya menyatu dengan pekerjaan saya	3.735	Tinggi
J3	Saya fanatik pada pekerjaan saya	3.558	Tinggi
Rata – rata total		3.658	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4, Hal 144)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4.9, dapat diketahui rata – rata penilain responden terhadap variabel *work engagement* termasuk dalam kategori tinggi dengan rata – rata sebesar 3.658. Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan I3 yaitu “Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan” dengan rata – rata sebesar 3.735, dan pada item J2 yaitu “Saya menyatu dengan pekerjaan saya” dengan rata – rata sebesar 3.735. Sedangkan penilain terendah terjadi pada item I1 yaitu “Saya antusias dengan pekerjaan saya” dengan rata – rata sebesar 3.519. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa bangga atas pekerjaan yang

mereka lakukan, dan juga mereka merasa menyatu dengan pekerjaannya, akan tetapi mereka masih belum antusias dengan pekerjaan mereka.

3) Hasil Analisis Variabel Endogen

Tabel 4.10: Variabel Endogen *Turnover Intention* (TURNIN)

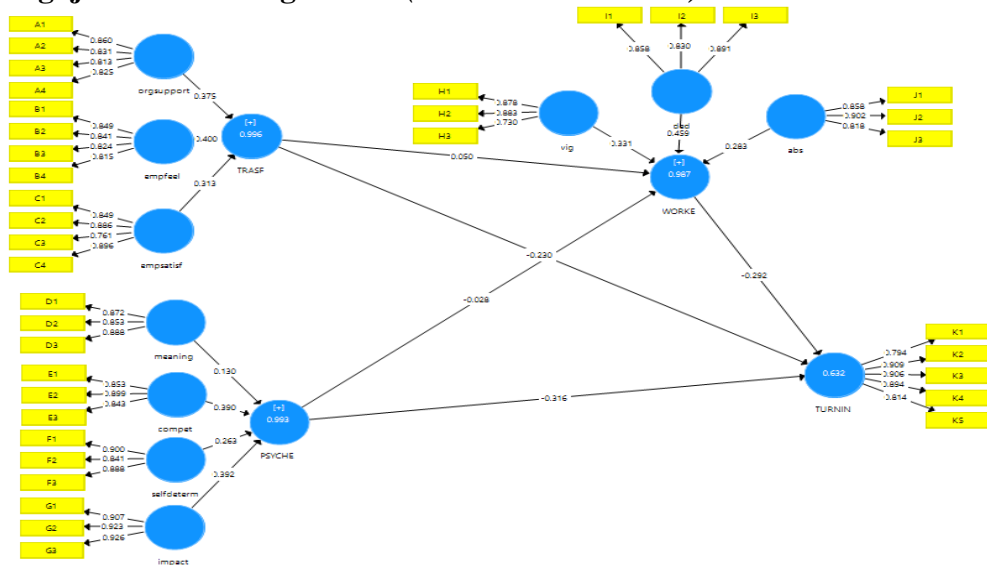
Kode	Item	Mean	Kriteria
K1	Saya akan meninggalkan pekerjaan saya	2.934	Cukup
K2	Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu 12 bulan dari sekarang	2.746	Cukup
K3	Saya akan mencari pekerjaan baru di luar perusahaan ini secara aktif	2.740	Cukup
K4	Saya akan meninggalkan perusahaan ini Segera setelah saya menemukan pekerjaan yang lebih baik	2.912	Cukup
K5	Jika saya bebas untuk memilih, saya akan meninggalkan perusahaan ini	2.762	Cukup
Rata – rata total		2.819	Cukup

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 (Lampiran 4, Hal 145)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada table 4.10, dapat diketahui rata – rata penilain responden terhadap variabel *turnover intention* termasuk dalam kategori cukup dengan rata – rata sebesar 2.819. Penilaian tertinggi terjadi pada item pertanyaan K1 yaitu “Saya akan meninggalkan pekerjaan saya” dengan rata – rata sebesar 2.934, dan pada item K4 yaitu “Saya akan meninggalkan perusahaan ini Segera setelah saya menemukan pekerjaan yang lebih baik” dengan rata – rata sebesar 2,912. Sedangkan penilain terendah terjadi pada item K3 yaitu “Saya akan mencari pekerjaan baru di luar perusahaan ini secara aktif” dengan rata – rata sebesar 2.740. Berdasarkan pada hasil tersebut menunjukkan bahwa keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tergolong rendah atau sedang.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Pengujian Model Pengukuran (*Measurement Model*)



Gambar 4.1: Pengujian Model Pengukuran

1) *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 4.11: Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen *Training Satisfaction*

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Organizational Support</i> (<i>orgsupport</i>)	A1	0.791
	A2	0.738
	A3	0.773
	A4	0.788

Lanjutan Tabel 4.11

<i>Employee Feeling (emplfell)</i>	B1	0.739
	B2	0.766
	B3	0.736
	B4	0.763
<i>Employee Satisfaction (emplsat)</i>	C1	0.821
	C2	0.804
	C3	0.689
	C4	0.812

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, Hal 146)

Dari tabel 4.11 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 4.12: Nilai Loading Factor Variabel Eksogen Psychological Empowerment

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

Sumber: Data primer diolah, 2018 (Lampiran 5, Hal 146)

Dari tabel 4.12 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 4.13: Nilai Loading Factor Variabel Mediasi *Work Engagement*

Konstruk Mediasi/Endogen	Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Vigour (vig)</i>	H1	0.763
	H2	0.758
	H3	0.699

Lanjutan Tabel 4.13

<i>Dedication (ded)</i>	I1	0.805
	I2	0.749
	I3	0.818
<i>Absorption (abs)</i>	J1	0.797
	J2	0.820
	J3	0.686

Sumber: Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 5, Hal 147)

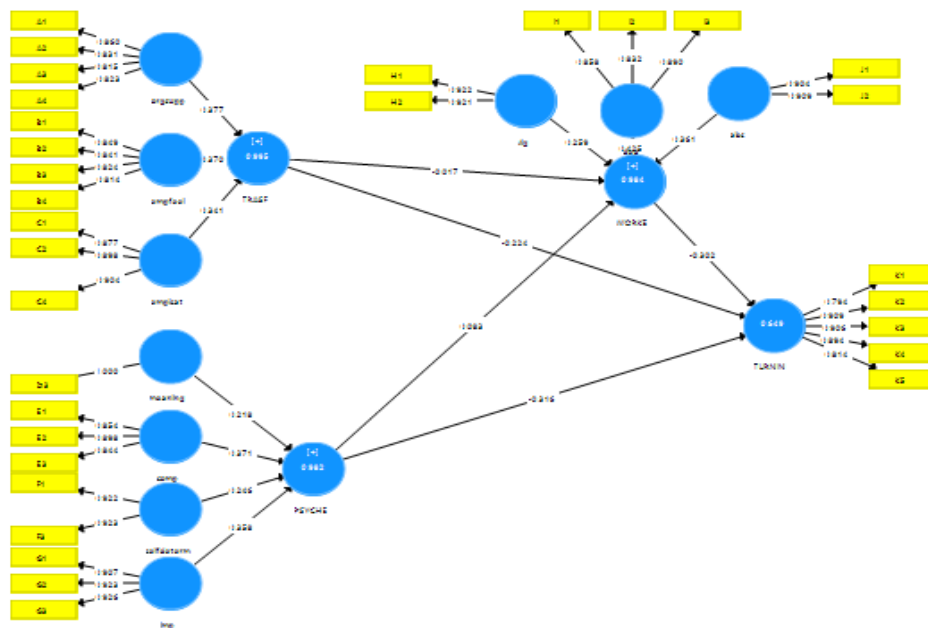
Tabel 4.13 menunjukkan terdapat 2 variabel *manifest* yang nilai *loading factor* nya < 0.70 , yaitu variabel *manifest* H3 dan J3, yang mempunyai nilai masing – masing 0.699 dan 0.686. Oleh karena itu, variabel – variabel *manifest* tersebut harus dikeluarkan dari model.

