

**PENGARUH *ISLAMIC WORK ETHIC* DAN *ETHIC LEADERSHIP*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* YANG DIMEDIASI
*EMPLOYEE ENGAGEMENT***

Tesis
Untuk Memenuhi sebagian Persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
Ahmad Mufarihin
20402000042

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2021

Tesis

**PENGARUH *ISLAMIC WORK ETHIC* DAN *ETHIC LEADERSHIP*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* YANG DIMEDIASI
*EMPLOYEE ENGAGEMENT***

Disusun Oleh :

Ahmad Mufarihin
20402000042

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan siding panitia ujian tesis
Program Pasca Sarjana Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 22 Februari 2021

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si

**PENGARUH *ISLAMIC WORK ETHIC* DAN *ETHIC LEADERSHIP*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* YANG DIMEDIASI
*EMPLOYEE ENGAGEMENT***

Disusun Oleh:

Ahmad Mufarihin
MM20402000042

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada 22 Februari 2021

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

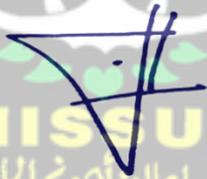
Pembimbing

Penguji I


Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210491026


Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIK. 210499045

Penguji II


Dr. Mutamimah, S.E., M.Si
NIK. 210491026

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 22 Feb 2021

Ketua Program Studi Manajemen




Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIK. 210499045

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Tiadakah kamu mengetahui bahwa kerajaan langit dan bumi adalah kepunyaan Allah? Dan tiada bagimu selain Allah seorang pelindung maupun penolong”

(Q.S Al-Baqarah: 107)

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

Bapak, Ibu, Istri dan Keluarga saya yang selalu memberikan dukungan kepada saya. Sahabat dan teman-teman yang telah bersamaniku hingga saat ini yang telah membantu materi dan non materi.



ABSTRAK**PENGARUH ISLAMIC WORK ETHIC DAN *ETHICAL LEADERSHIP*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* YANG DIMEDIASI *EMPLOYEE*
*ENGAGEMENT***

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari Islamic work ethic dan ethical leadership terhadap turnover intention dan merekomendasikan perusahaan dalam menurunkan turnover intention. Penelitian ini juga bertujuan menguji pengaruh mediasi employee engagement terhadap turnover intention.

Untuk menguji variable tersebut, peneliti menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 91 karyawan dengan menggunakan teknik non probability sampling dan purposive sampling di PT CJ Feed Semarang. Penelitian dilakukan pada perusahaan manufaktur PT CJ Feed Semarang asal Korea Selatan yang merupakan salah satu perusahaan milik asing yang fokus pada produksi pakan ternak.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Islamic work ethic dan ethical leadership dapat diterapkan dalam perusahaan manufaktur. Pengaruh Islamic work ethic dan ethical leadership menunjukkan hasil berpengaruh negatif pada turnover intention. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Islamic work ethic dan ethical leadership maka semakin kecil turnover intention, sedangkan semakin rendah Islamic work ethic dan ethical leadership maka semakin tinggi turnover intention pada suatu perusahaan. Pada hasil mediasi dengan employee engagement menunjukkan pengaruh negatif semakin tinggi terhadap turnover intention. Penelitian ini hanya terbatas pada perusahaan manufaktur, namun memiliki implikasi yang cukup besar untuk pengembangan tenaga kerja di wilayah lain dan lintas sektor. Pemahaman tentang Islamic work ethic dan ethical leadership tenaga kerja terhadap turnover dan konsekuensinya dalam perusahaan memberikan gambaran HRD dalam merancang dan menerapkan perubahan karyawan dan pemimpin dalam menerapkan dalam perusahaan.

Kata Kunci : Islamic work ethic, ethical leadership, turnover intention, employee engagement

