

TESIS

**ANALISA PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* YANG DIMEDIASI OLEH KINERJA
KARYAWAN DI PERUSAHAAN PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK.**

(Studi Kasus pada Karyawan *Special Asset Management Group*
PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.)

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN DALAM
MEMPEROLEH GELAR MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**



Disusun oleh

Charisna Fidiansyah Putra

A012211013

Program Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin

Makassar

2023

TESIS

**ANALISA PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* YANG DIMEDIASI OLEH KINERJA
KARYAWAN DI PERUSAHAAN PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK.**

(Studi Kasus pada Karyawan *Special Asset Management Group*
PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.)

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN DALAM
MEMPEROLEH GELAR MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**



Disusun oleh

Charisna Fidiansyah Putra

A012211013

Program Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin

Makassar

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**ANALISA PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION*
YANG DIMEDIASI OLEH KINERJA KARYAWAN
DI PERUSAHAAN PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK**

Disusun dan diajukan oleh:

**CHARISNA FIDIANSYAH PUTRA
NIM A012211013**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **13 September 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Muh Asdar, SE., M.Si
NIP 196110311989101001

Pembimbing Pendamping



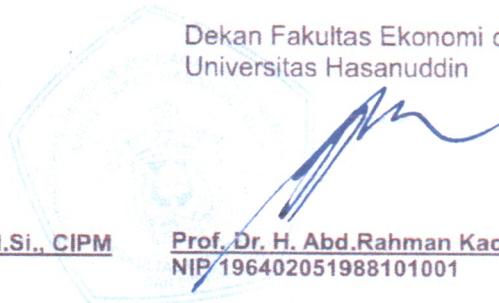
Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg., C.MP
NIP 197412062000121001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Charisna Fidiansyah Putra
Nim : A012211013
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan “**Analisa Pengaruh Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh Kinerja Karyawan di Perusahaan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.**” adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Jakarta, 17 September 2024

Yang Menyatakan,



Charisna Fidiansyah Putra

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil Alamin, puji serta syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas Rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Analisa Pengaruh Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi Oleh Kinerja Karyawan di Perusahaan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk”. Penulisan tesis ini memiliki tujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini, tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis ini dengan ketulusan serta kerendahan hati penulis ungkapkan terimakasih yang sebanyak-banyaknya. Rasa terimakasih ini penulis tunjukkan kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si. selaku Ketua Departemen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dr. H. Muh Asdar, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I dan Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg., C.MP. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing, mengarahkan, memberikan semangat, serta ilmu dan ide yang bermanfaat kepada penulis dalam mengerjakan dan menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak serta Ibu dosen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang membekali penulis dengan ilmu dan pengetahuannya selama menjadi mahasiswa,
5. Kedua orangtua, istri yang sedang mengandung calon anak pertama, kakak-kakak, dan keluarga besar tercinta yang telah memberikan dukungan dan doa yang sangat bermanfaat bagi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik,
6. Seluruh teman, sahabat, dan rekan kerja yang selama ini hadir dalam berbagai macam situasi dan selalu mendukung penulis untuk menyelesaikan tesis dengan maksimal,

7. Semua pihak yang telah hadir yang ikut membantu secara langsung maupun tidak langsung yang memberikan informasi, dukungan, dan bantuan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat beberapa kekurangan pada tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan serta kebermanfaatan yang lebih baik dan luas dimasa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan berbagai pihak lain yang membutuhkan.

Makassar, 17 September 2024

Charisna Fidiansyah Putra

ABSTRAK

ANALISA PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* YANG DIMEDIASI OLEH KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK

(Studi Kasus pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.)

Charisna Fidiansyah Putra

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan di Perusahaan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Responden dalam penelitian ini berjumlah 55 orang karyawan *Special Asset Management Group* di kantor pusat maupun 10 region lainnya. Alat yang digunakan untuk mengolah data adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui program *Partial Least Squares* (PLS). Dari pengujian awal berdasarkan model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*) dan hubungan antar variabel didapatkan hasil bahwa seluruh variabel yang dipakai dinyatakan layak, valid dan reliabel. Untuk hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa hampir seluruh hubungan variabel dinyatakan berpengaruh secara signifikan kecuali hubungan antara variabel Motivasi Kerja dan *Turnover Intention* yang tidak signifikan. Hal ini dikarenakan nilai *P-Values* yang didapatkan di regresi kedua variabel tersebut adalah 0,122 (diatas nilai ambang batas 0,05). Namun variabel Kinerja Karyawan yang berperan sebagai variabel intervening dapat mengubah hubungan regresi variabel Motivasi Kerja dan *Turnover Intention* dari semula tidak signifikan menjadi signifikan (mediasi penuh / *full mediation*).