Tabel 4.14: Nilai Factor Loading Variabel Endogen *Turnover Intention*

Konstruk Endogen	Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Turnover Intention</i>	K1	0.794
	K2	0.909
	K3	0.906
	K4	0.894
	K5	0.814

Sumber: Data Primer diolah, 2018 Lampiran 5, Hal 147)

Tabel 4.14 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.



Gambar 4.2: Model Modifikasi

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 *bootstraping*.

Tabel 4.15: Rangkuman Nilai *Loading Factor*

Variabel Laten	Indikator	Item	<i>Loading Factor</i>	
<i>Training Satisfaction</i>	<i>Organizational Support (orgsupport)</i>	A1	0.791	
		A2	0.738	
		A3	0.772	
		A4	0.788	
	<i>Employee Feeling (emplfell)</i>	B1	0.739	
		B2	0.766	
		B3	0.737	
		B4	0.764	
	<i>Employee Satisfaction (emlsat)</i>	C1	0.822	
C2		0.804		
C4		0.812		
<i>Psychological empowerment</i>	<i>Meaning</i>	D3	0.737	
		<i>Comptence</i>	E1	0.744
			E2	0.781
	E3		0.731	

Lanjutan Tabel 4.15

	<i>Self – determination</i>	F1	0.756
		F3	0.759
	<i>Impact</i>	G1	0.788
		G2	0.724
		G3	0.776
<i>Work Engagement</i>	<i>Vigour (vig)</i>	H1	0.765
		H2	0.761
	<i>Dedication (ded)</i>	I1	0.806
		I2	0.750
		I3	0.820
	<i>Absorption (abs)</i>	J1	0.797
J2		0.817	
<i>Turnover Intention</i>	<i>Intention to Quit</i>	K1	0.794
		K2	0.909
		K3	0.906
		K4	0.894
		K5	0.814

Sumber: Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 5, Hal 147)

Tabel 4.15 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.

2) *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 4. 16: Nilai *Cross Loading*

Item	TRASF	PSYCHE	WORKE	TURNIN
A1	0.791	0.640	0.642	-0.583
A2	0.738	0.543	0.581	-0.492
A3	0.772	0.710	0.673	-0.592
A4	0.788	0.648	0.669	-0.599
B1	0.739	0.756	0.757	-0.556
B2	0.766	0.765	0.762	-0.573
B3	0.737	0.658	0.676	-0.525
B4	0.764	0.655	0.719	-0.591
C1	0.822	0.747	0.750	-0.681
C2	0.804	0.630	0.644	-0.615
C4	0.812	0.695	0.656	-0.660
D3	0.679	0.737	0.741	-0.571
E1	0.713	0.744	0.702	-0.604
E2	0.704	0.781	0.671	-0.610
E3	0.629	0.731	0.643	-0.533
F1	0.598	0.756	0.552	-0.494
F3	0.628	0.759	0.623	-0.594
G1	0.670	0.788	0.634	-0.587
G2	0.599	0.724	0.583	-0.536
G3	0.681	0.776	0.642	-0.637
H1	0.641	0.628	0.765	-0.588
H2	0.689	0.635	0.761	-0.547
I1	0.713	0.665	0.806	-0.559
I2	0.664	0.647	0.750	-0.589
I3	0.707	0.642	0.820	-0.639
J1	0.698	0.729	0.797	-0.620
J2	0.760	0.754	0.817	-0.661
K1	-0.645	-0.578	-0.672	0.794
K2	-0.715	-0.703	-0.722	0.909
K3	-0.681	-0.695	-0.710	0.906
K4	-0.683	-0.719	-0.653	0.894
K5	-0.575	-0.639	-0.567	0.814

Sumber: Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 5, Hal 148)

Berdasarkan pada tabel 4.16, 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.

3) *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 4.17: Konstruk Reliabilitas dan Validitas

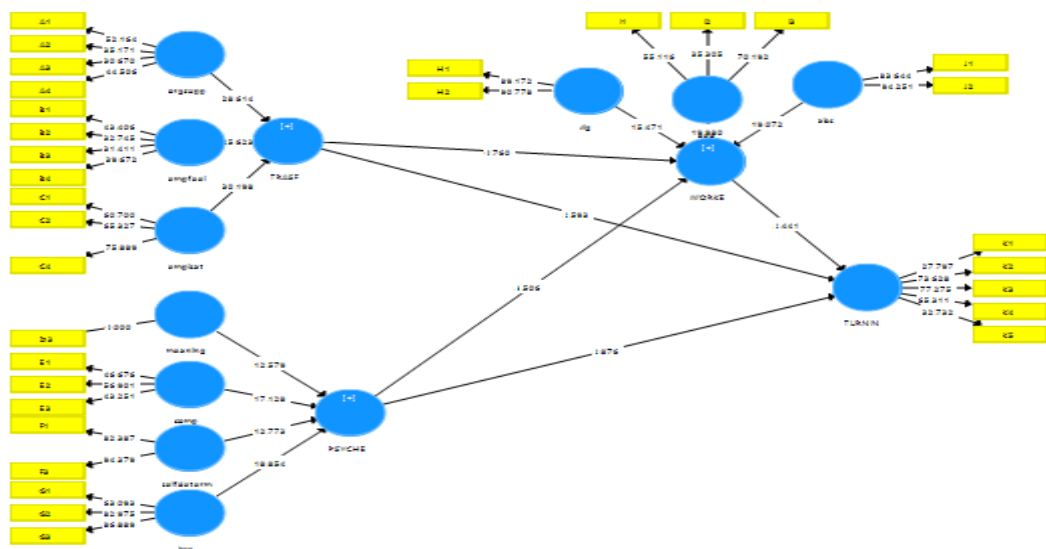
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
PSYCHE	0.923	0.934	0.544
TRASF	0.937	0.946	0.592
TURNIN	0.915	0.937	0.748
WORKE	0.912	0.928	0.589
abs	0.854	0.901	0.696
comp	0.832	0.899	0.749
ded	0.859	0.899	0.640
empfeel	0.852	0.900	0.692
emplsat	0.873	0.922	0.798
imp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

Sumber: Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 5, Hal 149)

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.

4) *Second Order Confirmatory Analysis*

Second order confirmatory analysis merupakan hubungan teoritis antara variabel laten atau konstruk *high order* dengan dimensi konstruk dibawahnya (Jogiyanto, 2011).



Gambar 4 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 4.18 merupakan

hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi indikator terhadap variabel laten pada *second order* konstruk.

Tabel 4.18: *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 (Lampiran 5, Hal 150)

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang terdapat pada Tabel 4.18 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, empsat, 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).

4.2.2 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.

1) *R – Square* (R^2)

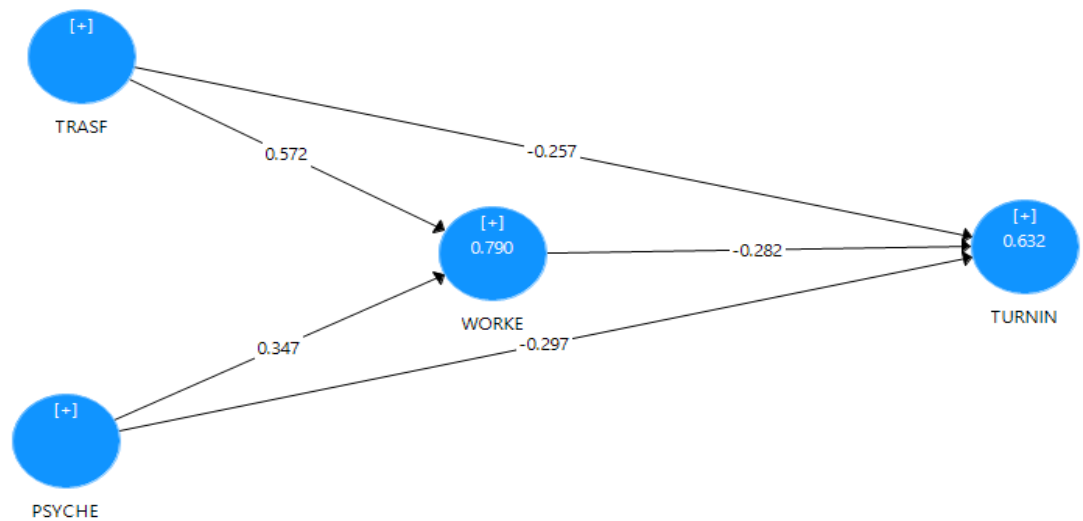
Tabel 4.19: *Path Coefficient* Pengukuran Signifikansi SCFA

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

Sumber: Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 6, Hal 151)

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.