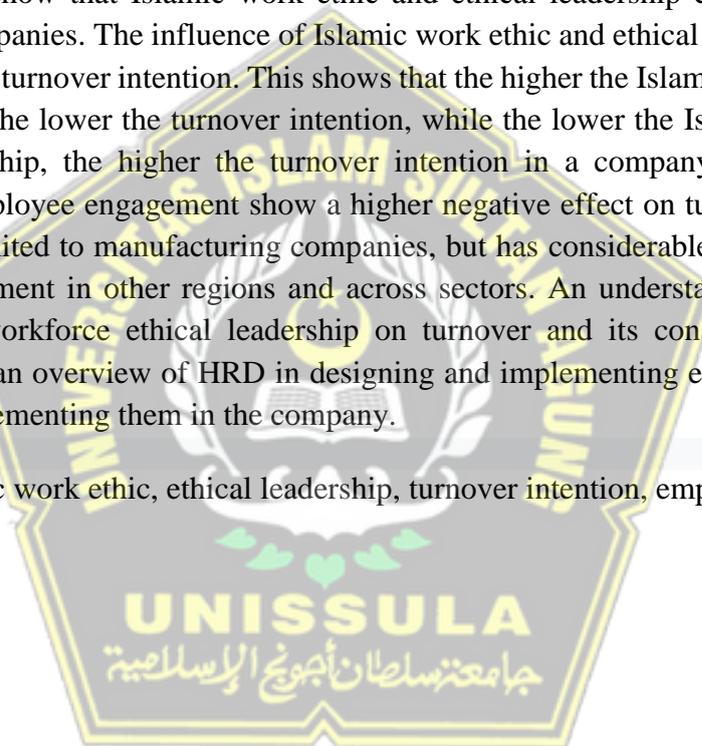
ABSTRACT**THE INFLUENCE OF ISLAMIC WORK ETHIC AND ETHICAL LEADERSHIP TO WORKFORCE TURNOVER INTENTION MEDIATED BY EMPLOYEE ENGAGEMENT**

The purpose of this research is to determine the effect of Islamic work ethics and ethical leadership on turnover intention and recommend companies to reduce turnover intention. This study also examines the mediating effect of employee engagement on turnover intention.

To test these variables, researcher used a survey method by distributing questionnaires to 91 employees using non-probability sampling and purposive sampling techniques at PT CJ Feed Semarang. The research was conducted at the manufacturing company PT CJ Feed Semarang from South Korea, which is one of the foreign-owned companies that focus on the production of animal feed.

The results show that Islamic work ethic and ethical leadership can be applied in manufacturing companies. The influence of Islamic work ethic and ethical leadership shows a negative effect on turnover intention. This shows that the higher the Islamic work ethic and ethical leadership, the lower the turnover intention, while the lower the Islamic work ethic and ethical leadership, the higher the turnover intention in a company. The results of mediation with employee engagement show a higher negative effect on turnover intention. This research is limited to manufacturing companies, but has considerable implications for workforce development in other regions and across sectors. An understanding of Islamic work ethics and workforce ethical leadership on turnover and its consequences in the company provides an overview of HRD in designing and implementing employee changes and leaders in implementing them in the company.

Keywords : Islamic work ethic, ethical leadership, turnover intention, employee engagement



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Islamic Work Ethic dan Ethic Leadership terhadap Turnover Intention yang Dimediasi Employee Engagement” dengan baik. Segenap usaha dan kerja penulis tidak mungkin membuahkan hasil tanpa kehendak dan ridho-Nya.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis baik berupa dorongan moril maupun materiil sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2. Bapak Prof. Widodo, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Bapak Dr. Budhi Cahyono S.E., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis
4. Kedua orang tua penulis, Bapak Moh Achsin dan Ibu Siti Aminah yang selalu memberikan dukungan dan doanya
5. Kedua mertua penulis, Bapak Legiran dan Ibu Watini serta Istri Saya Ratih Hidayanti M.Pd yang selalu memberikan dukungan, doa dan motivasi
6. Seluruh dosen dan staf dan karyawan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
7. Rekan-rekan MM 57
8. Kepada seluruh teman-teman penulis yang tidak disebutkan satu-persatu Semoga Allah SWT memberikan balasan atas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam tesis ini. Penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam tesis ini, kritik dan saran yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan tesis. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis maupun para pembaca.

