

## BAB I

### PENDAHULUAN

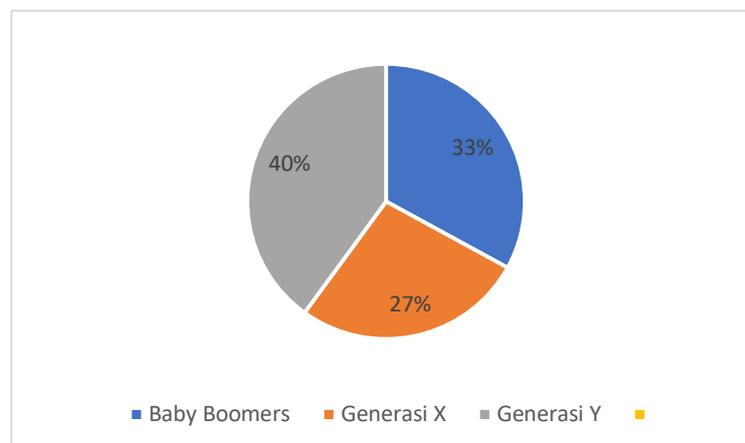
#### 1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi perkembangan globalisasi yang semakin kompleks, setiap perusahaan dituntut untuk memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya karena segala sumber daya yang terdapat di dalam sebuah perusahaan atau organisasi merupakan kekuatan utama dalam menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya (Emerson, 1961). Sumber daya yang dimiliki perusahaan pun bermacam-macam, mulai dari sumber daya alam, modal, mesin, materi dan yang paling penting adalah manusia. Manusia merupakan komponen utama dari *intellectual capital (intangible asset)* yang dimiliki oleh perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih efektif (Snyder, 1989). Sumber daya manusia yang selanjutnya disebut dengan karyawan merupakan aset yang paling berharga karena merupakan otak dari sebuah perusahaan atau organisasi untuk dapat memanfaatkan dan memaksimalkan sumber daya yang lainnya dengan sebaik mungkin guna mencapai target dan tujuan dari perusahaan atau organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu, keefektifan dan kebermanfaatan sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan bagi suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Saeka dan Suana (2016) mengatakan bahwa sumber daya manusia berperan penting dalam organisasi. Tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang baik maka suatu organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuannya. Setiap perusahaan tentunya memiliki visi dan misi baik jangka pendek dan jangka panjang, oleh karena itu perusahaan membutuhkan karyawan yang mau bekerja keras mewujudkan visi dan misi tersebut, memiliki keinginan yang kuat untuk senantiasa mempelajari sebuah keterampilan baru untuk mengikuti perkembangan zaman dan memenuhi tuntutan perusahaan, serta menjaga nama baik perusahaan yang nantinya akan berdampak pada kinerja dan produktivitas perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu, karyawan yang hanya berorientasi pada jangka pendek dan tidak memiliki pandangan yang jauh terhadap perkembangan perusahaannya dianggap kurang tepat untuk dijadikan aset penting dalam perusahaan.

**Gambar 1.1**

**Data Kependudukan Berdasarkan Generasi**



Sumber : Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional Bappenas (2018)

Dewasa ini karyawan yang bekerja di setiap perusahaan tentunya berasal dari generasi yang bermacam-macam, yaitu *baby boomers*, generasi X dan generasi Y. Sesuai data kependudukan dari Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) tahun 2018, jumlah penduduk didominasi oleh generasi Y yaitu 40 % sehingga generasi ini lah yang paling banyak ditemukan di dunia kerja. Angkatan kerja generasi Y atau yang lebih kerap dikenal dengan generasi *millennial* yang terjun dalam dunia kerja merupakan salah satu tantangan baru yang harus dihadapi oleh perusahaan pada masa sekarang ini. Generasi Y menurut Keles (2011), yaitu setiap individu yang berada dalam rentang tahun kelahiran 1980 hingga 1999. Jumlah generasi Y yang mendominasi total keseluruhan penduduk juga menunjukkan bahwa Indonesia memiliki kesempatan yang besar untuk mengalami kemajuan karena memiliki jumlah penduduk produktif yang lebih banyak.

Generasi yang kontroversial namun mampu membawa perubahan ini tentunya memiliki karakteristik yang sangat berbeda dari generasi-generasi sebelumnya. Dalam dunia kerja, generasi *millennial* dikenal sebagai generasi yang menyukai kebebasan dan fleksibilitas dalam bekerja (Nnambooze & Parumasur, 2016). Generasi ini juga dikenal sebagai generasi yang sangat nyaman untuk membentuk suatu tim dan bekerja di dalamnya, berorientasi pada hasil kerja bukan pada intensitas bekerja sehingga generasi ini selalu berusaha untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan yang harus mereka penuhi dan kebutuhan kehidupan pribadi mereka agar tetap seimbang atau sering disebut dengan *work-life balance* (Solnet & Hood, 2008). Selain itu, generasi ini juga sangat dikenal baik sebagai generasi *challenge seeker* dan *self-explorer*, dimana

generasi ini selalu mengharapkan adanya perubahan tantangan baru dalam setiap pekerjaan mereka (Kilber, Barclay, & Ohmer, 2014). Bagi para generasi *millennial* tentunya dengan berjiwa *challenge seeker* dan *self-explorer* sangatlah menguntungkan karena mereka dapat mengasah kemampuan mereka secara berkala dan mempelajari keterampilan baru yang belum pernah diketahui sebelumnya. Sebaliknya bagi perusahaan, hal tersebut merupakan sebuah tantangan besar bahkan kerugian karena jika perusahaan gagal untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka para generasi *millennial* ini akan cenderung mudah jenuh dan tidak puas dengan pekerjaan yang mereka miliki kemudian memilih untuk mencari pekerjaan di tempat lain dalam jangka waktu yang singkat.

Salah satu industri di Indonesia yang banyak membutuhkan karyawan *millennial* yang tergolong muda dan adalah industri pariwisata, khususnya industri perhotelan. Hal tersebut disebabkan oleh tuntutan pekerjaan di dunia perhotelan yang sangat tinggi dan cukup menguras tenaga serta waktu. Melihat aktivitas dunia perhotelan yang selalu beroperasi setiap hari bahkan semakin meningkat di musim liburan atau yang disebut dengan *high season* menuntut para karyawan untuk bekerja dengan jadwal dan jam kerja yang sangat padat sehingga dunia perhotelan membutuhkan generasi *millennial* sebagai sumber daya yang potensial untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang ada. Menurut pernyataan Gubernur Bank Indonesia Perry Warjiyo, industri pariwisata merupakan sektor yang menyumbangkan pendapatan devisa terbesar kedua di Indonesia setelah kelapa sawit (Anggit, 2019). Hal tersebut didukung oleh pernyataan Menteri Pariwisata Arief Yahya, yaitu perkembangan industri pariwisata di Indonesia yang semakin berkembang tiap tahunnya dan mengalami peningkatan jumlah kunjungan

wisatawan mancanegara sebesar 11.9% dari tahun 2017 (Hens, 2018). Salah satu kota di Indonesia yang terkenal dengan industri pariwisatanya ialah Bali. Dengan semakin meningkatnya wisatawan asing dan lokal yang berkunjung ke pulau Bali, mendorong pemerintah setempat bahkan investor untuk mengembangkan industri pariwisata di pulau tersebut.

*The Louvre Group Hotel* merupakan salah satu industri perhotelan yang berada di pulau Bali. *The Louvre Group Hotel* yang sudah berdiri sejak 1976 dan memiliki beberapa brand hotel di seluruh belahan dunia ini merupakan sebuah usaha bisnis perhotelan asal Prancis. Golden Tulip Jineng *Resort* merupakan salah satu brand hotel berbintang empat yang dikeluarkan oleh *The Louvre Group Hotel* yang berada di Bali. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, Golden Tulip Jineng *Resort* juga turut mendayagunakan angkatan kerja generasi *millennial* sebagai karyawannya. Sebagai sebuah industri yang bergerak di bidang pariwisata, tentunya Golden Tulip Jineng *Resort* sangat membutuhkan angkatan kerja yang masih tergolong muda dan *energetic*.