2) Uji Hipotesis



Gambar 4.4: Pengujian Model Struktural

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode *bootsrapping*. Pendekatan *bootsrapp* 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% (α 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% (α 5%) maka H_a ditolak dan H_o diterima. Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

8. H_o : Tidak terdapat pengaruh yang negatif antara *training satisfaction* terhadap *turnover intention*

H_a : *Training satisfaction* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

9. Ho: Tidak terdapat pengaruh negatif antara *Psychological empowerment* terhadap *turnover intention*.

Ha: *Psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang negatif terhadap *turnover intention*.

10. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif antara *Psychological empowerment* terhadap *work engagement*.

Ha: *Psychological empowerment* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *work engagement*.

11. Ho: Tidak terdapat pengaruh positif antara *Training satisfaction* terhadap *work engagement*.

Ha: *Training satisfaction* mempunyai hubungan yang positif dengan *work engagement*.

12. Ho: Tidak terdapat pengaruh negatif antara *work engagement* terhadap *turnover intention*.

Ha: Terdapat pengaruh negatif antara *work engagement* terhadap *turnover intention*.

13. Ho: *work engagement* tidak akan memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention*.

Ha: *work engagement* akan memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *turnover intention*.

14. Ho: *work engagement* tidak akan memediasi hubungan antara *psychological empowerment* dan *turnover intention*.

Ha: *work engagement* akan memediasi hubungan antara *psychological empowerment* dan *turnover intention*.

Tabel 4.20: *Patch Coefficient*

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 (Lampiran 6, Hal 151)

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**.

3) Pengujian Efek Mediasi

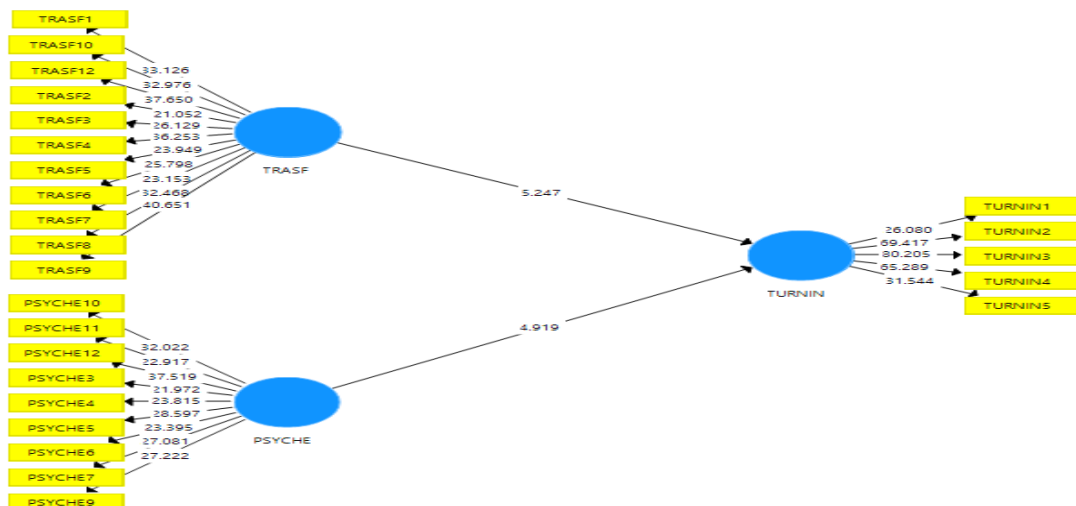
Pada tahap ini akan dibahas analisis PLS – SEM dengan efek mediasi, yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau variabel antara. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau 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).

(1) 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 .



Gambar 4.5: Pengujian pengaruh variabel eksogen ke variabel endogen

Tabel 4.21: *Path Coefficient* Pengujian Tahap Pertama

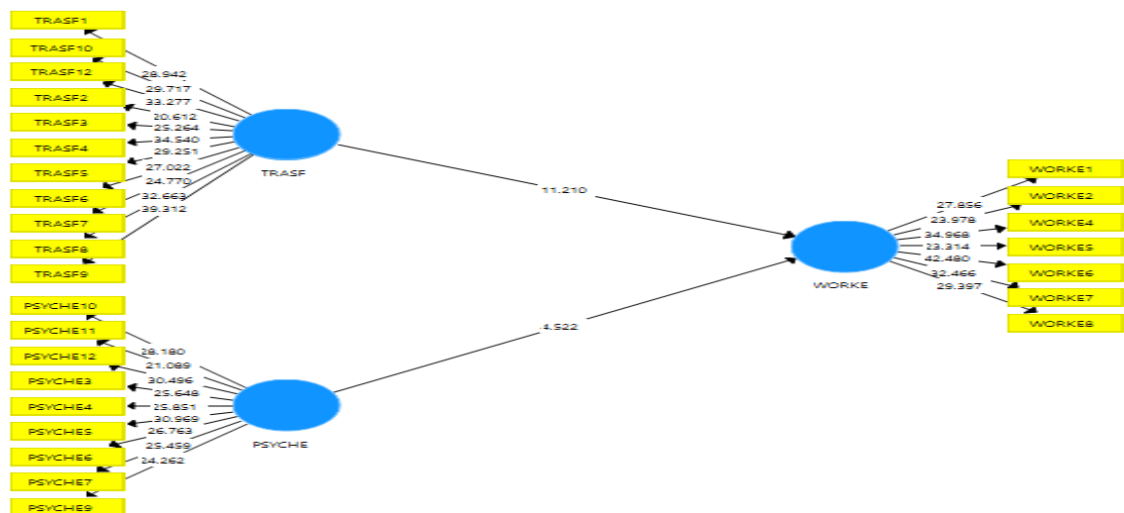
Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
PSYCHE -> TURNIN	-0.395	-0.394	0.080	4.919
TRASF -> TURNIN	-0.421	-0.424	0.080	5.247

Sumber: Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 6, Hal 151)

Dari tabel 4.21 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.