Semarang, 22 Februari 2021

Penulis,

Ahmad Mufarihin

DAFTAR ISI

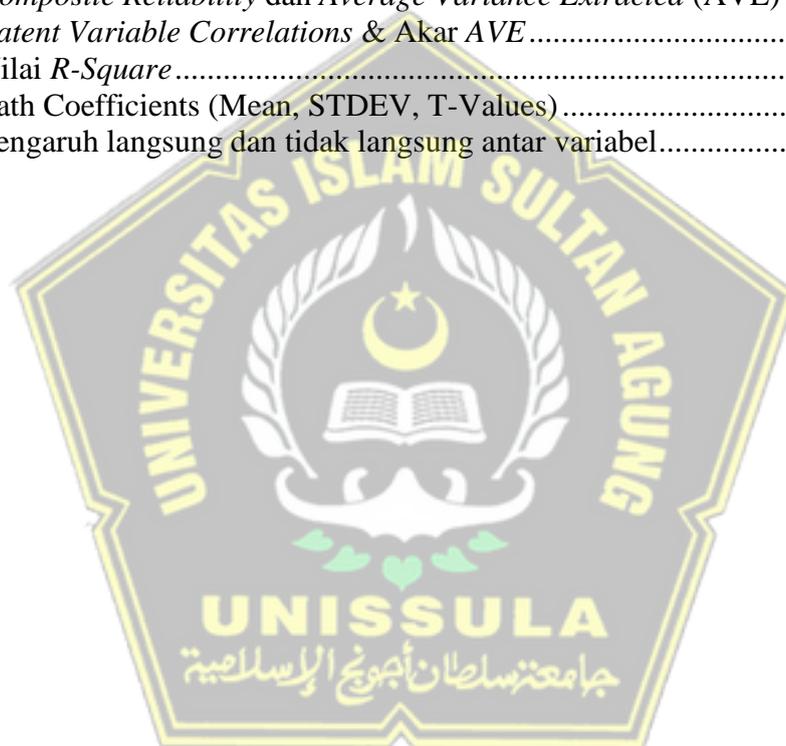
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1. Kajian Pustaka	6
2.1.1 <i>Turnover intention</i>	6
2.1.2 <i>Islamic work ethic</i>	9
2.1.3 <i>Ethics leadership</i>	11
2.1.4 <i>Employee engagement</i>	13
2.2. Kerangka Penelitian	16
2.2.1 <i>Hubungan Islamic work ethic dengan Turnover intention</i>	16
2.2.2 <i>Hubungan Ethics leadership dengan Turnover intention</i>	17
2.2.3 <i>Hubungan Islamic work ethic dengan Employee engagement</i>	18
2.2.4 <i>Hubungan Ethics leadership dengan Employee Engagement</i>	18
2.2.5 <i>Hubungan Employee engagement dengan Turnover intention</i>	19
2.2.6 Model Empirik Penelitian	20
BAB III METODE PENELITIAN	21
3.1. Jenis Penelitian	21
3.2. Populasi dan Sampel	21
3.3. Sumber dan Jenis Data	22
3.4. Metode Pengumpulan Data	23
3.5. Variabel dan Indikator	23
3.6. Teknik Analisis	24
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	29
4.1. Identitas Responden	29
4.1.1. Golongan karyawan	29
4.1.2. Jenis kelamin responden	29
4.2. Deskripsi Variabel	30
4.2.1. Deskriptif <i>Islamic work ethic</i>	31
4.2.2. Deskriptif <i>Ethics leadership</i>	34
4.2.1. Deskriptif <i>Employee engagement</i>	35
4.2.1. Deskriptif <i>Turnover intention</i>	38
4.2. Deskripsi Variabel	30

	ix
4.3. Analisis Data.....	40
4.3.1. Penilaian <i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i>	40
4.3.2. Uji validitas	41
4.3.3. Uji Reliabilitas (<i>Composite Reliability</i> dan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>).....	44
4.3.4. Uji Hipotesis	46
4.4. Pembahasan	49
4.4.1. Pengaruh <i>Islamic work ethic</i> terhadap <i>turnover intention</i>	49
4.4.2. Pengaruh <i>ethic leadership</i> terhadap <i>turnover intention</i>	51
4.4.3. Pengaruh <i>Islamic work ethic</i> terhadap <i>employee engagement</i>	52
4.4.4. Pengaruh <i>ethic leadership</i> terhadap <i>employee engagement</i>	53
4.4.5. Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i>	53
4.4.6. Pengaruh tidak langsung <i>Islamic Work Ethic</i> dan <i>Ethic Leadership</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> yang dimediasi <i>Employee Engagement</i>	54
 BAB V PENUTUP	 57
5.1. Simpulan.....	57
5.2. Implikasi Manajerial.....	58
5.3. Keterbatasan Penelitian	59
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	60
DAFTAR PUSTAKA.....	61
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	66



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	23
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan.....	29
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	30
Tabel 4.3 Statistic Deskriptif <i>Islamic Work Ethic</i>	31
Tabel 4.4 Tanggapan responden terhadap Indikator <i>Islamic Work Ethic</i>	32
Tabel 4.5 Statistic Deskriptif <i>Ethic Leadership</i>	34
Tabel 4.6 Tanggapan responden terhadap Indikator <i>Ethic Leadership</i>	34
Tabel 4.7 Statistic Deskriptif <i>Employee engagement</i>	36
Tabel 4.8 Tanggapan responden terhadap Indikator <i>Employee engagement</i>	36
Tabel 4.9 Statistic Deskriptif <i>Turnover intention</i>	38
Tabel 4.10 Tanggapan responden terhadap Indikator <i>Turnover intention</i>	39
Tabel 4.11 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i>	41
Tabel 4.12 Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	43
Tabel 4.13 <i>Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)</i>	45
Tabel 4.14 <i>Latent Variable Correlations & Akar AVE</i>	46
Tabel 4.15 Nilai <i>R-Square</i>	47
Tabel 4.16 Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)	47
Tabel 4.17 Pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.....	55