Kata Kunci: Motivasi Kerja, *Employee Engagement*, *Turnover Intention*, Kinerja Karyawan

ABSTRACT***ANALYSIS OF THE EFFECT OF WORK MOTIVATION AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON TURNOVER INTENTION MEDIATED BY EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK.***

*(Case Study on Special Asset Management Group Employees
PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.)*

Charisna Fidiansyah Putra

This study aims to examine the effect of Work Motivation and Employee Engagement on Turnover Intention mediated by Employee Performance at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. This study uses a quantitative method using a questionnaire as a data collection method. Respondents in this study amounted to 55 employees of the Special Asset Management Group at the head office and 10 other regions. The tool used to process data is Structural Equation Modeling (SEM) through the Partial Least Squares (PLS) program. From initial testing based on the measurement model (outer model), structural model (inner model) and the relationship between variables, it was found that all variables used were declared feasible, valid and reliable. For the results of hypothesis testing, it was found that almost all variable relationships were declared to have a significant effect except for the relationship between the variables of Work Motivation and Turnover Intention which was not significant. This is because the P-values obtained in the regression of the two variables are 0.122 (above the threshold value of 0.05). However, the Employee Performance variable which acts as an intervening variable can change the regression relationship between the Work Motivation and Turnover Intention variables from initially insignificant to significant (full mediation).

Keywords: *Work Motivation, Employee Engagement, Turnover Intention, Employee Performance*

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.5. Sistematika Laporan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Landasan Teori	7
2.1.1. Motivasi Kerja	7
2.1.2. <i>Employee Engagement</i>	8
2.1.3. Kinerja Karyawan	9
2.1.4. <i>Turnover Intention</i>	11
2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya	12
2.3. Kerangka Berpikir	14
2.3.1. Hubungan Motivasi Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	14
2.3.2. Hubungan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	14
2.3.3. Hubungan Kinerja Karyawan pada <i>Turnover Intention</i>	15
2.3.4. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	15
2.3.5. Hubungan <i>Employee Engagement</i> pada Kinerja Karyawan	16
2.3.6. Hubungan Motivasi Kerja pada <i>Turnover Intention</i> dimediasi oleh Kinerja Karyawan	17
2.3.7. Hubungan <i>Employee Engagement</i> pada <i>Turnover Intention</i> dimediasi oleh Kinerja Karyawan.....	17

2.4. Hipotesis	18
BAB III METODE PENELITIAN	20
3.1. Rancangan Penelitian	20
3.2. Waktu & Lokasi Penelitian	20
3.3. Populasi & Sampel.....	21
3.3.1. Populasi.....	21
3.3.2. Sampel	21
3.4. Jenis & Sumber Data	22
3.4.1. Jenis Data	22
3.4.2. Sumber Data	22
3.5. Metode Penelitian Data.....	23
3.6. Metode Analisis.....	24
3.7. Definisi Operasional Variabel Penelitian	26
BAB IV PEMBAHASAN.....	29
4.1. Deskripsi Responden	29
4.1.1. Gambar Umum Perusahaan.....	29
4.1.2. <i>Special Asset Management 2 Group</i>	30
4.2. Deskripsi Variabel Penelitian	31
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	31
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	32
4.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja	32
4.3. Analisis Statistik Deskriptif	33
4.3.1. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	34
4.3.2. Statistik Deskriptif Variabel <i>Employee Engagement</i>	34
4.3.3. Statistik Deskriptif Variabel <i>Turnover Intention</i>	34
4.3.4. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	35
4.4. Analisis Statistik Inferensial.....	36
4.4.1. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	36
4.4.2. Uji Model Struktural atau Evaluasi <i>Inner Model</i>	39
4.4.3. Pengujian Hipotesis.....	41
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian	45
4.5.1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i>	45
4.5.2. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i>	46
4.5.3. Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap <i>Turnover Intention</i>	46
4.5.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	47

4.5.5. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan	47
4.5.6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Kinerja Karyawan	48
4.5.7. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> melalui Kinerja Karyawan	48
BAB V PENUTUP	50
5.1. Kesimpulan	50
5.2. Keterbatasan Penelitian	51
5.3. Saran	51
DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN.....	55

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	12
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan <i>Special Asset Management Group</i>	21
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel.....	27
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Motivasi Kerja.....	34
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i>	34
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif <i>Turnover Intention</i>	34
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan.....	35
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan Nilai <i>Loading Factor</i> -nya.....	36
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan Nilai <i>AVE</i>	37
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Nilai <i>Cross Loading</i> -nya.....	37
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Nilai <i>Heteroit Monotrait Ratio</i>	38
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Berdasarkan Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	39
Tabel 4.10 Hasil Pengujian <i>Goodness of Fit</i>	40
Tabel 4.11 <i>Path Coefficients</i>	42
Tabel 4.12 <i>Specific Indirect Effects</i>	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Data Karyawan Keluar di <i>Special Asset Management Group</i> PT Bank Mandiri (Persero), Tbk	3
Gambar 2.1 Kerangka Pikir	18
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	31
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	32
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	33
Gambar 4.4 Model Struktural.....	40
Gambar 4.5 Hasil Pengujian <i>Bootstrapping</i>	42