Meskipun para generasi *millennial* mempunyai potensi dan kompetensi yang tinggi untuk memenuhi tuntutan pekerjaan tersebut, namun mereka memiliki budaya kerja serta etika kerja sendiri yang tentunya sangat berpengaruh terhadap kegiatan operasional sebuah perusahaan. Hal itu justru menjadi tantangan bagi setiap perusahaan karena dapat mempengaruhi produktifitas, motivasi, serta memunculkan masalah retensi dan *turn over* (Wasermen & Yamamura, 2007). Oleh sebab itu, Golden Tulip Jineng *Resort* juga turut menghadapi tantangan dari para pekerja *millennialnya* berupa fenomena *job hopping* yang kerap terjadi

belakangan ini. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa para pekerja dari generasi millennial memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk melakukan *job hopping* dibandingkan generasi sebelumnya (Armour, 2005). Survey dari *Deloitte Millennial Survey* (2016) yang dilakukan pada 7792 orang generasi millennial di 29 negara yang berbeda (termasuk 300 orang karyawan Indonesia) memprediksikan bahwa pada tahun 2020 terdapat 66% karyawan yang akan keluar dari pekerjaannya, 27% akan tetap pada pekerjaannya, dan 8% sisanya tidak mengetahui akan keluar atau tidak. Dari 66% yang menyatakan hendak keluar dari pekerjaannya, 44% menyatakan akan keluar dalam waktu kurang dari 2 tahun, sedangkan 22% sisanya menyatakan akan keluar dalam waktu dua hingga lima tahun yang akan datang (Deloitte, 2016).

Salah satu masalah yang kerap terjadi pada generasi *millennial* adalah *job hopping*. Fenomena berpindah-pindah pekerjaan dalam waktu singkat yang dikenal dengan istilah *job hopping* saat ini sudah menjadi hal yang biasa dilakukan di kalangan generasi *millennial* dengan berbagai macam alasan (Saleem, Noor, Jalil, & Saleem, 2016; Topel & Ward, 1992). Temuan pada generasi *millennial* berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya terdapat dalam penelitian DiPietro & Pizam (2008) menyatakan bahwa generasi Y merasa nyaman dengan perubahan sehingga tingkat turnover yang tinggi dan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali dianggap normal bagi generasi ini. Meskipun istilah *job hopping* ini merupakan istilah yang baru dikenal belakangan ini, sebenarnya istilah ini pertama kali dicetuskan oleh Ghiselli (1974) dengan istilah "*Hobo-syndrome*". Orang yang sering berpindah-pindah pekerjaan disebut dengan *job hopper*. Di banyak area, bertahan selama dua tahun atau kurang juga disebut dengan *job hopping* (Green,

2013). Definisi yang digunakan oleh peneliti ialah menurut Rouse (2013) yang mengatakan bahwa seorang *job hopping* adalah bekerja secara singkat dari satu posisi ke posisi yang lain dibandingkan bertahan pada satu pekerjaan atau perusahaan dalam waktu yang lama.

Definisi lain dari *job hopper* dikemukakan oleh Rouse (2013) yang mengatakan bahwa seorang *job hopper* adalah seorang yang bekerja secara singkat dari satu posisi ke posisi yang lain dibandingkan bertahan pada satu pekerjaan atau perusahaan dalam waktu yang lama. Dougherty et al. (1993) mendefinisikan *job hopping* sebagai perilaku karyawan yang kerap kali berganti perusahaan daripada berganti pekerjaan. Proses dari *job hopping* menurut Mobley (1978) berawal dari pengalaman dengan adanya ketidakpuasan seseorang tentang pekerjaannya yang sekarang (Griffeth et al. 2000, dalam Boswell et al., 2005). Fenomena *job hopping* yang lebih sering ditemukan pada generasi Y dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya disebabkan oleh banyak hal misalnya perbedaan persepsi tentang nilai dari sebuah pekerjaan (*work value*), persepsi tentang keterlibatan karyawan dengan lingkungan kerjanya. Sesuai dengan teori *boundaryless career* (Arthur and Rousseau, 1996), kecenderungan karyawan untuk melakukan *job hopping* dalam dunia kerja banyak terjadi pada generasi *millennial*. *Job hopping* yang merupakan bagian dari *voluntary turnover* tentunya juga membawa dampak negatif bagi perusahaan yang berkaitan dengan biaya yang tinggi (Tziner and Birati, 1996), yaitu di dalamnya termasuk biaya administratif, biaya perekrutan dan pelatihan serta kehilangan pengetahuan dan keahlian.

Fenomena *job hopping* dapat ditemukan di berbagai macam industri contohnya seperti industri perhotelan (Cheng & Brown, 1998). Oleh karena itu, bagi industri perhotelan yang memiliki karyawan generasi *millennial* seperti Golden Tulip Jineng Resort Bali juga menghadapi permasalahan tentang *job hopping*. Karyawan generasi *millennial* yang bekerja di Golden Tulip Jineng Resort Bali banyak terdapat di bagian *Food and Beverage*. Oleh karena itu, menurut hasil wawancara pendahuluan dengan *general manager* Golden Tulip Jineng Resort Bali, fenomena *job hopping* juga terjadi pada industri perhotelan ini selama beberapa tahun terakhir. Jumlah karyawan bagian *Food and Beverage* yang melakukan *job hopping* pun meningkat tiap tahunnya sehingga menimbulkan keresahan dan perubahan pandangan terhadap angkatan kerja generasi *millennial* ini. Dengan meningkatnya tingkat *job hopping*, secara otomatis beban kerja perusahaan juga akan meningkat. Menurutnya, para karyawan generasi *millennial* ini sangat tidak menghargai proses sehingga mereka menuntut kenaikan gaji dan *level* karir yang lebih tinggi dalam jangka waktu yang singkat.

**Tabel 1.1**

**Tabel Job Hopping Karyawan Generasi Millennial Golden Tulip Jineng Resort Bali**

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Persentase (%)	Durasi Kerja
2019	60	31	51,6	1 bulan s/d 1 1.5 tahun
2018	52	27	51.9	1 bulan s/d 1.5 tahun
2017	69	20	28.9	1 bulan s/d 1 tahun
2016	69	14	20.2	1 bulan s/d 1 tahun

Sumber : Golden Tulip Jineng Resort Bali (2019)

Sesuai dengan informasi tabel yang tertera di atas, terlihat dengan jelas fenomena *job hopping* pada karyawan generasi *millennial* terbukti benar adanya selama tiga tahun terakhir dan terjadi dalam jumlah yang cukup besar. Peningkatan jumlah karyawan yang keluar dari tahun ke tahun terus meningkat sementara perekrutan karyawan yang dilakukan juga semakin diperkecil. Dengan meningkatnya jumlah karyawan yang keluar dalam kurun waktu kurang dari 2 tahun, tentunya sangat merugikan perusahaan karena akan meningkatkan biaya untuk melakukan rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan baru, serta menambah beban kerja antar karyawan yang memungkinkan terjadinya inefektivitas.

Kemampuan dan keinginan yang ada di dalam diri karyawan berdampak pada perilaku *job hopping* karyawan (*Bureau of Labor Statistics, Job Openings and Labor Turnover Summary*, 2018). Kemampuan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya sering dipengaruhi oleh ketersediaannya pilihan pekerjaan yang lebih baik. Sementara keinginan karyawan sendiri untuk keluar itu berhubungan dengan kepuasan dan keterikatan dalam menjalankan peran di lingkungan kerja. Keterikatan karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan serta rekan kerjanya kerap dikenal dengan istilah *employee engagement*. Komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan sering disebut sebagai *employee engagement*. *Employee engagement* banyak didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual kepada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005 dalam Saks, 2006) atau didefinisikan sebagai sejumlah usaha yang bersifat *discretionary* yang ditampilkan oleh karyawan di pekerjaannya (Frank *et al*, 2004 dalam Saks, 2006). Sedangkan Schaufeli dan Baker (2004) mengatakan bahwa *employee engagement* sebagai kondisi positif dan pemenuhan yang dilakukan karyawan, hal

tersebut berhubungan dengan pekerjaan dan memiliki karakteristik yaitu giat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*). Pada penelitian ini juga, peneliti menggunakan definisi dari Schaufeli dan Baker (2004) tersebut.