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	20
Gambar 3.1 Diagram jalur (<i>path diagram</i>).....	26
Gambar 4.1 <i>Output</i> Koefisien Jalur.....	40
Gambar 4.2 <i>Output</i> T Statistik.....	47



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner	66
Lampiran 2. Data Kuesioner <i>Turnover</i>	69
Lampiran 3. Data Kuesioner <i>Islamic work ethic</i>	72
Lampiran 4. Data Kuesioner <i>Ethic leadership</i>	76
Lampiran 5. Data Kuesioner <i>Employee engagement</i>	79
Lampiran 6. Penilaian <i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i>	82
Lampiran 7. Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	88



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan yang kurang dapat mengelola karyawannya dengan baik, akan dapat memunculkan rasa ketidakpuasan karyawannya dan berdampak kepada untuk sulitnya mempertahankan karyawan ataupun dapat menyebabkan perpindahan karyawan. *Turnover* berupa proses kondisi dimana karyawan meninggalkan dari Perusahaan tempat bekerja. *Turnover intention* karyawan yang tinggi dapat digunakan sebagai indikasi adanya permasalahan Perusahaan perlu dikaji ulang Manajemen.

Faktor-faktor penentu *turnover intention* karyawan yang umum adalah keadaan ekonomi (tersediannya pilihan-pilihan pekerjaan lain), variabel keorganisasian (kepemimpinan, sistem kompensasi, rencana kerja) dan variabel individual. Variabel individual terbagi menjadi dua, yaitu faktor ekstern (karir, menikah, demografi, pertimbangan kekeluargaan, pilihan waktu luang) dan nilai individu yang berkaitan dengan pekerjaan (harapan, kemampuan, serapan, dan penilaian ekonomi ekstern, faktor-faktor pekerjaan estern, faktor-faktor yang menyangkut organisasi). Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait. Diantara faktor-faktor tersebut adalah umur, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi (Deepa, 2012).

Islamic work ethic berhubungan negatif (*insignificant*) dengan *turnover intention* (Sean et all, 2011). Sedangkan berdasarkan penelitian dari Charles Pettijohn et all (2008) menyatakan bahwa hipotesis menunjukkan hubungan yang signifikan ($p < 0.0001$) antara *work ethic* dan *turnover intention*.

Kemudian antara *ethic leadership* dan *turnover intention* menunjukkan hasil secara statistik signifikan (Demirtas dan Akdogan, 2014). Sedangkan menurut Mayowa et all (2014) menyatakan bahwa perubahan yang sering dan *ethic leadership* pada

turnover intention menunjukkan signifikan dengan catatan di bawah kondisi *ethic leadership* rendah ($b = .28, p = .05$), tetapi tidak signifikan *ethic leadership* yang tingkat tinggi ($b = -.07, p = .10$).

Seiring dengan perkembangan zaman dan kemajuan pemikiran manusia, pemimpin harus mampu masuk kedalam kondisi karyawan yang kompleks. *Islamic work ethic, ethic leadership* yang digunakan sangat berpengaruh terhadap tingkat kenyamanan dan keinginan karyawan tidak bertahan di Perusahaan tersebut. *Ethic leadership* merupakan pondasi mendasar yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan, sehingga diharapkan tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari Perusahaan dapat dihindarkan.

Islamic work ethic (IWE) sebagai bentuk gabungan prinsip moral yang mampu membedakan antara yang benar dan yang salah. IWE berorientasi pada kerja dan pendekatan kerja sebagai sebuah kebaikan terhadap sesama manusia. Perbedaan mendasar dengan Etika Kerja Konvensional adalah IWE menggunakan penerapan Moral dengan pendekatan ajaran Islam, yang sesuai dengan Pendapat Ali dan Al-Owaidan (2008) bahwa *Islamic work ethic* berupa prinsip kerja yang sesuai ajaran Alqur'an dan diteladankan dalam kehidupan Nabi Muhammad SAW. Pentingnya *work ethic* dalam bekerja adalah mempromosikan eksistensi diri dalam bidang ekonomi bersosial atau interaksi dengan orang lain untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dan menegaskan bentuk keyakinan. Pentingnya IWE dalam penelitian ini berkaitan dengan penerapan moral Islam dalam Perusahaan, sehingga IWE menjadi dasar yang penting oleh karyawan agar bertahan di Perusahaan.

Kinerja seorang karyawan semakin tinggi terjadi karena sudah terjadi keterikatan yang kuat, adanya rasa puas yang tinggi terhadap Perusahaan. *Engagement* karyawan berupa antusiasme tinggi karyawan terhadap Perusahaan, yang apabila rendah akan berdampak penurunan produktivitas Perusahaan, Permasalahan ini dikarenakan karyawan tidak merasa *engaged* terhadap Perusahaan, sehingga hasilnya tidak

memberikan performa terbaik sesuai kapasitas yang dimiliki. *Employee Engagement* berupa konsep manajemen dalam bisnis karena memiliki antusiasme tinggi terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan berusaha bekerjasama demi pencapaian Perusahaan.