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan bank milik pemerintah Republik Indonesia yang tergabung dalam perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dan menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk bermula sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia pada tahun 1998 dimana empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Hal tersebut menyebabkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk memiliki organisasi yang sangat besar hingga saat ini. Sehingga dengan besarnya organisasi yang dimiliki oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk ini, maka perusahaan harus selalu dituntut untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan mutu karyawannya. Mutu SDM sangatlah penting untuk diperhatikan sehingga mengharuskan organisasi untuk memenuhi tantangan lingkungannya yang terus mengalami perubahan dalam hal ini yakni karyawan dan perusahaan.

Perusahaan dan karyawan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Karyawan merupakan penggerak utama dalam kelancaran aktivitas perusahaan. Karyawan memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Untuk dapat menghasilkan output pekerjaan yang baik, maka karyawan perlu memiliki kinerja yang maksimal pula.

Menurut Dressler (1992) keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap perusahaan selalu dituntut untuk bisa memperbaiki kinerja karyawannya agar tujuan perusahaan berhasil terwujud. Menurut James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly (1994) pengertian Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karenanya kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penentu dalam keberhasilan perusahaan dalam merealisasikan tujuan perusahaannya (Mangkunegara, 2016). Namun dalam

mewujudkan kinerja karyawan agar sesuai dengan tujuan perusahaan, ada beberapa hal yang bisa memberi pengaruh pada kinerja karyawan. Dua diantaranya yakni faktor motivasi kerja dan *employee engagement*.

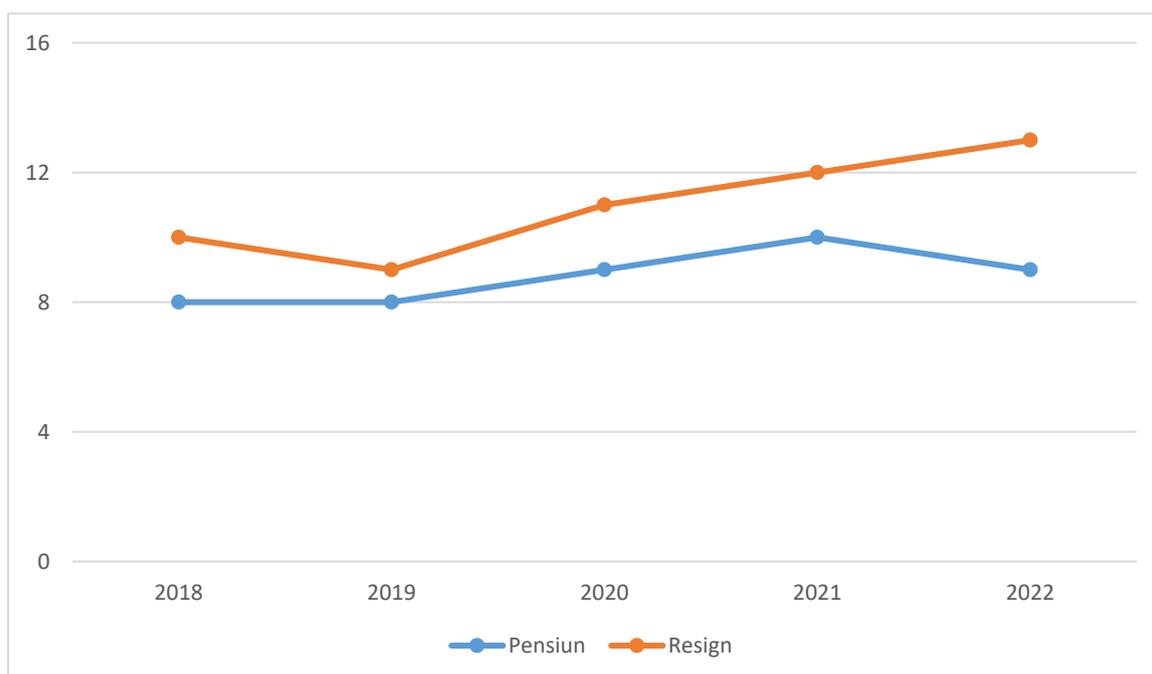
Menurut McClelland dan Robbins (2017) bahwa motivasi adalah sebuah kebutuhan pencapaian, kekuatan, serta hubungan yang mendorong seseorang dalam arah tertentu. Motivasi kerja merupakan semangat kerja karyawan untuk perusahaan yang timbul dari adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan individual serta faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap segala kegiatan atau pekerjaan yang dilakukannya. Pemberian motivasi yang tepat bisa meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sekaligus memenuhi kebutuhan individual karyawan itu sendiri.