Karyawan yang merasa *engaged* dengan perusahaannya tentu akan berdampak positif baik pada kinerja karyawan maupun perusahaan. Kahn 1990 (dalam Saks, 2006) menyebutkan bahwa *engagement* dapat mengarahkan baik pada hasil keluaran individu (misalnya kualitas kerja dan pengalaman kerja seseorang) maupun hasil keluaran organisasi, misalnya pertumbuhan dan produktivitas organisasi. Menurut Marciano (2010 : 45-46) karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam perusahaan akan memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan *turnover*, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan. Sebaliknya karyawan yang berada pada tahap *disengaged* tentunya akan berdampak negatif baik terhadap perusahaan dan dirinya sendiri. Karyawan yang tidak memiliki keterikatan fisik, emosional dan kognitif terhadap perusahaan tentunya akan cenderung menarik diri dari pekerjaannya dan akan bekerja dengan tidak maksimal karena ia merasa bahwa pekerjaan yang dimilikinya sekarang ini tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan dan persepsinya mengenai nilai dari sebuah pekerjaan. Jika hal tersebut terjadi, tentunya produktivitas perusahaan juga akan ikut mengalami penurunan karena *output* yang dikeluarkan sebuah perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusianya.

Selain *employee engagement*, nilai-nilai yang dianggap penting dan benar oleh individu tentunya juga akan berpengaruh pada keputusan untuk menetap pada suatu pekerjaan atau mencari pekerjaan baru. Perbedaan generasi akan berpengaruh terhadap *work values* individu baik itu dalam hal pilihan, sikap dan tujuan (Connor dan Becker 1975 ; Roe dan Ester 1999) dan berhubungan erat dengan nilai-nilai dan motivasi (Hitlin dan Piliavin 2004 ; Latham dan Vinder 2005). Schwart dalam Nintya dan Samuel (2016) mendefenisikan *work values* adalah nilai- nilai sebagai objek, tujuan, dan perilaku dalam situasi tertentu yang diterapkan sebagai standar normatif dalam menilai dan memilih model perilaku alternatif. Sedangkan definisi yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ialah menurut Lyon, Higgins & Duxbury (2010) mengatakan bahwa *work value* adalah sesuatu yang dianggap penting dan benar oleh seorang individu dalam lingkungan kerjanya. *Work values* memainkan peran kunci yang memotivasi dalam pemilihan kerja dan pengembangan keahlian (Sortheix *et. al.*, 2015). *Work values* dijadikan sebagai prediktor penting terkait dengan *output* sumber daya manusia, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, manajemen konflik, serta derajat kecocokan seseorang dengan organisasi, pekerjaan, dan lingkungan kerjanya (Papavasileiou dan Lyons, 2015). Penting bagi manajer untuk memahami jenis *work values* yang ada pada angkatan kerja dan bagaimana *work values* tersebut tertanam di benak karyawan. Hal ini dilakukan agar perusahaan berhasil untuk merespons nilai kerja karyawannya. Pentingnya mengetahui pola nilai kerja karyawan sangat diperlukan untuk mengantisipasi rendahnya komitmen kerja karyawan yang akan berdampak ada *turnover* dan *job hopping*. Oliver (1990) telah mengulas suatu teori tentang hubungan antara nilai-nilai kerja

dan komitmen. Teori nilainya menunjukkan bahwa keadaan komitmen merupakan suatu manifestasi apa yang dimiliki oleh individu, dan pertimbangan nilai yang menimbulkan komitmen merupakan refleksi dari standar nilai yang merupakan dasar eksistensi seseorang (Kidron, 1978).

Dengan melihat pemaparan masalah yang tertera di atas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui secara kompherensif tentang bagaimana *employee engagement* dan *work value* para generasi millennial dalam mengambil keputusan untuk melakukan *job hopping*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Setiap penelitian tentunya berangkat dari sebuah masalah. Seperti dinyatakan oleh Emory (1985) bahwa, baik penelitian murni atau terapan, semuanya berangkat dari masalah, hanya untuk penelitian terapan, hasilnya langsung dapat digunakan untuk membuat keputusan. Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi (Sugiyono, 2006:26).

Atas dasar ini lah pertanyaan pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *job hopping* karyawan generasi *Millennial Golden Tulip Jineng Resort Bali* ?
2. Apakah *work value* berpengaruh terhadap *job hopping* karyawan generasi *Millennial Golden Tulip Jineng Resort Bali* ?
3. Apakah *employee engagement* dan *work value* berpengaruh terhadap *job hopping* karyawan generasi *Millennial Golden Tulip Jineng Resort Bali* ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *job hopping* karyawan generasi *Millennial* Golden Tulip Jineng Resort Bali.
2. Untuk mengetahui pengaruh *work value* terhadap *job hopping* karyawan generasi *Millennial* Golden Tulip Jineng Resort Bali.
3. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan *work value* terhadap *job hopping* karyawan generasi *Millennial* Golden Tulip Jineng Resort Bali.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan hasil dari penelitian ini dapat digunakan oleh beberapa pihak, antara lain:

1. Kontribusi terhadap kajian mengenai interaksi antara *Employee Engagement* dan *Work Value* pada karyawan generasi *Millennial* terhadap *Job Hopping*. Penelitian ini diharapkan berguna bagi para akademisi dalam mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
2. Diharapkan menjadi bahan referensi dan masukan bagi internal manajemen sumber daya manusia Golden Tulip Jineng Resort Bali untuk memahami secara komprehensif karakteristik budaya kerja generasi *millennial* sehingga mampu menyusun sebuah strategi baru yang akan berguna untuk menyesuaikan budaya perusahaan dengan karakteristik budaya kerja *millennial* dan meminimalisir *job hopping* di Golden Tulip Jineng Resort Bali.

## **1.5 Kerangka Teori**

### **1.5.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1.5.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen menurut Stoner 2006 (dalam Komang, 2012:4) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia (SDM) menurut Komang (2012:5) adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan atau diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang atau jasa.

Menurut definisi manajemen sumber daya manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemberdayaan manusia secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan perusahaan.

#### **1.5.1.2 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1.5.1.2.1 Pendekatan mekanis**

Pendekatan ini merupakan cara yang dilakukan oleh manajemen terhadap SDM dalam perusahaan yang menganggap bahwa SDM itu hanya sekedar sebagai salah satu faktor produksi, yang tenaganya dimanfaatkan untuk bekerja lebih produktif, seperti produktifnya mesin yang digunakan. Dalam hal ini SDM membantu beroperasinya mesin sesuai dengan spesialisasi yang telah ditentukan. Apabila dirasakan tidak produktif lagi, SDM yang ada sewaktu-waktu dapat diganti atau dibuang, seperti mesin yang sudah tidak produktif (Komang, 2012:12)

#### **1.5.1.2.2 Pendekatan Paternalis**

Pendekatan paternalis atau pendekatan kompromistis merupakan perbaikan pendekatan konvensional. Paternalisme adalah suatu konsep yang menganggap bahwa manajemen adalah sebagai ayah dan bersikap melindungi karyawannya. Sikap dingin terhadap karyawan mulai ditinggalkan dan digantikan oleh sikap personal. Para karyawan diberlakukan sebagai anak, diberikan berbagai program pelayanan, fasilitas dan tunjangan (Komang, 2012:13).

#### **1.5.1.2.3 Pendekatan Sistem Sosial**

Pendekatan sistem sosial memandang bahwa perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks dan beroperasi dalam lingkungan yang kompleks disebut sebagai sistem yang ada di luar. Pendekatan ini menganggap bahwa pencapaian tujuan perusahaan tidak bisa dilepaskan dari kontribusi semua pihak terutama SDM dan pihak di sekitarnya (Komang, 2012:14).

### **1.5.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### *a. Planning / Perencanaan*

Bagi manajer sumber daya manusia perencanaan berarti menentukan lebih dahulu program-program SDM yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan. Proses penetapan tujuan memerlukan keterlibatan dan partisipasi aktif manajer SDM sesuai keahliannya.

#### *b. Organizing /Pengorganisasian*

Pengorganisasian adalah alat untuk mencapai tujuan. SDM membentuk suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara jabatan, personalia

dan faktor fisik. Setelah serangkaian tindakan dilakukan, maka ditetapkan juga organisasi beserta orang-orangnya untuk melaksanakannya.

c. *Actuating* / Penggerakan

Fungsi ini sangat penting karena merupakan langkah awal untuk menggerakkan, mengarahkan memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja secara suka rela, efektif dan efisien.

d. *Controlling* / Pengawasan

Mengadakan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan diambil tindakan koreksi atau penyusunan kembali rencana yang telah dibuat untuk penyesuaian yang diperlukan berdasarkan analisis dan tujuan perusahaan.

## **1.5.2 Perilaku Organisasi**

### **1.5.2.1 Konsep Perilaku Organisasi**

Teori atau ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*) pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi), yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi ini didukung oleh dua komponen pokok, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut.