(2) Tahap Kedua

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



Gambar 4.6: Pengujian Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Mediasi

Tabel 4.22: *Path Coefficient* Pengujian Tahap Kedua

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

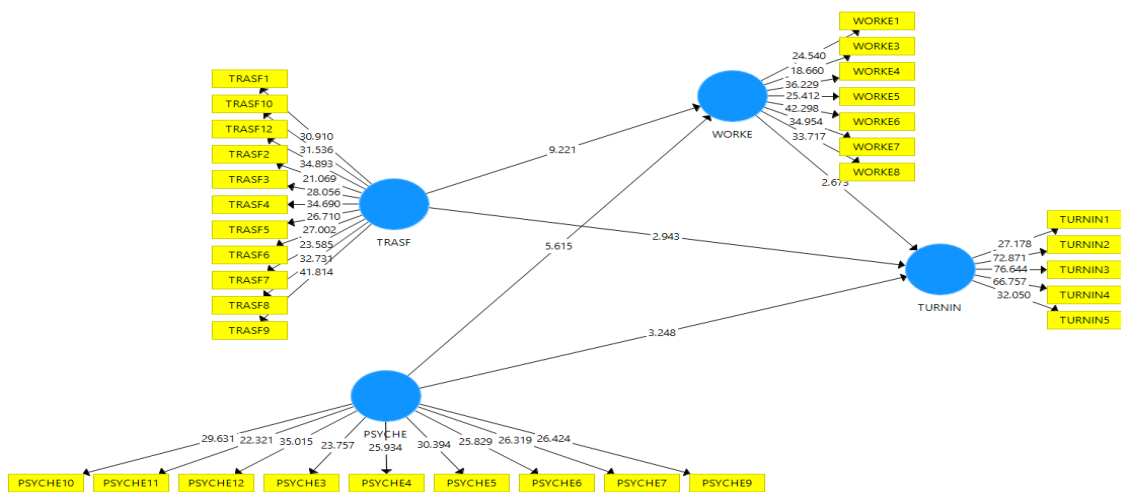
Sumber: Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 6, Hal 151)

Dari tabel 4.22 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.

(3) 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*



Gambar 4.7: Pengujian Secara Simultan Variabel Eksogen dan Variabel Mediasi ke Variabel Endogen

Tabel 4.23: 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 (Lampiran 6, Hal 151)

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 4.24: *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 (Lampiran 6, Hal 152)

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*.

Tabel 4.25: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T - statistik	Kesimpulan
1	<i>Training satisfaction</i> mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	2.948	Terbukti
2	<i>Psychological empowerment</i> mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	3.343	Terbukti
3	<i>Psychological empowerment</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>work engagement</i> .	5.373	Terbukti
4	<i>Training satisfaction</i> mempunyai hubungan yang positif dengan <i>work engagement</i> .	8.939	Terbukti
5	Terdapat pengaruh negatif antara <i>work engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	2.754	Terbukti

Lanjutan Tabel 4.25

6	<i>work engagement</i> akan memediasi hubungan antara <i>training satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i> .	2.648	Terbukti
7	<i>work engagement</i> akan memediasi hubungan antara <i>psychological empowerment</i> dan <i>turnover intention</i> .	2.648	Terbukti

Sumber: Data Primer diolah, 2018 (Lampiran 6, Hal 152)

4.2 Pembahasan

4.2.1 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.

Berinvestasi dalam aktivitas pelatihan dan pengembangan menandakan pentingnya karyawan dalam organisasi, sehingga menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan hubungan emosional antara karyawan dan organisasinya, sehingga karyawan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi (Memon, Mohamed and Baharom, 2016).

Hasil Penelitian ini tidak selaras dengan hasil penelitian lain yang menyatakan bahwa bahwa pelatihan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan *voluntary turnover* (Haines III, Jalette and Larose, 2010; Gardner, Wright and Moynihan, 2011), atau penelitian yang menyatakan bahwa pelatihan tidak mempunyai hubungan dengan *turnover intention* (Bawa and Jantan, 2005). Investasi yang besar dalam *human capital* dapat memberikan kemudahan pergerakan yang lebih besar juga, yang akan mengakibatkan pada kepergian karyawan (Zheng and Wong, 2007; Haines III, Jalette and Larose, 2010). Pengaruh kepuasan pelatihan terhadap *turnover intention* memang masih diperdebatkan (Huang and Su, 2016), pengaruhnya bisa saja positif (Haines III, Jalette and Larose, 2010) ataupun pengaruh negatif (Huang and Su, 2016; Memon, Mohamed and Baharom, 2016; Memon *et al.*, 2017) dan bahkan tidak mempunyai hubungan (Bawa and Jantan, 2005).

4.2.2 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).

4.2.3 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.

4.2.4 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.

Selaras dengan hasil penelitian ini, 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*.

4.2.5 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. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Shahpouri, Namdari and Abedi (2016) yang menyatakan bahwa *work engagement* mempunyai pengaruh signifikan yang negatif dengan *turnover intention*, kurangnya *work engagement* akan menyebabkan tingginya tingkat *turnover intention* para karyawan.

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).

4.2.6 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.

4.2.7 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

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Aset yang sangat penting dan sangat berarti bagi organisasi sekarang bukanlah hanya dari segi fisik saja, seperti keuangan dan sumber daya fisik lainnya, melainkan juga modal manusia (*human capital*). Meskipun *voluntary turnover* bisa menjadi hal yang positif bagi perusahaan, *voluntary turnover* bisa menjadi halangan bagi organisasi untuk dapat mencapai tujuan strategis yang dinginkannya. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa kepuasan pelatihan, pemberdayaan psikologis, dan juga keterlibatan kerja merupakan faktor – faktor yang sangat penting yang bisa memprediksi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di rumah sakit swasta di kota Bandung. Responden dari penelitian ini didominasi oleh wanita dengan persentase 53.04%. Karyawan yang mempunyai gelar diploma juga mendominasi dalam penelitian ini dengan persentase 49.17%. Responden dengan rentang umur 20 – 29 tahun mempunyai persentase paling tinggi dalam penelitian ini (46.41%).

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. *Psychological empowerment* 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. Hasil dari penelitian ini juga mengungkapkan bahwa *work engagement* dapat memediasi hubungan antara *training satisfaction* dan *psychological empowerment* terhadap *turnover intention*

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.

5.2 Implikasi Manajerial

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 cocok bagi karyawannya, sehingga nanti akan berdampak positif bagi perusahaan. Penelitian ini juga menawarkan model bagi manajer SDM untuk membantu mereka dalam meminimalkan tingkat *turnover* dan meningkatkan *work engagement* para karyawannya.

5.3 Saran

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.
- Anvari, R., JianFu, Z. and Chermahini, S. H. (2014) 'Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 129, pp. 186–190. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.665.
- 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.
- Bawa, M. A. and Jantan, M. (2005) 'Human Resource Practices As Determinants of Employee Turnover: an Empirical Investigation', *Asian Academy of Management Journal*, 10(2), pp. 69–80.
- 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.
- Christens, B. D., Peterson, N. A. and Speer, P. W. (2011) 'Community participation and psychological empowerment: Testing reciprocal causality using a cross-lagged panel design and latent constructs', *Health Education and Behavior*, 38(4), pp. 339–347. doi: 10.1177/1090198110372880.
- 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.
- Gardner, T. M., Wright, P. M. and Moynihan, L. M. (2011) 'The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill - Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment', *Personnel Psychology*, 64, pp. 315–350. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x.
- 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.
- Haines III, V. Y., Jalette, P. and Larose, K. (2010) 'The Influence of Human Resource Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in The Canadian Non - Governmental Sector', *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), pp. 228–246.
- 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.
- HarveySterling (2017) *The Importance of Training and Development Program*. Available at: <http://harveysterlingindonesia.com/the-importance-of-training-development-programmes-jakarta-indonesia-2/>.
- 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 Equation 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.
- Lashley, C. (2001) *Empowerment: HR Strategies for Service Excellence*. Oxford: Elsevier.
- 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).
- Macey, W. H. *et al.* (2009) *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. 1st edn. Oxford: Wiley - Blackwell Publishing.
- 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.
- Ringle, C. ., Wende, S. and Becker, J.-M. (2015) 'SmartPLS'. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Available at: <http://www.smartpls.com>.
- Rothwell, W. J. and Kazanas, H. C. (2003) *Planning and Managing Human Resources: Strategic Planning for Personal Development*. 2nd edn. Massachusetts: Human Resource Development Press, Inc.
- Safari, K. *et al.* (2011) 'The relationship between psychological empowerment and organizational learning', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, pp. 1147–1152. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.224.
- 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.
- Shahpouri, S., Namdari, K. and 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*. Elsevier Inc., 30, pp. 216–221. doi: 10.1016/j.apnr.2015.10.008.
- Sherman jr, A. W. and Bohlander, G. W. (1992) *Managing Human Resources*. 9th edn. Cincinnati, Ohio: South - Western Publishing Co.
- 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.
- Storey, J., Wright, P. and Ulrich, D. (2009) *Routledge Companions to Strategic Human Resource Management*. o. Oxon.
- 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.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. and Liden, R. C. (1997) 'Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : a Social Exchange Perspective', *The Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 82–111.
- Wilton, N. (2016) *An Introduction to Human Resource Management*. 3rd edn. London: SAGE Publications, Ltd.
- 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.
- Zheng, C. and Wong, H. Y. (2007) 'Company Training Reduces Employee Turnover, or Does It?', *International Journal of Business and Management*, 2(6), pp. 28–35.
- Zikmund, W. *et al.* (2009) *Business Research Methods*. 8th edn. South - Western Cengage Learning.
- Zimmerman, M. A. (1995) 'Psychological Empowerment : Issues and Illustrations', *American Journal of Community Psychology*, 23(5), pp. 581–599.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuisisioner Penelitian