Menurut Joplin *et al.*, (2019) *employee engagement* adalah sejauh mana seorang karyawan berkomitmen, berdedikasi, dan setia pada organisasi, setia kepada atasan / supervisor dan rekan kerja yang ada dalam organisasi. *Employee engagement* yang tinggi mampu membawa organisasi menuju keberhasilan karena kemajuan organisasi saat ini bergantung pada kreativitas sumber daya manusianya. Baumruk dan Gorman (2006) mengatakan jika karyawan memiliki rasa *engaged* dengan perusahaan, hal tersebut akan meningkatkan tiga perilaku umum yaitu (3S) *Say* (berbicara positif tentang organisasi), *Stay* (bertahan dalam organisasi), dan *Strive* (termotivasi untuk bekerja lebih serius). Manfaat dari *employee engagement* diungkapkan oleh Siddhanta dan Roy (2010) bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui beberapa hal yang salah satunya berkaitan dengan kinerja karyawan. Selain itu menurut Macey dan Schneider (2008) menyatakan bahwa hubungan *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*).

Turnover intention adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang dan dua tahun yang akan datang (Low *et al.*, 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) juga menemukan bahwa jika *turnover intention* rendah maka kinerja karyawan akan meningkat. Namun *turnover intention* ini masih menjadi persoalan sumber daya manusia bagi

banyak perusahaan yang seringkali muncul serta menghambat kinerja perusahaan. Oleh karenanya apabila perusahaan tidak dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik, maka penyebabnya adalah karyawan cenderung memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi (*turnover intention*) yang tinggi sehingga dapat mengganggu kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebelumnya, ditemukan beberapa keluhan yang diungkapkan dikarenakan karyawan tersebut masih kurang memiliki *engagement* terhadap perusahaan serta motivasi kerja yang minim sehingga mempengaruhi tingkat performa/kinerja setiap karyawannya. Selain itu permasalahan yang terjadi selanjutnya yakni berkaitan dengan *turnover intention*. Berdasarkan data yang diperoleh dari *Human Capital Services Group* di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., terlampir data karyawan yang mengajukan pengunduran diri di *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai berikut :



Gambar 1. 1 Grafik Data Karyawan Keluar di *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk

Berdasarkan gambar 1.1 diatas, terlihat bahwa setiap tahunnya karyawan yang keluar karena *resign* mengalami peningkatan dan lebih tinggi jumlahnya melebihi karyawan yang telah pensiun. Masih tingginya tingkat karyawan yang

keluar tentu akan menjadi masalah bagi perusahaan dan pastinya akan memberikan efek pada kegiatan operasional sebuah perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut diperlukan kajian lebih lanjut mengenai permasalahan ini dengan melakukan penelitian yang berjudul “**Analisa Pengaruh Motivasi Kerja dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi oleh Kinerja Karyawan di Perusahaan PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.**”. Studi kasus dilakukan pada karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis dapat menyimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk?
2. Bagaimana pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk?
3. Bagaimana pengaruh variabel Kinerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk?
4. Bagaimana pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk?
5. Bagaimana pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk?
6. Bagaimana pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk?
7. Bagaimana pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas yang telah dikemukakan, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Menganalisis pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.
2. Menganalisis pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.
3. Menganalisis pengaruh variabel Kinerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.
4. Menganalisis pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.
5. Menganalisis pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.
6. Menganalisis pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.
7. Menganalisis pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Kinerja Karyawan pada Karyawan *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan mengenai pentingnya motivasi kerja dan *employee engagement* untuk menekan tingkat *turnover intention* yang terjadi di perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada efisiensi serta lebih optimal dalam menjalankan operasional perusahaan. Selain itu diharapkan pula dapat menjadi masukan bagi *Special Asset Management Group* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. dalam mengatasi permasalahan *turnover intention*.

Bagi akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi tambahan dalam rangka pengembangan keilmuan di bidang Manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.5. Sistematika Laporan Penelitian

Adapun sistematika penulisan tesis dalam penelitian ini dapat diuraikan kedalam lima bab yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama pendahuluan yang membahas latar belakang masalah rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika laporan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tentang landasan teori, hasil penelitian sebelumnya, kerangka berpikir, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode penelitian data, metode analisis, dan definisi operasional variabel penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab keempat merupakan gambaran umum obyek penelitian serta hasil penelitian yang terdiri dari deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab kelima kesimpulan dan saran yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2008) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai “proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan”. Sedangkan menurut Hasibuan (2007) bahwa “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Oleh karenanya berdasarkan beberapa pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi akan timbul dari diri sendiri untuk memenuhi kebutuhan individualnya atau juga bisa muncul karena dorongan orang lain. Namun motivasi yang terbaik adalah motivasi yang muncul dari diri sendiri, bukan karena paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda beda untuk mencapai tujuannya.