Berkaitan dengan perlunya meningkatkan *engagement* (keterikatan) dengan Perusahaan, maka perusahaan PT CJ CheilJedang Feed Semarang yang merupakan Perusahaan PMA (Permodalan Milik Asing) yang berlokasi di Batang salah satu Perusahaan PMA (Penanam Modal Asing) di Indonesia yang berpusat di Korea Selatan dengan Penerapan Bisnis B2B (*Business to business*) dan B2C (*Business to customer*) yang perlu menganalisa tingkatan kepemimpinan yang mampu menjadikan karyawan dapat terikat, beretika kerja baik dan mampu menghindarkan karyawan untuk berfikir resign dari Perusahaan bekerja dengan alasan apapun itu. Kondisi persentase turnover di Perusahaan ini adalah 10% yang diakumulasikan selama tahun 2019.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan diatas, Penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Islamic Work Ethic* dan *Ethic Leadership* terhadap *Employee Turnover Intention* yang dimediasi *Employee Engagement*”**

1.2. Rumusan Masalah

Islamic work Ethic berhubungan negatif (*insignificant*) dengan *turnover intention* (-0.06) (Sean et all, 2011). Sedangkan berdasarkan penelitian dari Charles Pettijohn et all (2008) menyatakan bahwa Penemuan yang berkaitan dengan hipotesis menunjukkan hubungan yang signifikan ($p < 0,0001$) antara *Islamic work ethic* pengusaha dan *turnover intention* berkaitan sangat kuat, dengan R_2 0,30 yang menunjukkan bahwa 30% dari varians dijelaskan oleh hubungan antara dua variabel ini.

Keterkaitan antara *ethic leadership* dan *turnover intention* menunjukkan *ethic leadership* pada *turnover intention* secara statistik signifikan (Demirtas dan Akdogan, 2014). Sedangkan menurut Mayowa et all (2014) menyatakan bahwa perubahan yang

sering dan *ethic leadership* menunjukkan hubungan antara perubahan yang sering dan *turnover intention* adalah signifikan di bawah kondisi *ethic leadership* rendah ($b = .28$, $p = .05$), tetapi tidak signifikan pada tingkat tinggi *ethic leadership* ($b = -.07$, $p = .10$). Kemudian Fenomena di PT CJ CheilJedang Feed Semarang menunjukkan kondisi ketidaknyamanan karyawan kurang *engage* dengan perusahaan dan *ethic leadership* menjadi faktor *turnover intention* perusahaan menjadi tinggi dengan tingkat resign (karyawan yang keluar kerja) sebesar 10% pada tahun 2017.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh *Islamic Work Ethic* terhadap *Turnover Intention* di PT CJ CheilJedang Feed Semarang
2. Bagaimana Pengaruh Penerapan *Islamic Work Ethic* terhadap *Employee Engagement* di PT CJ CheilJedang Feed Semarang di Kabupaten Batang
3. Bagaimana Pengaruh *Ethic Leadership* terhadap *Employee Engagement* di PT CJ CheilJedang Feed Semarang di Kabupaten Batang
4. Bagaimana Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* di PT CJ CheilJedang Feed Semarang di Kabupaten Batang

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini dilakukan untuk:

1. Menguji dan menganalisis Pengaruh *Islamic work ethic* terhadap *Turnover Intention* di PT CJ CheilJedang Feed Semarang
2. Menguji dan menganalisis Pengaruh Penerapan dari *Islamic Work Ethic* terhadap tingkat *Employee Engagement* di PT CJ CheilJedang Feed Semarang
3. Menguji dan menganalisis Pengaruh Penerapan dari *Ethic Leadership* terhadap tingkat *Employee Engagement* di PT CJ CheilJedang Feed Semarang

4. Menguji dan menganalisis Pengaruh dari *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* di PT CJ CheilJedang Feed Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat baik dari sisi teoritis maupun sisi praktis diantaranya:

1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pengembangan teori berdasarkan penelitian yang dilakukan dalam penerapan permasalahan dalam bidang akademis. Diharapkan sebagai bahan untuk pengembangan sumber daya manusia khususnya Penerapan *Islamic work ethic, ethic leadership & engagement* dan dampaknya terhadap *turnover intention*.