Jadi, perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedang aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi. Pengertian ini sesuai dengan rumusan Kelly dalam bukunya *Organizational Behavior* yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak. Semuanya ini memiliki tujuan praktis yaitu untuk mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan.

### **1.5.2.2 Ruang Lingkup Perilaku Organisasi**

Perilaku Organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku- perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi.

Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah: motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*), dan sebagainya.

Sementara itu aspek-aspek yang merupakan dimensi eksternal organisasi seperti faktor ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kependudukan dan sebagainya, menjadi kajian dari ilmu manajemen strategik (*strategic management*).

### **1.5.3 Employee Engagement**

#### **1.5.3.1 Definisi *Employee Engagement***

*Employee engagement* menurut Thomas (2007) merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan adalah hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja. *Conference Board* (dalam Vibrayani, 2012 : 10) menyebutkan bahwa *engagement* pada karyawan adalah sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja yang akan berdampak pada kinerja seorang karyawan. *Employee Engagement* yang sering disebut dengan *work engagement* didefinisikan oleh Kahn (1990, p. 694) sebagai :

*“harnessing of organization members’ selves to their work roles: in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally and mentally during role performances”*,

Hal ini berarti *employee engagement* merupakan keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya: dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performa mereka. Aspek kognitif dalam *employee engagement* mencakup keyakinan yang dimiliki oleh

karyawan mengenai organisasi tersebut, para pemimpinnya, dan kondisi kerja. Aspek emosional meliputi bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik meliputi energi fisik yang dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas peran yang ia miliki di organisasi. Kahn (1990) juga menyebutkan bahwa *engagement* adalah konstruk yang melihat perbedaan

### 1.5.3.2 Jenis *Employee Engagement*

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, Saks (2006) membagi *employee engagement* menjadi dua jenis antara lain :

#### a. *Job Engagement*

Merupakan perasaan positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya dan adanya keinginan dan kesediaan karyawan untuk melakukan usaha yang lebih terhadap suatu pekerjaan tertentu, sehingga karyawan sampai lupa waktu karena menikmati apa yang dikerjakannya (Saks, 2006; Schaufeli et al, 2002). Selain berfokus pada pekerjaan, karyawan juga berperan sebagai anggota organisasi (Saks, 2006).

#### b. *Organizational Engagement Job*

*Organizational engagement* merupakan orientasi yang ditunjukkan oleh karyawan pada tujuan organisasi atau perusahaan itu sendiri. *Organizational engagement* melihat dan menjelaskan secara psikologis sejauh mana karyawan dapat terlibat dalam organisasinya. Disamping itu, *organizational engagement*

dapat dikonseptualisasikan sebagai investasi diri terhadap kinerja dan sebagai respon terhadap keputusan organisasi.

### 1.5.3.3 Tingkatan *Employee Engagement*

Menurut Gallup (2004) terdapat tiga pengelompokan *engagement* yaitu :

#### 1. *Engaged*

Karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang. Karyawan yang *engaged* juga bekerja dengan *passion* dan memiliki hubungan yang erat dengan perusahaan.

#### 2. *Not engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

#### 3. *Actively disengaged*

Karyawan tipe ini adalah penunggu gua *cave dweller*. Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

#### 1.5.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Federman (2009 dalam Akbar, 2013) menyatakan bahwa *Employee Engagement* juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

1. Kebudayaan
- 2) Indikator Sukses (*Success Indicators*)
- 3) Pengertian Prioritas (*Priority Setting*)
- 4) Komunikasi (*Communication*)
- 5) Inovasi (*Innovation*)
- 6) Penguasaan Bakat (*Talent Acquisition*)
- 7) Peningkatan Bakat (*Talent Enhancement*)
- 8) Insentif dan Pengakuan (*Incentives and Acknowledgement*)
- 9) Pelanggaran (*Cusomer-Centered*)

#### 1.5.3.5 Dampak *Employee Engagement*

##### a. *Job Performance*

Berdasarkan studi yang dilakukan Anitha (2013), ditemukan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang memengaruhi *employee engagement* dan memberi dampak signifikan terhadap performansi karyawan di organisasi tempat ia bekerja.

##### b. *Organizational Commitment*

Penelitian yang sudah ada menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki dampak yang positif terhadap komitmen organisasi (Agyemang & Ofei, 2013). Karyawan yang *engage* dengan organisasinya akan berupaya untuk bekerja lebih keras dan cenderung melampaui tugas yang mereka kerjakan.

c. *Organizational Citizenship Behavior*

OCB merupakan perilaku kooperatif yang ditunjukkan oleh karyawan dan menguntungkan serta membawa pengaruh positif bagi perusahaan ( Van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham & Cummings, 2016). OCB merupakan perilaku karyawan yang melakukan pekerjaan diluar tugasnya. Perilaku OCB biasanya dilakukan oleh karyawan yang merasa terlibat dalam perusahaan.

**1.5.3.6 Ciri-ciri *Employee Engagement***

Menurut Schaufeli dan Bakker (2008), karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi memiliki ciri-ciri yang dikenal dengan istilah 3S, yaitu :

1. *Say*

Secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan.

2. *Stay*

Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.

3. *Strive*

Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi

## 1.5.4 *Work Value*

### 1.5.4.1 Definisi *Work Value*

Schwartz dalam Nintya dan Samuel (2016) mendefinisikan *work values* adalah nilai-nilai sebagai objek, tujuan, dan perilaku dalam situasi tertentu yang diterapkan sebagai standar normatif dalam menilai dan memilih model perilaku alternatif. Sedangkan menurut Super (1970) mendefinisikan *work values* sebagai nilai akhir seperti kepuasan, kualitas, dan penghargaan terhadap apa yang mereka cari dalam pekerjaan mereka. Menurut Connor dan Becker 1975; Roe dan Ester (1999) *work values* mempengaruhi pilihan, sikap, dan tujuan yang mempengaruhi motivasi seseorang. *Work values* penting sebagai pertimbangan di tempat kerja dalam hal untuk mempertimbangkan pilihan dan tindakan yang akan dilakukan menurut Rokeach (1937) dan mempengaruhi sejumlah hasil seperti penilaian dan pengambilan keputusan dalam organisasi, upaya dalam bekerja, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja organisasi. Nilai kerja menurut Hofstede (1980: 81) merupakan orientasi individual dan sikap terhadap pekerjaannya sendiri, terhadap hubungan personalnya dengan anggota perusahaan dan loyalitas kepada perusahaan maupun organisasi. Kondisi sosial ekonomi mempengaruhi nilai kerja pada setiap generasi. Teori sosialisasi dan kelangkaan menjadi faktor yang menjelaskan pengaruh ini. Pertama, teori sosialisasi mengatakan bahwa kondisi sosial dan ekonomi dari kecil hingga remaja mempengaruhi nilai-nilai dasar orang dewasa. Kedua, prinsip kelangkaan mengatakan nilai subjektif terbesar disebabkan oleh faktor sosial dan ekonomi Inglehart (1997). Nilai kerja merujuk kepada sikap

karyawan tentang apa yang “benar”, serta sikap tentang apa yang diharapkan di tempat kerja (Brown 1976; George dan Jones 1999).

#### **1.5.4.2 Pendekatan dalam *Work Value***

Ada dua pendekatan dalam *work values* yaitu *individual-level* dan *cross national explanations* Gahan dan Abeysekera (2009) yaitu:

##### **a) Penjelasan tingkat individu dari nilai kerja**

Beberapa individu telah menganalisis hubungan *work values*, yang paling penting adalah faktor karakteristik demografi seperti jenis kelamin, tingkatan generasi, dan tingkat pendidikan. Pengaruh yang signifikan perbedaan generasi tersebut terhadap *work values* karyawan karena mereka tumbuh dan masuk ke pasar tenaga kerja dengan berbagai keadaan yang berbeda. Menurut Twenge dalam Hauff dan Kirchner (2015) mengemukakan bahwa generasi muda tingkat *extrinsic value* lebih tinggi dan *intrinsic value* rendah dibandingkan dengan generasi yang lebih tua.

##### **b) Lintas perbedaan nasional**

Kepentingan relatif dari *work value* yang spesifik di negara berbeda, socio-economic dan penjelasan budaya memiliki dua pendekatan alternatif secara menyeluruh untuk menjelaskan lintas perbedaan nasional menurut Huang dan Van de Viert 2013; Kaasa (2011).