Pemberian motivasi yang dilakukan oleh suatu perusahaan baik publik maupun bisnis harus dapat memenuhi beberapa tujuan. Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2007) antara lain :

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan modal dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivias kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan pada perusahaan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan keadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan prestasi kerja yang baik
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.2. Employee Engagement

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) *employee engagement* adalah suatu keadaan pikiran yang positif terkait pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Selain itu menurut Robbins & Judge (2017) *employee engagement* adalah keterlibatan seorang individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Robinson et al (2017) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sikap positif yang ditampilkan seorang karyawan terhadap organisasi dan nilai – nilainya, dimana karyawan memiliki kesadaran akan konteks bisnis dan bekerja untuk meningkatkan pekerjaan dan efektivitas organisasi. Kemudian, Fleming dan Asplund (2017) dari peneliti Gallup, mendefinisikan bahwa keterikatan karyawan merupakan kemampuan menangkap kepala, hati, jiwa dari karyawan untuk menemukan keinginan intrinsik dan gairah mencapai keunggulan bagi perusahaan. Scandura (2018) menjelaskan *employee engagement* terkait dengan keterlibatan kerja dan antusiasme individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. *Engagement* didefinisikan sebagai investasi diri seorang individu ke dalam sebuah peran.

Menurut Dubrin (2019) *employee engagement* adalah tingkat investasi karyawan yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya di tempat kerja. Sedangkan, menurut Beardwell & Thompson (2017) *employee engagement* adalah tingkat keterikatan emosional positif atau negatif karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi mereka yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan kesediaan mereka untuk belajar dan bekerja di tempat kerja. Kemudian, Dessler (2017) mendefinisikan *employee engagement* adalah sejauh mana karyawan dalam suatu organisasi secara psikologis memiliki keterlibatan dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Sedangkan, Albrecht (2010) menyatakan *employee engagement* merupakan keadaan psikologis terkait dengan pekerjaan yang positif yang ditandai dengan kesediaan yang tulus untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Dari pengertian yang dikemukakan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keadaan dimana karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasinya. Dapat berupa rasa keterikatan yang kuat yang dapat mengakibatkan karyawan memiliki rasa antusias, semangat dan komitmen, sehingga karyawan tersebut secara langsung akan menunjukkan

kontribusinya dalam menciptakan keberhasilan suatu organisasi / perusahaan tempat dia bekerja.

2.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari apa yang telah dilakukan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut Byars (1984), kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil dari motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2001).

Menurut Seymour (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As'ad (1998) yang mengutip dua pendapat, yang pertama dari Maier yang memberi Batasan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua, pendapat dari Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan perbuatannya. Sedangkan Byard dan Rue (1984) mendefinisikan kinerja sebagai derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Menurut Steers (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam

berbagai cara, misalnya cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relative mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu sikap.

- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan.
- c. Tingkat motivasi pekerja

Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Sedangkan menurut Mc. Cormick dan Tiffin (1994), terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Variabel individu

Variable individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian, dan sikap.

- b. Variabel situasional

Variable situasional yaitu variabel yang menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperature. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah, dan lingkungan sosial.

Menurut Ivancevich (1993) mengevaluasi kinerja karyawan dapat dilakukan dalam dua kategori, yaitu: pertama, terhadap karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, dan keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua, evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, dan keseluruhan hasil kerja. Sedangkan Halim (1983) mengukur kinerja para mandor dengan indikator kualitas kinerja mereka, produktivitas dalam pekerjaan, usaha yang disurahkan dalam pekerjaan, dan kecepatan bekerja. Dengan mengetahui kinerja karyawan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumber daya manusia tentang apa yang terbaik untuk

diberikan kepada para karyawan dalam organisasi. Menurut Flippo (1984) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat, dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemindahan, dan pemberhentian.

Dyne, Linn Van, Graham dan Dienesch (1994), Fisher dan Richard (2001) dalam Mas'ud (2004, p. 206-207) mengemukakan empat indikator untuk mengukur persepsi responden tentang kinerja, yaitu: (1) kualitas pekerjaan, (2) kuantitas pekerjaan, (3) tanggung jawab pada pekerjaan, dan (4) persyaratan formal pekerjaan (standard hasil pekerjaan).