2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan, acuan atau referensi bagi PT CJ CheilJedang Feed Semarang dan Perusahaan perindustrian yang digunakan sebagai input dalam membuat kebijakan terutama dalam pengelolaan karyawan, maupun pengembangan sumber daya manusia dalam menjaga *islamic work ethic, ethic leadership & engagement* karyawan agar menghindarkan *turnover intention*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Turnover intention*

Turnover didefinisikan sebagai penghentian keanggotaan dalam suatu organisasi oleh individu yang menerima kompensasi moneter dari organisasi. Penyebab perputaran karyawan di organisasi umumnya karena faktor eksternal (ketersediaan pekerjaan dan tingkat pengangguran), faktor organisasi (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan), dan faktor individu berupa ketidakpuasan kerja dan kinerja orang lain (Vandenberg dan Nelson 1999). *Turnover* merupakan perbandingan jumlah karyawan masuk dan berhentinya karyawan dalam suatu organisasi. Setiap karyawan yang berhenti selalu membawa biaya-biaya, seperti biaya saat penerimaan, seleksi, dan pelatihan yang pasti merugikan organisasi. Jika *turnover* karyawan suatu organisasi sering terjadi, dapat mengidentifikasi bahwa manajemen organisasi itu kurang baik. Sehingga kestabilan karyawan harus menjadi perhatian serius pimpinan suatu organisasi (Hasibuan, 2008).

Menurut Mangkuprawira (2004), *turnover* sebagai bentuk derajat perpindahan karyawan yang melewati batas syarat kualitas dan kuantitas dari karyawan dalam sebuah organisasi. Kondisi ini terjadi karena berbagai alasan seperti mengundurkan diri, pensiun, dipecat, terjadi cacat permanen yang dapat mengganggu saat bekerja, meninggal dan promosi jabatan ke tempat yang lain. Keluarnya karyawan dari organisasi tidak dapat diperkirakan, maka penting bagi organisasi untuk membangun komitmen dan kesetiaan karyawan atau anggotanya sehingga dapat mengurangi perputaran karyawan.

Curtis dan Wrightg (2001) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan pengukuran terhadap keinginan dari karyawan untuk keluar kerja. Richardson (2007), menyatakan bahwa faktor ketidakpuasan, terjadi ketika karyawan memiliki pemikiran

untuk keluar dari pekerjaannya karena dengan keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut berharap untuk mendapatkan pekerjaan diluar sana yang memberikan kepuasan kerja yang lebih baik.

Turnover intention merupakan sesuatu hal yang diinginkan karyawan untuk berpindah kerja di perusahaan tempat mereka bekerja sebelumnya (Nelwan, 2008). Hal yang mendorong seseorang keluar dari organisasinya, karena ketidakpuasan pada pembayaran yang diterima (Wang et al., 2010). Lum et al. (1998) menyatakan bahwa *turnover intention* berupa keinginan orang untuk keluar kerja dari organisasi, keinginan individu serta mengevaluasi tentang posisi seseorang berdasarkan rasa ketidakpuasan dan melihat peluang pekerjaan yang lainnya di luar perusahaan

Lum et al. (1998) mengkonstruksikan dimensi *turnover intention*, pertama yaitu keinginan dalam mencari pekerjaan baru yaitu keinginan mencari pekerjaan baru pada bidang yang sama di perusahaan lain, karena factor keuntungan lebih banyak adalah perusahaan lain dibandingkan tempat bekerja saat ini. Bagi karyawan baru, *turnover* berakibat fatal bagi organisasi karena berdampak pada biaya pendidikan tinggi dan kekurangan karyawan yang memiliki tenaga ahli (Igbaria dan Greenhaus, 1992). Teori yang mendukung *turnover intention* ini adalah teori ekspektasi Victor H. Vroom, bahwa hubungan timbal-balik antara yang diinginkan dan yang dibutuhkan berdasarkan hasil kerjanya dapat memotivasi seseorang lebih giat lagi dalam bekerja (Hasibuan, 2008).

Faktor-faktor penentu *turnover* karyawan yang umum adalah keadaan ekonomi (misalnya tersediannya pilihan-pilihan pekerjaan lain), variabel-variabel keorganisasian (seperti kepemimpinan, sistem pengimbalan, rancang kerja) dan variabel individual. Variabel individual terbagi menjadi dua, yaitu faktor ekstern (karir, teman hidup, demografi, pertimbangan-pertimbangan kekeluargaan, pilihan waktu luang) dan nilai-nilai individu yang berkaitan dengan pekerjaan (harapan, kemampuan, serapan, dan penilaian perihal ekonomi ekstern, faktor-faktor pekerjaan estern, faktor-faktor yang

menyangkut organisasi). Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi (Deepa, 2012). Hom dan Griffeth (1991) mengatakan bahwa kondisi *turnover* didasarkan pada 3 hal yaitu: berfikir untuk berhenti, niat untuk mencari dan niat untuk berhenti.