Sehubungan dengan penyelesaian skripsi yang berjudul "Analisis Pengaruh *Training Satisfaction*, *Psychological Empowerment* terhadap *Turnover Intention* dan *Work Engagement*", maka dengan ini peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Angket ini merupakan parameter penelitian skripsi sebagai bagian dari syarat untuk mendapatkan gelar strata 1 pada fakultas ekonomi UII.

Informasi yang diperoleh dari Bapak/Ibu/Saudara/i akan saya jamin kerahasiaannya dan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian ini. Demikian permohonan ini dibuat, semoga Bapak/Ibu/Saudara/i berkenan untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Atas segala perhatian, bantuan serta kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih

Hormat Saya

(Rizqi W. Romadhon)

Identitas Responden

1. Nama / Inisial (Boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin : L / P
3. Usia :
 - a. Kurang dari 20 tahun
 - b. 20 – 29 tahun
 - c. 30 – 39 tahun
 - d. 40 – 49 tahun
 - e. Diatas 50 tahun
4. Pendidikan :
 - a. SD
 - b. SMP / MTS
 - c. SMA / SMK / MA
 - d. Diploma
 - e. Sarjana / S2 / S3
5. Divisi :
6. Lama Bekerja :
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 – 9 tahun
 - c. 10 – 19 tahun
 - d. 20 – 29 tahun
 - e. 30 – 39 tahun
 - f. Lebih dari 40 tahun

Petunjuk Pengisian

Dibawah ini terdapat sejumlah pertanyaan yang harus dipilih. Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara/I sendiri. Untuk setiap pertanyaan, dimohon untuk memberikan penilaian pengalaman yang dirasakan sesuai dengan pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I pilih.

Kategori jawaban atas item pertanyaan dibawah ini adalah sebagai berikut:

1. STS (Sangat tidak setuju) 3. N (Netral) 5. SS (Sangat Setuju)
2. TS (Tidak Setuju) 4. S (Setuju)

A. Kepuasan Pelatihan

- Dukungan organisasi terhadap pelatihan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	perusahaan saya memberikan kesempatan untuk belajar / pelatihan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan yang berubah di tempat kerja					
2	Di perusahaan saya, pelatihan merupakan hal yang terencana, bukan aksidental					
3	Di perusahaan saya, karyawan sangat tertarik dengan pengembangan personal ataupun profesional					
4	Pelatihan dan pengembangan merupakan sesuatu hal yang didorong dan dihargai bagi karyawan					

- Perasaan karyawan terhadap pelatihan yang dilakukan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya berfikir bahwa pendidikan dalam pekerjaan merupakan usaha yang terus menerus					
2	Saya merupakan seorang yang proaktif dalam mencari cara untuk meningkatkan apa yang saya kerjakan					
3	Saya sengaja mencari kesempatan untuk belajar, dibandingkan menunggu untuk dikirim ke pelatihan					

4	Saya mempunyai tujuan belajar yang didesain untuk meningkatkan tugas kerja saya dan mempersiapkan posisi saya di masa depan					
---	---	--	--	--	--	--

- Kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang dilakukan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima berguna bagi pekerjaan saya					
2	Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima memenuhi kebutuhan saya					
3	Secara keseluruhan, saya puas dengan jumlah elatihan yang saya terima					
4	Pada umumnya, saya bisa mengimplementasikan apa yang saya dapatkan ketika mengikuti pelatihan pada pekerjaan saya					

B. Pemberdayaan psikologis

- *Meaning*

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi					
2	Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi berarti bagi					
3	Pekerjaan yang saya lakukan sangat bernilai bagi saya					

- Kompetensi

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya menjamin bahwa saya mempunyai kemampuan ntuk mengerjakan pekerjaan saya					
2	Saya percaya diri tentang kemampuan saya untuk elakukan aktivitas kerja saya					
3	Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan saya					

- *Self-determination*

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya memiliki kekuasaan yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya					
2	Saya dapat memutuskan sendiri cara mengerjakan pekerjaan saya					
3	Saya memiliki cukup banyak kesempatan untuk melakukan pekerjaan saya secara bebas					

- *Impact*

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Dampak saya terhadap perusahaan sangat besar					
2	Saya mempunyai banyak kontrol atas apa yang terjadi di perusahaan					
3	Saya memiliki pengaruh yang signifikan atas apa yang terjadi di perusahaan					

C. Keterlibatan Kerja

- *Vigour*

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa totalitas dalam melakukan pekerjaan					
2	saya merasa kuat dan bersemangat dalam pekerjaan					
3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin bekerja					

- *Dedikasi*

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya antusias dengan pekerjaan saya					
2	Pekerjaan saya menginspirasi saya					
3	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					

- *Absorption*

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa bahagia ketika saya bekerja secara intens					
2	Saya menyatu dengan pekerjaan saya					
3	Saya fanatik pada pekerjaan saya					

D. *Turnover intention*

- Keinginan untuk keluar

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya akan meninggalkan pekerjaan saya					
2	Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu 12 bulan dari sekarang					
3	Saya akan mencari pekerjaan baru di luar perusahaan ini secara aktif					
4	Saya akan meninggalkan perusahaan ini Segera setelah saya menemukan pekerjaan yang lebih baik					
5	Jika saya bebas untuk memilih, saya akan meninggalkan perusahaan ini					

Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

Training Satisfaction

A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	5
5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5
2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3
3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	4	3
3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3
3	2	3	2	2	3	4	1	2	3	4	3
2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4
3	2	3	3	2	4	3	1	3	2	3	2
3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	2
3	2	3	3	4	3	3	1	2	2	3	2
2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	2	3
3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3
2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3
3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3
3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	4	3
2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	4
2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
2	3	2	3	4	3	3	2	2	3	3	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5

3	3	3	4	2	3	3	4	4	5	5	4
4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5
3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3
3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3
3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4
3	4	3	4	3	3	4	2	2	3	3	3
3	2	1	3	3	4	3	3	3	3	2	3
3	3	2	1	3	3	3	3	4	3	3	3
3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
2	3	3	2	1	1	2	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2
4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4
4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4
4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3
2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3
3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	5
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4
4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3
2	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2
4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4
4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4
4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3
3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	4	3
3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3
4	4	2	4	3	3	4	4	4	2	4	4
4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	2	4
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3
4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5
4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
3	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5
4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5
5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3

4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
4	5	5	5	4	5	3	3	2	2	2	2
3	2	1	3	3	4	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	3
3	2	3	4	3	3	3	3	1	2	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
3	2	4	3	4	3	3	2	3	2	2	2
3	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3
3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4
3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	2	2
4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3
3	2	3	4	3	2	4	3	3	2	3	3
4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	2	2
2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3
3	2	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	5
3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5
3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4
4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	3
2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2
5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
2	2	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2
4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3
4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4
4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	3
4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4