#### 1.5.4.3 Faktor yang Memengaruhi Nilai Kerja (*work value*)

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *work value* Hofstede (dalam Matsumoto & Juang, 2000) adalah sebagai berikut:

##### a. Lingkungan

Lingkungan tempat seorang bekerja mempengaruhi *work value* seseorang dalam bekerja, seperti lingkungan fisik tempat kerja, orang-orang yang ada di lingkungan organisasi. Lingkungan ataupun situasi yang dialami oleh seseorang akan membuat munculnya dorongan untuk membuat penilaian pada suatu hal, demikian juga terhadap nilai kerjanya. Hubungan interpersonal antara karyawan dengan teman sejawat maupun dengan atasan dan bawahan akan berdampak pada nilai kerja karyawan.

##### b. Kepuasan

Kepuasan yang diperoleh karyawan dalam pekerjaannya menentukan nilai kerjanya. Kepuasan karyawan dipandang sebagai hal yang menyeluruh dari pekerjaannya, maka semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya maka nilai kerja mereka akan terpengaruh juga. Pengalaman bekerja dipandang sangatlah berpengaruh pada nilai kerja dan kepuasan. Seperti yang diungkapkan oleh Donald (2004) bahwa kepuasan kerja seseorang akan menentukan tinggi rendahnya nilai kerja seseorang, dan kepuasan ini juga menentukan lama tidaknya orang tersebut bekerja pada perusahaan.

### c. Tujuan personal

Tujuan personal merupakan suatu target yang ingin dicapai oleh karyawan, yang menyebabkan karyawan akan mengerahkan seluruh kemampuannya untuk mencapai hal tersebut. Tujuan personal dari karyawan juga menentukan nilai kerja karyawan dimana suatu hal yang ingin dicapai akan menjadi penentu bagaimana karyawan menggambarkan dan menentukan nilai kerjanya

## **1.5.5 Job Hopping**

### **1.5.5.1 Definisi Job Hopping**

Rouse (2013) mengatakan bahwa *job hopping* adalah bekerja secara singkat dari satu posisi ke posisi yang lain dibandingkan bertahan pada satu pekerjaan atau perusahaan dalam waktu yang lama. Dougherty et al. (1993) mendefinisikan *job hopping* sebagai perilaku karyawan yang kerap kali berganti perusahaan daripada berganti pekerjaan. Khatri, Fern and Budhwar (2001) mendefinisikan *job hopping* sebagai perilaku karyawan yang melakukan migrasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya tanpa adanya tujuan untuk berkembang yang jelas dan alasan rasional lainnya.

### **1.5.5.2 Indikasi Terjadinya Turnover**

Menurut Harnoto (2002:2) *turnover* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan. Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan.

- Absensi yang meningkat
- Mulai malas bekerja
- Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja
- Peningkatan protes terhadap atasan

### **1.5.5.3 Dampak Terjadinya *Job Hopping***

Menurut Mobley dkk (1978) tinggi rendahnya *job hopping* akan membawa beberapa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain :

#### 1. Beban kerja.

Jika *turnover intention* karyawan tinggi, beban kerja untuk karyawan bertambah karena jumlah karyawan berkurang. Semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, maka semakin tinggi pula beban kerja karyawan selama itu.

#### 2. Biaya penarikan karyawan.

Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggantian karyawan yang mengundurkan diri.

#### 3. Biaya latihan.

Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan untuk karyawan baru. Jika *turnover intention* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, maka akan mengakibatkan peningkatan pada biaya pelatihan karyawan.

4. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.

Dalam hal ini, berkurangnya jumlah karyawan akan mengurangi jumlah produksi atau pencapaian target penjualan. Ini akibat dari tingginya *turnover intention*. Terlebih bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi

#### **1.5.5.4 Faktor yang Memengaruhi Terjadinya *Job Hopping***

Berikut adalah faktor yang memengaruhi terjadinya *job hopping* menurut Naresh and Rathnam (2015) :

- a. Peran kepuasan kerja dan *turnover* karyawan.

Kepuasan kerja telah didefinisikan sebagai reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan perbandingan pendapatan yang diinginkan dengan pendapatan yang didapatkan (Egan et al., 2004, Pg. 5). Kepuasan kerja karyawan adalah refleksi dari seberapa baik ekspektasi seorang karyawan sesuai dengan keadaan realita pekerjaan mereka (Lund, 2003) . Karyawan menilai kepuasan kerja berdasarkan elemen intrinsik pekerjaan seperti perasaan atas kegunaan mereka di tempat bekerja dan juga elemen ekstrinsik pekerjaan, seperti kompensasi. Tingkat kepuasan karyawan merefleksikan akumulasi refleksi ekspektasi pekerjaan yang terpenuhi.

- b. Faktor Biologis

Faktor biologis merupakan bagian integral dari perilaku makhluk hidup. Yang tergolong dalam faktor biologis adalah semua faktor internal yang meliputi motivasi, kepribadian, persepsi, perilaku, dan juga nilai-nilai. Perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam perusahaan turut merefleksikan produktivitas

perusahaan. Kinerja karyawan juga menunjukkan kesuksesan penyelesaian tugas oleh individu yang telah ditetapkan dan diukur oleh *supervisor* atau organisasi untuk mengetahui standar seseorang sambil menggunakan sumberdaya yang ada secara efektif dan efisien di dalam lingkungan yang terus berubah-ubah.

c. Konflik peran dan ukuran kesejahteraan karyawan

Konflik peran akan muncul saat karyawan diberi dua peran yang berbeda dan tidak berhubungan pada waktu yang bersamaan, atau peran mereka bertumpangtindih dengan karyawan atau grup pekerja lain. Semakin besar konflik peran yang terjadi, maka semakin tinggi juga kemungkinan karyawan untuk mengalami stress kerja. Tingkat keparahan terjadinya konflik peran yang dialami oleh karyawan akan berdampak pada ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya dan pada akhirnya akan berdampak pada fenomena *job hopping*. Ukuran kesejahteraan karyawan tidak selalu harus diukur berdasarkan tingkat keuangan. Kesejahteraan karyawan juga mencakup pengawasan kondisi kerja, penciptaan harmonisasi industri melalui infrastruktur kesehatan, hubungan industrial dan asuransi terhadap penyakit dan kecelakaan.

## **1.5.6 Generasi**

### **1.5.6.1 Definisi Generasi**

Menurut Johnson & Johnson dalam Kraus (2017) menyatakan bahwa generasi sebagai kelompok individu yang lahir yang memiliki pengetahuan umum dan pengalaman yang mempengaruhi pemikiran, sikap, nilai-nilai, dan keyakinan.

### **1.5.6.2 Generasi Y (*Millennial*)**

Peneliti memilih untuk mendefinisikan Generasi Y menurut (Campione, 2014; Cheeseman & Downey, 2012; Johnson & Lopes, 2008) yaitu berada pada tahun kelahiran 1981-2000

### **1.5.6.3 Karakteristik Generasi Y (*Millennial*)**

Howe dan Strauss (2000) menyebutkan bahwa Generasi Y sebagai pembawa era revolusi dalam organisasi karena sifat mereka yang optimis, dapat bekerja sama di dalam tim, menghormati pihak otoritas dan mematuhi peraturan. Solnet & Hood (2008) menjelaskan karakteristik Generasi Y antara lain mudah mengekspresikan pendapat, lebih menuntut dibanding generasi sebelumnya, memiliki toleransi kebosanan yang rendah, menyukai tantangan dan tanggung jawab, mandiri, menginginkan pengakuan, dan pemberian umpan balik secara konstan. Generasi Y tumbuh dalam era globalisasi yang memungkinkan mereka untuk mengakses setiap informasi secara cepat dan praktis. Generasi ini menganggap kecepatan dan kepraktisan sebagai bagian dari gaya hidup. Ini yang mempengaruhi salah satu karakteristik dari Generasi Y yaitu generasi yang *technology-savvy*, tidak sabar dan cepat belajar (Zemke dkk., 2000)