Batas Ideal *turnover* Karyawan Menurut Hasibuan (2003), nilai *turnover* karyawan menunjukkan banyaknya jumlah karyawan yang keluar dan masuk dalam organisasi, apabila *turnover* di atas 15% termasuk dalam kategori tinggi, sebaliknya bila di bawah 15% mengindikasikan bahwa *turnover* karyawan termasuk kategori rendah. Sedangkan menurut Branham (2009), menyatakan jika annual *turnover* dalam suatu organisasi melebihi 10% maka *turnover* di dalam organisasi tersebut dapat dikategorikan tinggi. *Turnover* dapat berdampak positif dan negatif bagi organisasi. Jika suatu organisasi kehilangan 20% karyawan yang memiliki *high performance* maka hal itu berdampak negatif, tetapi jika organisasi kehilangan 20% karyawan yang memiliki *low performance* maka hal itu berdampak positif. Oleh karena itu, organisasi harus menjaga *Turnover* karyawan dengan *high performance* dibawah 5% dan *low performance* dibawah 10%. Berdasarkan *Human Capital Index Report* yang dilakukan Watson Wyatt, batas ideal *turnover* karyawan dapat dilihat sebagai berikut:

1. *low turnover* = (2% voluntary + 3% involuntary = 5%)
2. *moderate turnover* = (9% voluntary + 6% involuntary = 15%)
3. *high turnover* = (25% voluntary + 18% involuntary = 43%)

Berdasarkan hasil studi Australian Studies, moderate *turnover* atau sebesar 15% merupakan batas *turnover* ideal bagi Australian Organizations dan bagi sebagian besar *non government organization*.

2.1.2 *Islamic Work Ethic*

Rizk (2008) menyatakan bahwa *Islamic work ethic* (IWE) didefinisikan sebagai bentuk gabungan dari prinsip moral yang mampu membedakan antara yang benar dan yang salah. Menurut secara konteks islam, IWE berorientasi pada kerja dan pendekatan kerja sebagai sebuah kebaikan terhadap sesama manusia. Ali dan Al Owaihan (2008) Menyatakan bahwa Etika Kerja islam merupakan prinsip kerja yang sesuai dengan ajaran Alqur'an dan diteladankan dalam kehidupan Nabi Muhammad SAW. Pentingnya etika islam berkaitan dengan bekerja yang dilakukan sebagai cara untuk mempromosikan eksistensi diri dalam bidang ekonomi bersosial atau interaksi dengan orang lain yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan social dan menegaskan bentuk keyakinan.

Islamic work ethic mendukung dalam hal kerjasama, konsultasi, kesetaraan, persatuan spiritual ditempat kerja, dan spiritualitas menjadi komponen utama diantara variable yang lainnya dalam IWE. Pelaksanaan ditempat kerja mampu mengarahkan karyawan kepada kreatifitas, kejujuran dan kepercayaan satu dengan yang lain (Danmhauser, 2007). Menurut Ali Abbas J.A et al., (2008) menyatakan bahwa kondisi ekonomi dan budaya menjadikan munculnya etika kerja dan sentralitas perdagangan dalam budaya islam, IWE memiliki dimensi ekonomi, moral dan social di masyarakat.

Ali dan Al Kazemi (2007) menyatakan bahwa empat isu yang ditekankan oleh Nabi-nabi sebelumnya diantaranya adalah bekerja sebagai bentuk cara menjalankan perintah Allah SWT, bekerja semampunya apabila tidak mampu memberikan yangterbaik bukanlah suatu pelanggaran, pekerja disamping untuk menghasikan keuntungan juga harus berdimensi social dan masyarakat mampu mendapatkan kekayaan dan standard hidup yang standard dalam melakukan bisnis dan perdagangan. *Islamic work ethic* adalah komprehensif, realisitis dan moderat. Menurut Yaken (2006) Etika dalam islam tidak hanya dibatasi pada aspek moralitas agama dalam tindakan tertentu saja, tetapi

termasuk semua aspek yang berkaitan dengan fisik, spiritualitas, moral bahkan hal duniawi seperti Intelektual, emosional, Individu dan kelompok.

Studi Empiris menunjukkan bahwa IWE berkorelasi dengan berbagai faktor organisasi. Sesuai dengan Ali (1992) menyatakan bahwa adanya korelasi yang tinggi antara IWE dengan Individualisme yang dilakukan di Amerika dan Canada. Berkaitan dengan penerapan IWE di antara guru sekolah arab di Israel dan menemukan bahwa tidak seperti menggunakan Instrumen etika kerja barat, bahwa menghasilkan data bahwa pentingnya kontribusi seseorang kepada komunitas, organisasi dan kewajiban organisasi terhadap karyawan. Ali dan Al Kazemi (2007) menyatakan bahwa IWE sangat berkaitan erat dengan loyalitas karyawannya.