4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2
4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	2	4	4	4	2	2	2
4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5
4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5
3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3
4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	2	1	1	2	3	3	3	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2
4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	2	4	4	4	2	2	2
4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2
3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3
5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
4	2	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3
4	5	5	5	4	5	3	3	2	2	2	2
4	5	5	5	4	5	3	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	1	3
3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2
5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4

4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3
4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5
3	3	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4
4	3	3	3	3	4	2	2	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	3	1	5	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5
4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4
4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2
3	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	4
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2
4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3
3	3	2	2	3	4	2	2	2	4	2	2
3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
4	5	5	5	4	5	3	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	3	3	2	4	4	3
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4
4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5
3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	1
3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	2
1	4	2	4	3	4	2	2	2	3	3	3

3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3
5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3
5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5
4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	5
3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	2	4	4	4	2	2	2
4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2
3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3
3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2
3	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	4
4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2
3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2
4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	2
3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3
3	3	2	2	3	4	2	2	2	4	2	2
3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2

6. Work Engagement

H1	H2	H3	I1	I2	I3	J1	J2	J3
5	4	3	4	4	5	4	4	3
4	5	5	4	5	4	5	5	4
5	4	4	4	4	4	5	4	5
3	3	4	4	2	4	3	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	4	3	4	5	3	4	4
4	5	4	3	4	4	4	5	5
3	2	3	2	2	1	2	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	1
3	3	4	2	4	3	4	3	2
3	3	2	3	3	4	3	3	3
3	1	3	2	4	3	4	3	3
3	3	3	2	3	3	4	3	3
5	4	5	4	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5	4
3	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	3
5	5	5	5	4	5	4	4	3
4	5	4	4	5	5	4	3	2
3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	1	3	3	4	3
2	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	2	4	3	4	3	3
4	3	3	2	1	3	3	3	2
3	2	3	2	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	2	2	3	4
3	4	3	3	4	3	4	3	2
3	3	3	4	3	3	3	3	4
3	4	3	3	2	1	3	3	3
3	3	4	2	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	4	5	5	4	5	5
3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5

4. Turnover Intention

K1	K2	K3	K4	K5
2	1	2	1	2
3	2	1	2	1
2	3	1	2	1
2	2	3	1	3
2	2	1	1	2
1	2	2	2	2
2	2	1	2	2
2	1	1	2	1
4	4	3	4	5
4	4	3	3	4
3	3	3	4	5
3	3	3	3	3
3	3	3	4	3
4	3	4	4	4
3	3	3	4	4
5	5	5	5	5
2	2	2	3	3
3	2	2	2	3
3	2	2	3	3
3	2	2	2	3
2	2	2	3	3
5	4	3	4	4
3	4	4	4	4
3	4	4	3	4
3	4	3	4	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	5	5	4	3
3	4	4	3	3
4	4	3	4	4
4	3	2	4	4
4	4	5	5	5
2	3	3	4	5
4	4	4	4	3
1	1	1	1	1
2	3	3	2	2
2	2	2	2	2
2	1	1	3	1
1	2	1	1	1

5	4	5	4	4	5	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	4	4	4	4	4	3
5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	4	5	5	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	3	4	3	4	3	3
2	3	4	4	2	4	3	3	3
4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	3	4	5	5
4	3	4	3	2	3	3	2	2
3	3	3	3	4	3	3	2	3
4	4	5	3	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	3	4	4	5	5
5	5	3	4	3	4	5	5	4
5	5	3	4	3	4	3	4	4
4	4	3	3	4	4	5	4	5
4	3	4	4	4	5	5	5	4
3	3	3	3	3	2	3	4	3
3	4	3	2	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	3	4	3
3	3	4	3	3	2	3	3	3
3	3	3	2	3	4	3	3	2
3	4	2	2	2	2	3	2	2
3	2	3	4	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	4	3	3	4	4	4
3	3	4	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	4	5	3	4	5
4	4	3	3	4	4	4	4	3
3	4	5	3	3	3	3	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	3	4	4	3	4
4	4	5	5	3	4	4	5	5
3	3	3	3	3	2	3	4	3

3	1	3	2	2
2	1	1	2	2
3	2	2	2	2
2	2	2	3	1
1	2	1	2	1
3	1	1	2	1
1	1	2	1	1
4	3	5	3	3
3	3	4	4	2
3	4	4	4	4
2	3	2	1	1
3	2	2	1	1
1	2	1	1	3
3	2	2	1	2
3	4	4	5	3
4	5	5	4	5
4	2	3	4	4
5	4	4	5	4
3	2	1	1	1
1	2	2	1	1
3	3	2	2	1
1	2	1	1	3
2	2	2	2	2
1	1	2	2	1
4	3	3	4	4
4	4	5	4	4
4	5	4	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
3	4	4	3	4
3	3	3	3	3
3	3	4	3	4
4	4	4	4	4
1	2	1	1	3
3	3	2	2	2
4	4	4	5	4
3	3	3	2	2
3	3	3	4	4
2	1	1	1	1
4	3	3	4	4

3	4	3	2	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	3	4	3
3	3	4	3	3	2	3	3	3
3	3	3	2	3	4	3	3	2
3	4	2	2	2	2	3	2	2
3	2	3	4	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	4	3	3	4	4	4
3	3	4	3	3	2	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	5	3
4	4	2	4	4	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	4	4	5	5	4	3	2
4	5	4	4	5	5	4	3	2
3	3	3	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	4	4	3	3	3	5
3	3	5	3	2	4	4	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3	5
4	3	4	4	5	5	5	4	5
4	4	3	4	5	4	4	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	4	4	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3
5	5	3	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	3
4	3	2	3	3	4	3	3	2
5	5	4	5	3	4	4	5	5
4	3	4	4	5	4	4	5	4
4	5	5	5	5	5	5	4	4
4	5	4	5	5	5	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	4	4	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	3	4	5	4	5	4	4
4	4	4	3	5	4	4	3	5

4	4	5	4	4
4	5	4	5	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
3	4	4	3	4
3	3	3	3	3
3	3	4	3	4
4	4	4	4	3
4	4	3	3	2
4	4	4	4	4
4	4	4	3	4
4	3	3	2	4
4	3	3	4	4
2	2	2	3	3
2	2	2	1	1
3	2	2	3	3
3	2	2	2	1
3	3	3	3	3
3	3	3	5	3
3	3	3	4	4
2	1	2	1	1
3	2	2	2	1
2	2	2	3	3
2	2	2	1	3
2	3	3	4	4
2	2	2	2	2
3	4	3	3	2
2	1	3	2	1
2	2	3	3	2
3	4	4	4	5
2	1	2	1	1
1	1	2	1	1
3	2	3	2	1
2	2	1	2	3
3	2	2	1	1
2	2	1	2	1
2	1	2	1	1
3	3	2	3	3
3	3	2	2	1
2	2	2	3	3
1	1	2	1	1

3	3	2	3	4	3	3	3	4
2	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	4	3	4
4	3	2	2	3	2	3	3	3
3	4	3	2	3	3	4	3	3
5	5	3	4	4	4	3	3	3
3	3	3	4	4	3	2	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	2	3	2
3	3	2	2	3	3	4	3	3
5	5	3	4	3	4	3	3	3
5	5	3	5	3	4	4	3	4
4	5	4	4	5	5	4	3	4
4	3	4	4	4	5	5	5	4
4	5	4	4	5	5	4	3	5
4	4	5	4	4	4	4	5	5
4	4	3	4	4	4	5	5	5
4	4	3	4	4	4	5	4	4
3	2	3	2	3	1	2	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	1
3	3	4	2	4	3	4	3	2
3	3	2	3	3	4	3	3	3
5	5	3	4	3	4	3	3	3
4	4	2	4	2	4	2	4	3
5	4	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	4	3	5	4	5	5	4	4
4	4	3	3	4	4	5	4	5
4	3	4	4	4	5	5	5	4
4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	3	4	5	5
4	5	5	4	5	5	4	5	5
3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	4	4	4
3	3	4	3	3	2	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	4
3	3	4	3	3	4	3	3	3
3	3	2	3	4	3	3	3	4