Pada penelitian yang sebelumnya kinerja karyawan hanya berperan sebagai variabel eksogen maupun endogen, namun dalam penelitian ini kinerja karyawan berperan sebagai variabel mediasi / intervening.

2.1.4. Turnover Intention

Keinginan untuk pindah atau *turnover intention* adalah kecenderungan sikap atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan organisasi atau mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya (Bluedorn, 1982 dalam Grant et al., 2001). William H Mobley (2011) mengatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari suatu tempat ke tempat lain menurut pilihannya sendiri.

Robbins dan Coulter (2017) mendefinisikan *turnover* adalah penarikan diri permanen secara sukarela dan tidak sukarela dari sebuah organisasi. Hal senada dikemukakan oleh Gary Dessler (2017) *turnover* adalah tingkat dimana karyawan meninggalkan perusahaan.

Ronald dan Milkha dalam (Revilia Dian Rismayanti, 2018) mengemukakan *turnover intention* (keinginan berpindah kerja) merupakan kecenderungan atau intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan diantaranya untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Harnoto dalam (Revilia Dian Rismayanti, 2018) *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini dan diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan lebih baik.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah suatu prediksi yang bisa menggambarkan niat karyawan untuk menetap atau menginginkan keluar di suatu perusahaan. Informasi tersebut dapat dipergunakan perusahaan dalam memprediksi niat karyawan untuk tetap tinggal perusahaan atau tidak, dan dengan informasi tersebut perusahaan lebih dapat menentukan perencanaan selanjutnya dalam menetapkan strategi personel.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Dari judul penelitian ini, peneliti telah mendapatkan beberapa penelitian terdahulu yang dimasukkan ke dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Jenis Penelitian	Hasil
1.	Meydy Fauziridwan, Wiwiek Rabiatul Adawiyah, Abdul Aziz Ahmad (2018)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Serta Dampaknya Terhadap <i>Turnover intention</i>	(X1) <i>Employee Engagement</i> (X2) Kepuasan Kerja (Z) <i>Turnover intention</i> (Y) <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Jurnal Ekonomi, Bisnis, Akuntansi (JEBA) Volume 20 Nomor 01 Tahun 2018 (Jurnal)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) <i>employee engagement</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan, (2) Kepuasan kerja positif mempengaruhi <i>organizational citizenship behaviour</i> karyawan, (3) <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan, (4) Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> pada staf pemasaran bank-bank BUMN di Purwokerto, dan (5) <i>organizational citizenship behaviour</i> memiliki efek negatif pada <i>turnover intention</i>
2.	Lutfi Rachman, Aryo Dewanto (2016)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover intention</i> Perawat (Studi pada Rumah Sakit Wava Husada Kepanjen Malang)	(X) <i>Employee Engagement</i> (Y1) Kepuasan Kerja (Y2) <i>Turnover intention</i>	Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM) Vol 14 No 2, 2016, ISSN 1693 - 5241 (Jurnal)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> perawat di RS Wava Husada Kepanjen. Hasil penelitian juga menunjukkan ada pengaruh tidak langsung <i>employee engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja.
3.	Widodo, Rohadi (2010)	Analisis Pengaruh Keamanan Kerja Dan Komitmen Organisasional	(X1) Keamanan Kerja	Tesis Magister Manajemen Universitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) keamanan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . (2) komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i>

		Terhadap <i>Turnover intention</i> Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan <i>Outsourcing</i> (Studi Pada PT PLN Persero APJ Yogyakarta)	(X2) Komitmen Organisasional (Z) <i>Turnover intention</i> (Y) Kinerja Karyawan	Diponegoro Tahun 2010	<i>intention</i> . (3) <i>turnover intention</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. (4) keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (5) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4	Choirul, Sudharto, dan Agus (2022)	Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang	(X1) Beban Kerja (X2) Motivasi Kerja (Y) <i>Turnover Intention</i>	Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. X No. 3, 2016	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Variabel beban kerja Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang termasuk ke dalam kategori berat, (2) Variabel motivasi kerja Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang termasuk dalam kategori cukup tinggi, (3) Variabel <i>turnover intention</i> karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang termasuk ke dalam kategori cukup tinggi, (4) Variabel beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang, (5) Variabel motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang, (6) Variabel beban kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang.
5	Sajjad, Asif, Ghazanfar, Hassan dan Dr. M Ramzan (2013)	<i>Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan</i>	(X) <i>Motivation</i> (Y) <i>Employee Turnover</i>	<i>Journal of Business Studies Quarterly; Antioch Vol. 5, Is s. 1, (Sep 2013): 76-92.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: variabel independent motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap turnover karyawan. Motivasi akan mengurangi nilai turnover karyawan di perusahaan di sektor perbankan.
6	Yudi, Badia, Afriyadi (2017)	Pengaruh Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Badja Baru Palembang	(X) <i>Employee Engagement</i> (Y) <i>Performance</i>	Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2, Oktober 2017	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh signifikan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan PT Badja Baru Palembang sebesar 35,3%.
7	Aryo Primanda dan Misbahuddin	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	(X) Motivasi Kerja (Z) Kepuasan Kerja	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Motivasi kerja berpengaruh