### **1.5.6.4 Faktor yang Membentuk Kepribadian Generasi *Millennial***

Dalam rangka memahami generasi *millennial* dengan lebih baik, maka kita harus mempertimbangkan beberapa faktor utama yang membentuk masa kecil serta pertumbuhan mereka, misalnya saja globalisasi, lingkungan teknologi dan digital, ketidakpastian institusi dan juga perbedaan. Generasi ini adalah generasi

pertama yang lahir pada era internet. Mereka disebut pribumi digital karena mereka penutur asli dari bahasa digital komputer, internet dan media realitas virtual lainnya (Caraher, 2015). Kemajuan teknologi yang ada telah merubah dunia dikenal dengan istilah *global village*. Bertemu orang secara virtual, lebih banyak bepergian secara internasional dan terhubung secara global adalah apa yang diharapkan kaum *millennial* di tempat kerja mereka, menjadikan keragaman merupakan suatu keharusan dalam kehidupan profesional mereka (Tulgan, 2015). Mayoritas dari kaum *millennial* ini dibesarkan dan dipuji oleh orangtua dengan gaya didikan *helicopter*, sehingga mereka mereka terbiasa dengan kehadiran seorang mentor yang mampu mengarahkan mereka dengan sabar dalam dunia kerja, juga untuk memberikan saran setiap harinya (Ivancevic & Ratkovic, 2016)

#### ***1.5.7 The Expectancy – Confirmation Theory***

Teori ini merupakan sebuah teori yang dicetuskan oleh (Vroom, 1964). Teori ini mengatakan bahwa sebelum seseorang melakukan sesuatu, harapan pasti akan timbul di benak mereka. Jika ekspektasi mereka sesuai dengan kenyataan, maka orang tersebut akan merasa puas. Begitu juga sebaliknya, jika ekspektasi seseorang tidak sesuai dengan kenyataan maka orang tersebut akan merasa tidak puas. Dengan kata lain, orang-orang yang memasuki dunia kerja pasti memiliki ekspektasi dan nilai personal, dan jika hal tersebut sesuai dengan yang dimiliki perusahaan maka mereka akan memilih untuk menjadi anggota tetap dari perusahaan tersebut. Sebaliknya, jika ekspektasi dan nilai personal mereka tidak ditemukan di tempat mereka bekerja, maka perilaku negatif seperti keluar dari perusahaan akan muncul.

### **1.5.8 *The Job Embeddedness Theory***

Teori yang dicetuskan oleh Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, and Erez (2001) mengemukakan bahwa karyawan memiliki ikatan dan hubungan di dalam sebuah organisasi dan di dalam komunitas mereka. Hal tersebut membuat seseorang merasa sangat terhubung dan menyatu dengan lingkungan tersebut sehingga mereka tidak akan rela untuk kehilangan atau mengorbankan ikatan dan hubungan tersebut demi sebuah lingkungan atau pekerjaan yang baru. Teori ini juga mengatakan bahwa integrasi organisasional dan komunitas seseorang itu bergantung pada nilai-nilai personal, aspirasi karir beserta kemampuan dan pengetahuan. Karyawan akan memilih untuk menetap pada pekerjaannya jika mereka merasakan keterikatan tersebut, jika tidak, mereka akan keluar dari perusahaan.

## **1.6 Hubungan Antar Variabel**

### **1.6.1 Hubungan antara *employee engagement* terhadap *job hopping***

Setiap karyawan akan merasa memiliki keterikatan baik dengan pekerjaan, rekan kerja maupun atasannya saat mereka merasa bahwa peran mereka sejalan dengan tujuan perusahaan, sehingga keterikatan karyawan tersebut akan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kesetiaan seseorang pada pekerjaannya. Dalam penelitian Gallup yang melibatkan 1.4 juta karyawan menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara tingkat keterikatan karyawan dengan kecenderungan karyawan melakukan *job hopping*. Dalam penelitiannya juga ditemukan bahwa perusahaan dengan tingkat *engagement* karyawan yang tinggi, tidak hanya memiliki dua kali lipat tingkat keberhasilan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang tingkat *engagementnya* rendah,

melainkan juga memiliki 40% tingkat kecenderungan *job hopping* yang lebih rendah. Dengan kata lain, dengan meningkatkan tingkat *engagement* karyawan, maka juga akan menekan kecenderungan karyawan *millennial* untuk melakukan fenomena *job hopping*.

### **1.6.2 Hubungan antara *work value* terhadap *job hopping***

Ekspektasi Millennial seputar sifat pekerjaan atau karier mereka adalah topik yang semakin meningkatkan fokus dalam literatur akademik. Penelitian oleh Price Waterhouse Cooper Consulting (2008) menemukan bahwa 88% lulusan perguruan tinggi lebih suka bekerja untuk pengusaha yang memiliki nilai yang sama dan 86% akan mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka jika mereka menemukan bahwa nilai pengusaha berbeda dari nilai mereka. *Millennial* menghargai nilai-nilai kerja intrinsik yang lebih tinggi daripada yang diasumsikan oleh generasi yang lebih tua; demikian juga, generasi yang lebih tua meremehkan betapa pentingnya nilai-nilai kerja ekstrinsik bagi kaum *Millennial*. Selain itu, ditemukan bukti signifikan secara statistik bahwa kaum *Millennial* yang menganggap nilai kerja ekstrinsik sebagai hal yang penting juga akan memiliki sikap yang menguntungkan terhadap pelepasan pekerjaan. Ketika para praktisi sumber daya manusia tidak memahami nilai-nilai dan keinginan tempat kerja Millennial, mereka dapat membuat perubahan pada struktur kerja yang ada yang mengakibatkan pekerja yang tidak puas. yang terbiasa meninggalkan perusahaan (Westerman & Yamamura, 2007).

## 1.7 Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah:

1. Hipotesis 1

Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap *job hopping* karyawan generasi *millennial*

2. Hipotesis 2

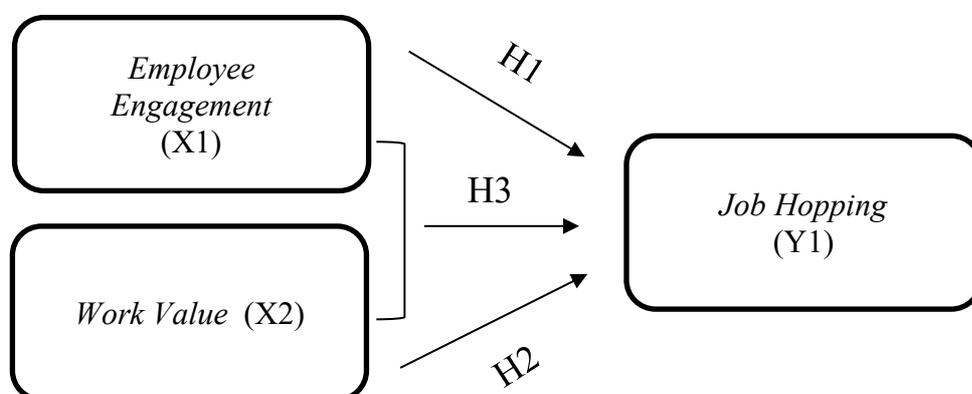
Terdapat pengaruh *work value* karyawan generasi *millennial* terhadap *job hopping*

3. Hipotesis 3

Terdapat pengaruh *employee engagement* dan *work value* karyawan generasi *millennial* terhadap *job hopping*

Untuk memperjelas hipotesis di atas, berikut ini disajikan gambar hipotesis tersebut

**Gambar 1.2**  
**Model Hipotesis**



## 1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan skripsi ini. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan mengarahkan penelitian ini, diantaranya yaitu:

**Tabel 1.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Hemdi, Buang, Saidmamatov	2018	<i>Investigating the Role Motivational Factors and Job Hopping Attitudes on Turnover Intentions of Gen Y Hotel Employees</i>	<i>Employee engagement negatively affects job hopping phenomenon on gen millennial</i>
2	Akmar, Johari, Noor and Romle	2018	<i>Intrinsic and Extrinsic Factors of Job Hopping: A Perspective from Final Year Business Student</i>	<i>Both extrinsic and intrinsic including work value factors significantly affect Job Hopping</i>
3	Pathak	2014	<i>Job Hopping and Turnover Intention : An Empirical Study, International Journal of Research in IT and Management</i>	<i>The research stated that Employee Engagement has also significant relationship with someone's job hopping behavior.</i>
4	Pranaya	2014	<i>Job Hopping – An Analytical Review</i>	<i>The study supports that the employee engagement has significant relationship with job hopping.</i>
5	Gibson, Greenwood and Murphy Jr	2011	<i>Generational Differences in The Workplace : Personal Values, Behaviors and Popular Beliefs</i>	<i>The study supports that work value contributes to people's job hopping behavior</i>

### 1.9 Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan. Konsep ini juga bertujuan untuk mengarahkan penelitian agar tidak mengalami perbedaan persepsi karena kurang jelasnya batasan dan pengertian dari variabel yang ada. Berdasarkan pengertian tersebut maka definisi konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. *Employee Engagement*

Schaufeli dan Baker (2004) mengatakan bahwa *employee engagement* sebagai kondisi positif dan pemenuhan yang dilakukan karyawan, hal tersebut berhubungan dengan pekerjaan dan memiliki karakteristik yaitu giat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*)

b. *Work Value*

Lyon, Higgins & Duxbury (2010) mengatakan bahwa *work value* adalah sesuatu yang dianggap penting dan benar oleh seorang individu dalam lingkungan kerjanya

c. *Job Hopping*

Rouse (2013) mengatakan bahwa seorang *job hopping* adalah bekerja secara singkat dari satu posisi ke posisi yang lain dibandingkan bertahan pada satu pekerjaan atau perusahaan dalam waktu yang lama.