3	4	5	5	3
4	3	4	3	4
5	2	2	4	1
5	2	3	4	1
5	2	2	3	1
4	3	4	4	4
2	2	2	4	4
4	4	4	5	5
3	5	4	5	3
4	4	4	4	4
5	5	4	5	4
2	2	2	4	4
2	2	2	4	4
2	2	2	3	3
3	2	2	1	1
2	2	2	1	3
3	1	1	1	2
2	2	2	2	2
2	1	1	1	2
3	4	3	4	5
4	4	3	3	4
3	3	3	4	5
3	3	3	3	3
2	2	2	2	1
4	2	4	4	4
2	2	2	3	3
3	3	2	2	2
2	2	2	3	3
2	2	2	2	2
1	1	2	2	1
3	2	1	1	1
1	1	1	2	1
1	2	1	1	3
3	2	2	1	2
1	1	1	1	1
2	3	3	2	2
2	2	2	2	2
3	3	4	3	4
4	4	4	4	3
4	4	3	3	2
4	4	4	4	4
3	4	5	5	3

2	3	3	3	4	3	3	4	3
3	3	2	3	3	4	3	4	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	4	3	4
4	3	2	2	3	2	3	3	3
3	4	3	2	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	5	5	4	4	4
4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	3	4	4	4	3	3	3
3	3	3	4	4	3	2	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3
2	3	3	2	3	3	2	3	2
5	5	5	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	4	3	3	3	2

4	3	4	3	4
3	4	4	4	3
5	2	2	4	1
5	2	3	4	1
5	2	2	3	1
4	3	4	4	4
2	2	2	2	2
2	1	1	3	1
3	1	1	2	1
1	1	2	1	1
2	2	2	4	4
4	4	4	5	5
3	5	4	5	3
4	4	4	4	4
3	2	2	2	2
4	5	4	5	4

Lampiran 3

Analisis Deskriptif

1) Sampel Penelitian

Responden	Jumlah Sample
Perawat	80.6
Dokter	10
Farmasi	31
Apoteker	20
Non - Medis	38
Total	179.6

2) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki - Laki	85	46.96
2	Perempuan	96	53.04
Jumlah		181	100

3) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 20 tahun	17	9.39
2	20 - 29	84	46.41
3	30 - 39	64	35.36
4	40 - 49	16	8.84
5	Diatas 50 tahun	0	0
Jumlah		181	100

4) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	0	0
2	SMP / MTS	0	0
3	SMA / SMK / MA	9	4.97
4	Diploma	89	49.17
5	Sarjana / S2 / S3	83	45.86
Jumlah		181	100

5) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Lama Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 5 tahun	97	53.59
2	10 – 19 tahun	84	46.41
3	20 – 29 tahun	0	0
4	30 – 39 tahun	0	0
5	Lebih dari 40 tahun	0	0
Jumlah		181	100

Lampiran 4
Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

1) Interval Kelas

No	Keterangan	Beban Skor
1	Sangat Rendah	1.00 – 1.79
2	Rendah	1.80 – 2.59
3	Cukup	2.60 – 3.39
4	Tinggi	3.40 – 4.19
5	Sangat Tinggi	4.19– 5.00

2) Variabel Eksogen *Training Satisfaction* (TRASF)

Kode	Item	Mean	Kriteria
A1	perusahaan saya memberikan kesempatan untuk belajar / pelatihan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan yang berubah di tempat kerja	3.552	Tinggi
A2	Di perusahaan saya, pelatihan merupakan hal yang terencana, bukan aksidental	3.497	Tinggi
A3	Di perusahaan saya, karyawan sangat tertarik dengan pengembangan personal ataupun profesional	3.348	Cukup
A4	Pelatihan dan pengembangan merupakan sesuatu hal yang didorong dan dihargai bagi karyawan	3.564	Tinggi
B1	Saya berfikir bahwa pendidikan dalam pekerjaan merupakan usaha yang terus menerus	3.680	Tinggi
B2	Saya merupakan seorang yang proaktif dalam mencari cara untuk meningkatkan apa yang saya kerjakan	3.707	Tinggi
B3	Saya sengaja mencari kesempatan untuk belajar, dibandingkan menunggu untuk dikirim ke pelatihan	3.624	Tinggi
B4	Saya mempunyai tujuan belajar yang didesain untuk meningkatkan tugas kerja saya dan mempersiapkan posisi saya di masa depan	3.796	Tinggi
C1	Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima berguna bagi pekerjaan saya	3.729	Tinggi
C2	Secara keseluruhan, pelatihan yang saya terima memenuhi kebutuhan saya	3.663	Tinggi
C3	Secara keseluruhan, saya puas dengan jumlah elatihan yang saya terima	3.569	Tinggi
C4	Pada umumnya, saya bisa mengimplementasikan apa yang saya dapatkan ketika mengikuti pelatihan pada pekerjaan saya	3.685	Tinggi
Rata – rata total		3.618	Tinggi

3) Variabel Eksogen *Psychological Empowerment* (PSYCHE)

Kode	Item	Mean	Kriteria
D1	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya	3.619	Tinggi
D2	Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi berarti bagi saya	3.635	Tinggi
D3	Pekerjaan yang saya lakukan sangat bernilai bagi saya	3.674	Tinggi
E1	Saya menjamin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan saya	3.646	Tinggi
E2	Saya percaya diri tentang kemampuan saya untuk melakukan aktivitas kerja saya	3.641	Tinggi
E3	Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan saya	3.702	Tinggi
F1	Saya memiliki kekuasaan yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya	3.575	Tinggi
F2	Saya dapat memutuskan sendiri cara mengerjakan pekerjaan saya	3.525	Tinggi
F3	Saya memiliki cukup banyak kesempatan untuk melakukan pekerjaan saya secara bebas	3.431	Tinggi
G1	Dampak saya terhadap perusahaan sangat besar	3.337	Cukup
G2	Saya mempunyai banyak kontrol atas apa yang terjadi di perusahaan	3.293	Cukup
G3	Saya memiliki pengaruh yang signifikan atas apa yang terjadi di perusahaan	3.348	Cukup
Rata – rata total		3.536	Tinggi

4) Variabel Mediasi *Work Engagement* (WORKE)

Kode	Item	Mean	Kriteria
H1	Saya merasa totalitas dalam melakukan pekerjaan	3.674	Tinggi
H2	saya merasa kuat dan bersemangat dalam pekerjaan saya	3.724	Tinggi
H3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin bekerja	3.580	Tinggi
I1	Saya antusias dengan pekerjaan saya	3.519	Tinggi
I2	Pekerjaan saya menginspirasi saya	3.674	Tinggi
I3	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	3.735	Tinggi
J1	Saya merasa bahagia ketika saya bekerja secara intens	3.724	Tinggi
J2	Saya menyatu dengan pekerjaan saya	3.735	Tinggi
J3	Saya fanatik pada pekerjaan saya	3.558	Tinggi
Rata – rata total		3.658	Tinggi

5) Variabel Endogen *Turnover Intention* (TURNIN)

Kode	Item	Mean	Kriteria
K1	Saya akan meninggalkan pekerjaan saya	2.934	Cukup
K2	Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam waktu 12 bulan dari sekarang	2.746	Cukup
K3	Saya akan mencari pekerjaan baru di luar perusahaan ini secara aktif	2.740	Cukup
K4	Saya akan meninggalkan perusahaan ini Segera setelah saya menemukan pekerjaan yang lebih baik	2.912	Cukup
K5	Jika saya bebas untuk memilih, saya akan meninggalkan perusahaan ini	2.762	Cukup