	Azzuhri (2013)	pada Kantor Pusat PT Varia Usaha Gresik.	(Y) Kinerja Karyawan	Bisnis, Vol 2 No 2, 2013	secara signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) Motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
8	Suparman, Jajang, dan Wahyudin (2023)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT Bekaert Indonesia Karawang	(X) Motivasi (Y) Kinerja Karyawan	Jurnal Manajemen, Vol. 9 No. 1, April 2023	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan di perusahaan manufaktur PT Bekaert Indonesia Karawang.
9	Jamal, Firdaus, Bakhtiar, dan Sanjaya (2021)	Pengaruh Komitmen dan <i>Turnover Intention</i> terhadap Kinerja Karyawan	(X1) Komitmen Organisasi (X2) <i>Turnover Intention</i> (Y) Kinerja Karyawan	<i>Jambura Economic Education Journal</i> , Vol. 3, No. 1, Januari 2021	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif. Sedangkan pengaruh <i>Turnover Intention</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
10	Ramadhan dan Sembiring (2014)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	(X) <i>Employee Engagement</i> (Y) Kinerja Karyawan	Jurnal Manajemen Indonesia, Vol. 14, No. 1, April 2014	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76.6%.

2.3. Kerangka Berpikir

2.3.1. Hubungan Motivasi Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Choirul, Sudharto, dan Agus (2022) bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi akan memiliki keinginan untuk berpindah kerja lebih kecil. Oleh karenanya hasil uji coba Choirul, Sudharto, dan Agus membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian oleh Sajjad, Asif, Ghazanfar, Hassan dan Dr. M Ramzan (2013) bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

2.3.2. Hubungan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*

Menurut Schaufeli and Bakker (2004) karyawan yang *engaged* cenderung memiliki ikatan yang lebih kuat dengan organisasi dan cenderung lebih rendah

meninggalkan organisasi mereka. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Fleck dan Inceoglu dalam Minjeong Kang dan Minjung Sung (2019) Karyawan yang *engaged* cenderung bertahan dengan organisasi mereka dalam jangka waktu yang lebih lama dari pada karyawan yang tidak *engaged*.

Hasil penelitian Deborah, Seliecia & Merlyn (2015) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, artinya ketika *employee engagement* meningkat maka akan semakin menurunkan *turnover intention*. Dengan kata lain, jika karyawan memiliki *engagement* tinggi dengan perusahaan maka akan semakin cenderung bertahan dalam perusahaan dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan.

Hasil penelitian Meydy, Wiwiek & Abdul (2018) ketika karyawan sudah terikat (*engaged*) karyawan memiliki suatu kesadaran terhadap tujuan perannya untuk memberikan layanannya sehingga membuat karyawan akan memberikan seluruh kemampuan terbaiknya. Karyawan yang mempunyai *engagement* yang tinggi akan merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya sehingga menurunkan keinginan untuk berpindah.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.3.3. Hubungan Kinerja Karyawan pada *Turnover Intention*

Flippo (1994) mengatakan bahwa *turnover intention* merupakan situasi keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Williams dan Livingstone (1994) melakukan penelitian dimana ia mengatakan bahwa adanya pengaruh kinerja dari karyawan dengan *turnover intention*. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Hochwarter et al.(2001) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa kinerja karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.3.4. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hakim (2006) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan

hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.

Menurut Gibson (dalam Warsito, 2008), kinerja individual dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Aryo dan Misbahuddin (2018) bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh dan hubungan positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.5. Hubungan *Employee Engagement* pada Kinerja Karyawan

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Blessing White, 2011). Oleh karenanya dengan pemikiran seperti itu, secara tidak langsung mereka telah memunculkan rasa tanggung jawab terhadap perusahaannya dan akan memberikan yang terbaik untuk perusahaannya. Hal inilah yang dapat menghasilkan kinerja setiap karyawannya menjadi baik.