## 1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran konsep dalam kegiatan yang lebih konkret, sebab definisi konsep sifatnya masih abstrak sehingga perlu dioperasionalkan.

Jadi definisi operasional adalah petunjuk tentang bagaimana variabel diukur, dengan ditunjukkan oleh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel secara terperinci sebagai berikut:

a. *Employee Engagement*

Berikut indikator yang digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya *employee engagement*, menurut Schaufeli dan Baker (2004) :

1. Vigor, indikatornya adalah :

- Semangat dalam bekerja
- Berusaha sekuat tenaga ketika bekerja
- Antusias dalam bekerja

2. Dedication, indikatornya adalah:

- Memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan
- Memiliki komitmen terhadap pekerjaan
- Meluangkan waktu lebih untuk bekerja

3. Absorption, indikatornya adalah:

- Sulit melepas diri dari pekerjaan
- Berkonsentrasi mengerjakan tugas

b. Work Value

Berikut indikator yang digunakan untuk mengukur work value menurut Lyon,

Higgins & Duxbury (2010) :

1. Ekstrinsik, indikatornya adalah:

- Pekerjaan dengan gaji yang tinggi
- Pekerjaan dengan banyak keuntungan
- Lingkungan kerja yang nyaman

2. Intrinsik, indikatornya adalah :

- Memiliki keinginan untuk berkembang
- Memiliki pekerjaan yang menantang

3. Sosial, indikatornya adalah:

- Hubungan yang baik dengan atasan
- Mampu bekerjasama dengan rekan kerja

4. Prestise, indikatornya adalah:

- Image perusahaan
- Memiliki pengaruh dalam pekerjaan

c. Job Hopping

Berikut indikator yang digunakan untuk mengukur job hopping :

- Berpindah ke perusahaan lain dalam jangka waktu kurang dari 2 tahun
- Yakin berpindah pekerjaan dalam jangka waktu kurang dari 2 tahun
- Bosan dengan pekerjaan dalam jangka waktu kurang dari 2 tahun
- Kurangnya ketertarikan terhadap pekerjaan yang dimiliki

## 1.11 Metode Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini harus mempertimbangkan agar sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan, sedangkan metode penelitian menurut Sugiyono (2006:4) dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang *valid* dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang bisnis.

Adapun langkah yang tercakup dalam metode penelitian ini adalah:

### 1.11.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *explanatory research*. *Explanatory research* ini ditujukan untuk

mengetahui besar kecilnya hubungan dan pengaruh antara variabel penelitian (Sugiyono, 2008:11). Variabel independen dari penelitian ini *employee engagement* dan *work value* sedangkan variabel dependennya yaitu *job hopping*.

## **1.11.2 Populasi dan Sampel**

### **1.11.2.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalis yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008:115). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan *Food and Beverage* dan *Front Office* Golden Tulip Jineng *Resort Bali*.

### **1.11.2.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008:116). Sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap generasi *millennial* Golden Tulip Jineng *Resort Bali* bagian *Food and Beverage* dan *Front Office* yang berjumlah 40 orang.

### **1.11.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Untuk mengambil sampel, peneliti terlebih dahulu meminta ijin untuk meminta data jumlah karyawan tetap yang ada pada *Food and Beverage* dan *Front Office* Golden Tulip Jineng *Resort Bali*. Berdasarkan pada populasi yang diteliti, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu sebuah pengambilan sampel yang dilakukan atas dasar tujuan dan pertimbangan tertentu. Dalam hal ini, karakteristik yang harus dipertimbangkan adalah :

1. Termasuk dalam karyawan bagian *Food and Beverage* dan *Front Office*
2. Termasuk dalam generasi karyawan *millennial* yang berada pada tahun kelahiran 1981 – 2000
3. Pernah berpindah pekerjaan selama 2 kali atau lebih dalam kurun waktu kurang dari atau sama dengan 2 tahun

#### **1.11.4 Jenis dan Sumber Data**

##### **1.11.4.1 Jenis Data**

- a. Data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau data yang dapat diukur dengan perhitungan statistik. Penggunaan statistik ini dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian. Data kuantitatif yang didapat adalah berupa kuesioner yang didapat dari karyawan generasi *millennial* Golden Tulip Jineng *Resort* sebagai responden.

##### **1.11.4.2 Sumber Data**

Data pada penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- a. Data primer

Data primer adalah sumber data yang diperoleh dari sumber utama yaitu karyawan generasi *millennial* Golden Tulip Jineng *Resort* Bali bagian *Food and Beverage* dan *Front Office*. Data ini berupa jawaban kuesioner yang diberikan oleh responden, data ini meliputi data pribadi (biodata) responden dan juga mengenai persepsi responden terhadap *Employee Engagement*, *Work Value* dan *Job Hopping* Golden Tulip Jineng *Resort* Bali.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya. Data ini diperoleh dari perusahaan berupa laporan-laporan dan data, serta literatur-literatur yang diperoleh dari sumber perpustakaan yang mendukung penelitian. Data sekunder yang digunakan peneliti meliputi:

- Buku-buku teks mengenai Manajemen Sumber Daya manusia, Perilaku Organisasi dan pengembangannya yang mencakup *Employee Engagement*, *Work Value* dan *Job Hopping*
- Hasil-hasil riset terkait dengan *Employee Engagement*, *Work Value* dan *Job Hopping* yang telah pernah dilakukan peneliti lain sebelumnya
- Informasi yang didapat dari berbagai laman resmi di internet

#### 1.11.5 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2008:131), skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat tersebut jika digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dengan skala pengukuran maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan *semantic differential* sebagai skala pengukuran. Dimana *semantic differential* digunakan untuk mengukur sikap hanya saja bentuknya tidak pilihan ganda maupun *checklist*, tetapi tersusun dalam satu garis kontinum yang jawaban paling positifnya terdapat di kanan baris dan jawaban yang paling negatif terdapat pada sisi paling kiri baris.

Dengan *semantic differential* responden dapat memberi jawaban, pada rentang jawaban yang positif sampai dengan negatif. Hal ini tergantung pada persepsi responden yang dinilai.

Responden memberi penilaian dengan angka 10, berarti persepsi responden terhadap pemimpin itu sangat positif, sedangkan bila memberi angka 6-7 bisa diartikan netral, dan bila memberi jawaban pada angka 1 maka persepsi responden terhadap pemimpinnya sangat negatif. Bentuk dari *semantic differential* dapat dilihat seperti berikut:

No	Pernyataan Negatif	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pernyataan Positif
1.												

### 1.11.6 Teknik Pengumpulan Data

#### a. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2006:135). Metode pengumpulan data ini adalah dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini.

#### b. Metode kepustakaan

Metode kepustakaan merupakan teknik yang dipakai untuk memperoleh teori-teori yang mendukung penelitian, dengan membaca berbagai buku referensi, jurnal, dokumen dan bacaan lainnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

### 1.11.7 Teknik Pengolahan Data

Setelah data berhasil dikumpulkan, maka langkah selanjutnya dalam penelitian yaitu pengolahan data. Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. *Editing*

Yaitu proses pemeriksaan dan pengoreksian yang dilakukan setelah data terkumpul untuk mengetahui apakah jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan sudah lengkap atau belum.

#### 2. *Coding*

Yaitu pemberian tanda, simbol atau kode bagi data yang masuk dalam kategori yang sama untuk diklasifikasikan dan dikelompokkan menurut kategori yang telah ditetapkan.

#### 3. *Scoring*

Proses penentuan skor atas jawaban responden yang dilakukan dengan membuat klasifikasi dan kategori yang cocok tergantung pada anggapan atau opini responden. Dalam penelitian ini penentuan skor menggunakan Skala *semantic differensial*.