Lampiran 5

Hasil Uji Outer Model

- 1) Nilai *loading factor* konstruk eksogen *training satisfactio* dan *Psychological Empowerment*

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>	Konstruk Eksogen	Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Organizational Support (orgsupport)</i>	A1	0.791	<i>Meaning</i>	D1	0.686
	A2	0.738		D2	0.689
	A3	0.773		D3	0.738
	A4	0.788	<i>Comptence</i>	E1	0.744
<i>Employee Feeling (emplyell)</i>	B1	0.739		E2	0.780
	B2	0.766		E3	0.731
	B3	0.736	<i>Self-determination</i>	F1	0.754
	B4	0.763		F2	0.672
<i>Employee Satisfaction (emplysat)</i>	C1	0.821		F3	0.758
	C2	0.804	<i>Impact</i>	G1	0.787
	C3	0.689		G2	0.723
	C4	0.812		G3	0.775

2) Nilai *Loading Factor* Konstruk *Work Engagement* dan *Turnover intention*

Konstruk Mediasi/Endogen	Item	<i>Loading Factor</i>	Konstruk Endogen	Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Vigour (vig)</i>	H1	0.763	<i>Turnover Intention (turnin)</i>	K1	0.794
	H2	0.758		K2	0.909
	H3	0.699		K3	0.906
<i>Dedication (ded)</i>	I1	0.805		K4	0.894
	I2	0.749		K5	0.814
	I3	0.818			
<i>Absorption (abs)</i>	J1	0.797			
	J2	0.820			
	J3	0.686			

3) Rangkuman Nilai *Loading Factor* setelah Modifikasi Model

Variabel Laten	Indikator	Item	<i>Loading Factor</i>
<i>Training Satisfaction</i>	<i>Organizational Support (orgsupport)</i>	A1	0.791
		A2	0.738
		A3	0.772
		A4	0.788
	<i>Employee Feeling (emplfell)</i>	B1	0.739
		B2	0.766
		B3	0.737
		B4	0.764
	<i>Employee Satisfaction (emplsat)</i>	C1	0.822
		C2	0.804
		C4	0.812
	<i>Psychological empowerment</i>	<i>Meaning</i>	D3
<i>Comptence</i>		E1	0.744

		E2	0.781	
		E3	0.731	
		F1	0.756	
	<i>Self - determination</i>	F3	0.759	
		G1	0.788	
	<i>Impact</i>	G2	0.724	
		G3	0.776	
		H1	0.765	
	<i>Work Engagement</i>	<i>Vigour (vig)</i>	H2	0.761
I1			0.806	
<i>Dedication (ded)</i>		I2	0.750	
		I3	0.820	
		J1	0.797	
<i>Absorption (abs)</i>		J2	0.817	
		K1	0.794	
<i>Turnover Intention</i>		<i>Intention to Quit</i>	K2	0.909
			K3	0.906
	K4		0.894	
	K5		0.814	

4) Tabel Nilai *Cross Loading*

Item	TRASF	PSYCHE	WORKE	TURNIN
A1	0.791	0.640	0.642	-0.583
A2	0.738	0.543	0.581	-0.492
A3	0.772	0.710	0.673	-0.592
A4	0.788	0.648	0.669	-0.599
B1	0.739	0.756	0.757	-0.556
B2	0.766	0.765	0.762	-0.573
B3	0.737	0.658	0.676	-0.525
B4	0.764	0.655	0.719	-0.591
C1	0.822	0.747	0.750	-0.681
C2	0.804	0.630	0.644	-0.615

C4	0.812	0.695	0.656	-0.660
D3	0.679	0.737	0.741	-0.571
E1	0.713	0.744	0.702	-0.604
E2	0.704	0.781	0.671	-0.610
E3	0.629	0.731	0.643	-0.533
F1	0.598	0.756	0.552	-0.494
F3	0.628	0.759	0.623	-0.594
G1	0.670	0.788	0.634	-0.587
G2	0.599	0.724	0.583	-0.536
G3	0.681	0.776	0.642	-0.637
H1	0.641	0.628	0.765	-0.588
H2	0.689	0.635	0.761	-0.547
I1	0.713	0.665	0.806	-0.559
I2	0.664	0.647	0.750	-0.589
I3	0.707	0.642	0.820	-0.639
J1	0.698	0.729	0.797	-0.620
J2	0.760	0.754	0.817	-0.661
K1	-0.645	-0.578	-0.672	0.794
K2	-0.715	-0.703	-0.722	0.909
K3	-0.681	-0.695	-0.710	0.906
K4	-0.683	-0.719	-0.653	0.894
K5	-0.575	-0.639	-0.567	0.814

5) Tabel Cronbach's Alpha, Composite Reliability, AVE

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

6) *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

Lampiran 6
Hasil Uji Inner Model

1) *R – Square dan R – Square Adjusted*

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

2) *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

3) *Path Coefficient Tahap Pertama*

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

4) *Path Coefficient Tahap Kedua*

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

5) *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

6) Tabel *Specific Indirect Effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
PSYCHE -> WORKE -> TURNIN	-0.098	-0.098	0.041	2.379	0.018
TRASF -> WORKE -> TURNIN	-0.161	-0.161	0.062	2.615	0.009


7) Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T - statistik	Kesimpulan
1	<i>Training satisfaction</i> mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	2.948	Terbukti
2	<i>Psychological empowerment</i> mempunyai pengaruh yang negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	3.343	Terbukti
3	<i>Psychological empowerment</i> mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>work engagement</i> .	5.373	Terbukti
4	<i>Training satisfaction</i> mempunyai hubungan yang positif dengan <i>work engagement</i> .	8.939	Terbukti
5	Terdapat pengaruh negatif antara <i>work engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	2.754	Terbukti
6	<i>work engagement</i> akan memediasi hubungan antara <i>training satisfaction</i> dan <i>turnover intention</i> .	2.648	Terbukti

7	<i>work engagement</i> akan memediasi hubungan antara <i>psychological empowerment</i> dan <i>turnover intention</i> .	2.648	Terbukti
---	--	-------	-----------------

Lampiran 7

Surat Keterangan Bebas Plagiasi



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
DIREKTORAT PERPUSTAKAAN
 Kampus Terpadu UII Jl. Kaliurang Km. 14,5, Yogyakarta 55584, INDONESIA
 Telp: (0274) 898 444 Psw. 2301 - 2324; Fax: (0274) 898 444 Psw. 2091
 http://library.uui.ac.id; e-mail: perpustakaan@uui.ac.id

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIASI
 No. : 912917245/Perpus/10/Div.PP/ II/ 2018

Assalamu'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Ismanto**
 NIK : **861002112**
 Jabatan : **Kepala Divisi Pelayanan Pemakai Direktorat Perpustakaan**

Dengan ini menerangkan bahwa:

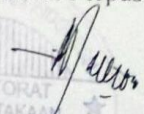

Nama : Rizqi Wahyu Romadhon
 Nomor Mahasiswa : 14311624
 Fakultas / Prodi : FE / Manajemen
 Judul Karya Ilmiah : Analisis Pengaruh Training Satisfaction Dan Psychological Empowerment Terhadap Work Engagement And Turnover Intention

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses uji deteksi plagiasi menggunakan aplikasi Turnitin dengan hasil **2 (Dua) %**.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 08 Februari 2018
 Kepala Divisi Pelayanan Pemakai
 Direktorat Perpustakaan


 Ismanto
 NIK: 861002112
 

BIODATA PENELITI

Nama : Rizqi Wahyu Romadhon
Tempat, Tanggal lahir : Garut, 15 Februari 1996
Jurusan : Manajemen
Konsentrasis : Sumber Daya Manusia
Kontak : +62 82244004241
Email : Rizqi1596@gmail.com /
Rizqiwr@students.uii.ac.id