Hasil penelitian Yudi, Badia, dan Afriyadi (2017) ketika karyawan telah memiliki rasa keterikatan dengan organisasi atau perusahaan maka semakin baik pula kinerja yang dapat dicapai. Seorang karyawan dikatakan memiliki keterikatan karyawan yang baik jika karyawan tersebut ingin terus berusaha berkembang dan mengembangkan perusahaannya, tapi selalu diimbangi dengan usaha yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya, seperti memberikan kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, ataupun sikap saling menghargai dan saling membantu diantara rekan kerja. Dapat di katakan seperti simbiosis mutualisme yang saling membutuhkan antara karyawan dan perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.6. Hubungan Motivasi Kerja pada *Turnover Intention* dimediasi oleh Kinerja Karyawan

Menurut Bhatti dalam Jafar Hussain, dkk (2018), menjadikan motivasi karyawan yang lebih baik, merupakan bagian penting yang harus diperhatikan oleh praktisi dan akademisi. Karyawan yang kurang termotivasi kemungkinan besar akan menghabiskan sedikit tenaga atau bahkan tidak ada semangat di tempat kerja, menghasilkan kinerja yang di bawah standar, mengabaikan kewajiban dan, jika ada kesempatan yang lebih baik dari pihak luar, karyawan bisa keluar dari perusahaan.

Secara umum penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh dengan kinerja karyawan dan yang selanjutnya berpengaruh pada *turnover intention*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Aryo dan Misbahuddin (2018) bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hochwarter et al. (2001) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

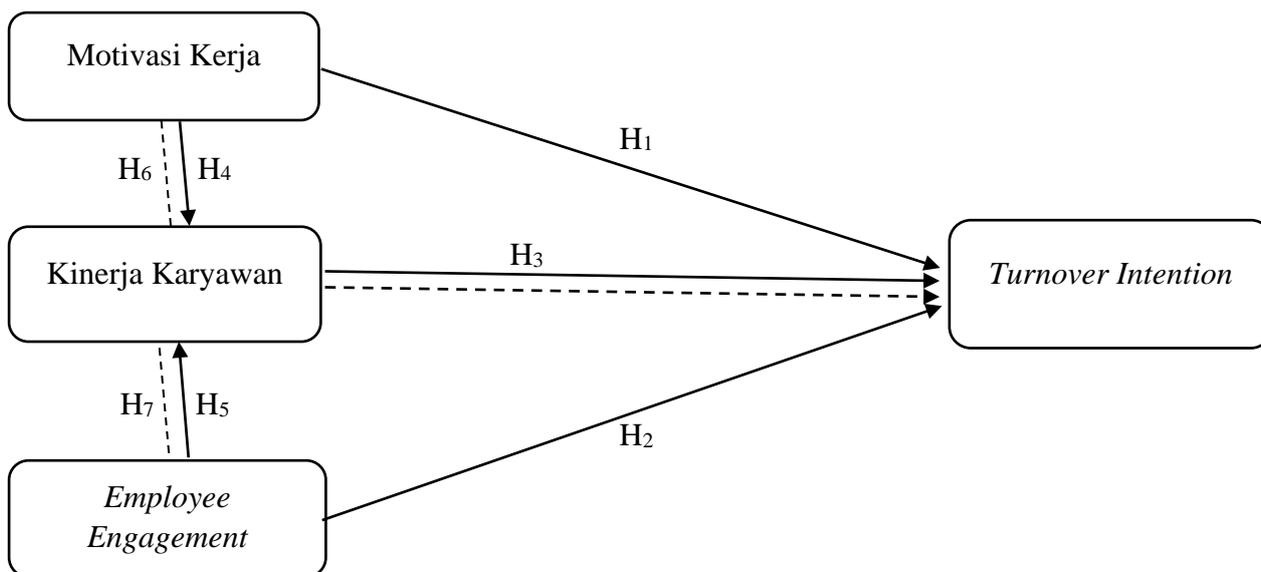
Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimediasi oleh kinerja karyawan.

2.3.7. Hubungan *Employee Engagement* pada *Turnover Intention* dimediasi oleh Kinerja Karyawan

Menurut pendapat Siddhanta dan Roy (2010:185), "Salah satu karakteristik dari *employee engagement* adalah stay yang berarti karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi meskipun karyawan mendapatkan tawaran pekerjaan lain yang lebih menarik dari luar". Dengan kata lain, dengan memiliki engagement yang tinggi maka karyawan akan cenderung berkeinginan untuk selalu bertahan di pekerjaan yang sekarang dikerjakannya.

Hasil penelitian dari Jessica dan Elvin (2017) bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian tersebut juga menyatakan bahwa *turnover intention* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat dikatakan bahwa berarti *employee engagement* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan namun selanjutnya berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan penjelasan di atas, bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dimediasi oleh kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik. (Sugiyono, 2019).

Berdasarkan kerangka berpikir dan paradigm penelitian sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini secara umum, yaitu

- Motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
- Employee engagement* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
- Kinerja karyawan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
- Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- f. Motivasi kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dimediasi oleh kinerja karyawan.
- g. *Employee engagement* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dimediasi oleh kinerja karyawan.