#### 4. *Tabulating*

Yaitu kegiatan menyajikan data dalam bentuk tabel. Maksud penggunaan tabel ini adalah untuk memudahkan dalam menganalisis data yang diperoleh serta untuk memudahkan dalam penyajian dan pengolahan data tersebut.

variabel *employee engagement* diukur dengan indikator yang sama secara berulang-ulang hasilnya tetap sama. Begitupula pengukuran variabel *work value* dengan indikator yang sama dilakukan secara berulang-ulang, dan variabel *job hopping* dengan indikator yang sama pula dilakukan secara berulang-ulang, hasilnya akan tetap sama. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau konstan dari waktu ke waktu (Ghozali, 2007:4). SPSS memberikan fasilitas mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) diperoleh dari hasil pengujian reliabilitas, pada tabel *Reliability Statistics* kolom *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila sebagai berikut :

➤ Hasil  $\alpha > 0,60$  maka reliabel

Hasil  $\alpha < 0,60$  maka tidak reliabel

### c. Uji Koefisien Korelasi

Uji koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa kuat tidaknya hubungan variabel dependen dengan variabel independen yaitu *employee engagement* dan *work value* terhadap *job hopping* karyawan generasi *millennial* pada bagian *food and beverage*. Tujuan dari uji koefisien korelasi adalah untuk mengetahui apakah diantara dua variabel terdapat hubungan, dan jika terdapat hubungan, bagaimana arah hubungan dan seberapa besar hubungan tersebut. Secara teoritis dua variabel dapat sama sekali tidak berhubungan ( $r=0$ ), berhubungan sempurna ( $r=1$ ), atau antara kedua angka tersebut. Arah korelasi juga bisa positif (berhubungan searah) maupun negatif (berhubungan berlawanan arah).

### 1.11.8 Teknik Analisis Data

Dalam memudahkan menjawab permasalahan dalam penelitian ini, maka penulis melakukan analisa data dan pengujian hipotesis yang dipakai untuk mendukung penelitian ini. Analisa yang dipakai dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Analisis Kuantitatif

Analisa data yang mendasarkan pada perhitungan dan pengukuran variabel-variabel yang digunakan disertai dengan penjelasan terhadap hasil yang telah diperoleh dari perhitungan tersebut menggunakan metode statistik atau perhitungan dengan menggunakan angka-angka atau rumus-rumus sebagai berikut:

##### a. Uji Validitas

Uji validitas ditujukan untuk mengetahui apakah instrument (alat ukur) yang digunakan untuk mendapatkan data valid atau tidak. Jika valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur, begitu pula sebaliknya jika tidak valid berarti instrument tersebut tidak dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diukur. Instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Uji validitas instrumen dapat dilakukan dengan menggunakan Rumus korelasi yang dikemukakan oleh Pearson yaitu korelasi *product moment*. (Arikunto, 2002:144)

##### b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur suatu gejala yang sama. Dikatakan reliabel apabila

Untuk menentukan keeratan hubungan keeratan/korelasi antar variabel tersebut maka menggunakan kriteria sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Korelasi Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Korelasi Rendah
0,40 - 0,599	Korelasi Sedang
0,60 - 0,799	Korelasi Kuat
0,80 - 1,000	Korelasi sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2010:250)

#### d. Uji Regresi Linear Sederhana

Adalah cara untuk menganalisis apakah ada atau tidak pengaruh antara kedua sebab akibat dari variabel. Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dan satu variabel dependen. Persamaan regresi linear adalah:

$$Y' = a + bX$$

Dimana:

$Y'$  : Variabel terikat

$a$  : nilai  $Y$  bila  $X = 0$  (nilai konstan)

$b$ : Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen. Bila  $b$  (+) maka naik, bila  $b$  (-) maka terjadi penurunan.

$X$ : variabel bebas

#### e. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda digunakan untuk mengukur kuat tidaknya pengaruh antara lebih dari satu variabel prediktor (variabel bebas) terhadap variabel terikat (Y). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel bebasnya minimal dua. Pada penelitian ini akan dilakukan pengukuran pengaruh variabel *employee engagement* dan *work value* terhadap *job hopping*.

Persamaan regresi untuk dua prediktor adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y	= Variabel terikat
X <sub>1</sub>	= Variabel bebas pertama
X <sub>2</sub>	= Variabel bebas kedua
a	= Bilangan tetap / konstanta
b <sub>1</sub>	= Koefisien regresi X <sub>1</sub> terhadap Y
b <sub>2</sub>	= Koefisien regresi X <sub>2</sub> terhadap Y

Untuk dapat membuat ramalan melalui regresi, maka data setiap variabel harus tersedia. Selanjutnya berdasarkan data itu penulis dapat menemukan persamaan melalui perhitungan

#### f. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel penjelas yaitu *employee engagement* (X<sub>1</sub>) dan *work value* dalam menerangkan variabel dependen yaitu *job hopping* (Y). Nilai koefisien determinasi

adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas.

Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antar masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time-series*) biasanya memiliki koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2009).

### 1.11.9 Uji Hipotesis

#### 1.11.9.1 Uji t-Hitung

Menurut Sudjana (2002:380), uji t merupakan pengujian secara individual. Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara individual berpengaruh berarti atau tidak terhadap variabel terikat (Y) menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Dimana :

t = nilai t hitung atau uji t

r = koefisiensi korelasi sebagai nilai perbandingan

n = jumlah ukuran data

Nilai t dari hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan hasil dengan langkah-langkah:

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

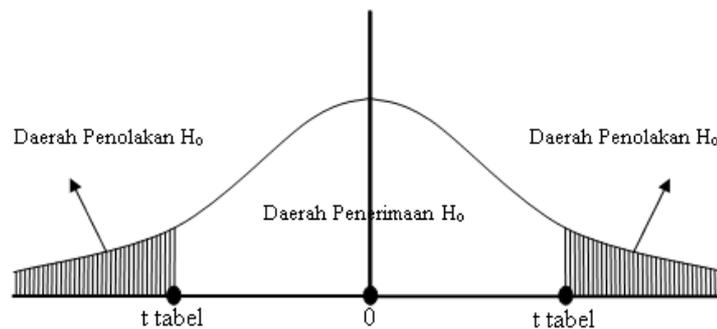
$H_a : \beta = 0$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen *Employee Engagement* ( $X_1$ ), terhadap variabel dependen yaitu *Job Hopping* ( $Y$ ).

$H_a : \beta \neq 0$ , artinya ada pengaruh antara variabel independen yaitu *Employee Engagement* ( $X_1$ ), terhadap variabel dependen yaitu *Job Hopping* ( $Y$ ).

1. Menentukan tingkat keyakinan interval dengan signifikan  $\alpha = 0,05$  atau sangat signifikan 5 %.
2.  $H_0$  ditolak apabila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, berarti ada pengaruh antara *employee engagement* ( $X_1$ ) dan variabel dependen yaitu *job hopping*( $Y$ ).

**Gambar 1.3**

**Kurva Hasil Uji t (Two Tail)**



$H_0$  diterima apabila  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, berarti tidak ada pengaruh antara *employee engagement* ( $X_1$ ), terhadap variabel dependen yaitu *job hopping* ( $Y$ ).

### 1.11.9.2 Uji F-hitung

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen.

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana :

$R^2$  = koefisien korelasi berganda

$k$  = jumlah variabel independen (bebas)

$n$  = jumlah sampel

Adapun langkah-langkah pengujian F adalah :

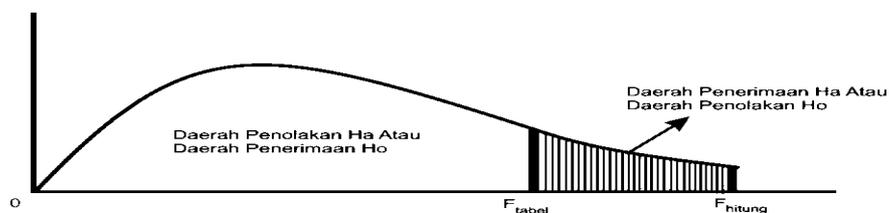
1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta_1 > 0$ , artinya ada pengaruh antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen.

2. Menentukan tingkat keyakinan interval dengan signifikan  $\alpha = 0,05$  atau sangat signifikan 5 %.
3.  $H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , artinya variabel bebas (X) secara bersama tidak memengaruhi variabel terikat (Y)

**Gambar 1. 4**  
**Kurva F-hitung**



$H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , artinya variabel bebas (X) secara bersama mampu memengaruhi variabel (Y).