IWE menggambarkan nilai mendasar dari pekerjaan yang direfleksikan dalam sikap dan keyakinan individu (Meriac et al. 2010). Para peneliti telah mengeksplorasi peran nilai kerja individu dan etika kerja untuk lebih memahami hubungan usaha-kinerja dan hubungannya dengan proses dan hasil kerja (Meriac et al. 2013). Sifat pekerjaan dan komposisi tenaga kerja telah melihat transformasi yang signifikan dalam beberapa kali. Pada dunia Internasional, keragaman adalah pertimbangan manajemen kunci sebagai tenaga kerja mewakili berbagai orientasi agama dan negara kelahiran.

Masyarakat dan ekonomi berkembang, memberikan peluang yang lebih besar untuk perdagangan global dan internasionalisasi organisasi yang memengaruhi keyakinan karyawan tentang pekerjaan (Robertson et al. 2002). Dalam konteks global ini, ada kekhawatiran bahwa etika kerja mengalami penurunan umum Penurunan etos kerja berkaitan dengan tingkat kinerja pekerjaan yang lebih rendah, tingkat ketidakhadiran dan perputaran yang lebih tinggi, dan peningkatan perilaku kontraproduktif (Miller et al. 2002).

Tren yang dirasakan seperti itu memfokuskan debat bukan hanya pada kemampuan pekerja, tetapi juga sikap mereka (Flynn, 1994). Konsep modern etos kerja,

dengan akarnya dalam konsep Weberian dari PWE (*Protestan work ethic*), menawarkan penjelasan untuk kebangkitan industrialisasi dan kapitalisme di Eropa Barat dan Amerika Utara dan keberhasilan ekonomi sistem ini. Hubungan antara PWE dan kesuksesan ekonomi berasal dari pandangan bahwa konsep nilai individu dan moralitas sosial dalam PWE konsisten dengan akumulasi kekayaan (Rose, 1985).

Dimensi penting lain dari konseptualisasi etos kerja termasuk berkurangnya gratifikasi, sentralitas kerja, dan penggunaan waktu yang konstruktif. Formulasi awal ini menggarisbawahi multidimensionalitas konstruk etika kerja (Miller et al. 2002). Meskipun kebanyakan penelitian tentang PWE, beberapa aspek masih adanya kesepakatan tentang definisi secara umum (Arslan, 2001).

Miller et al. (2002) menyampaikan etika kerja multidimensi yang terdiri dari tujuh dimensi IWE diantaranya kemandirian, moralitas / etika, kenyamanan, kerja keras, sentralitas kerja, waktu terbuang, dan penundaan gratifikasi. Item ini telah banyak digunakan di berbagai konteks budaya dan kerja dan telah terbukti valid dan dapat diandalkan dalam pengukuran konsep IWE (Chanzanagh dan Akbarnejad, 2011).

2.1.3 Ethics Leadership

Ethics Leadership adalah demonstrasi perilaku yang normalnya sesuai dengan tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan menekankan keteladanan kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (Brown et al. 2005; Neubert dkk. 2009). *Ethics Leadership* juga membentuk konteks organisasi dengan membuatnya lebih etis dan berdasarkan nilai (Schaubroeck et al. 2012). Michaelson (2005) menyampaikan bahwa ketika pengikut percaya bahwa mereka terkait dengan organisasi etis, dan terpapar dengan perilaku etis di tempat kerja, dapat membantu mereka merasakan semangat kerja yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Organisasinya tidak hanya mengejar tujuan 'benar', tetapi melakukannya dengan 'benar' (yaitu, moral).

Konsisten dengan etika kebajikan, *Ethics Leadership* dikonseptualisasikan sebagai bertindak dengan memperhitungkan dan mengkomunikasikan kepada pengikut bahwa sarana yang dicapai hasil harus bermoral (Brown et al. 2005).

Para pemimpin etis menetapkan konteks etis semacam itu melalui berbagai cara. Semakin banyak penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin etika berfungsi sebagai model peran, dan bahwa melalui pembelajaran sosial, pengikut cenderung memodelkan perilaku mereka dari waktu ke waktu (Mayer dkk. 2009). Para pemimpin etis bersama membangun iklim beretika, melakukannya tidak hanya melalui pemodelan peran, tetapi juga dengan memperhatikan dan menanamkan perilaku etis dan penekanan pada nilai dan etika dalam keputusan dan kebijakan (Brown dan Trevino, 2006)

Para pemimpin etis juga menempatkan penekanan yang signifikan pada aspek prosedural keadilan, seperti pengambilan keputusan yang adil, serta aspek distributif keadilan, seperti memberikan hukuman yang sama untuk perilaku yang tidak etis (Brown et al. 2005). Persepsi bahwa pemimpin hanya mengangkat status mereka sebagai otoritas moral dan meningkatkan pengaruh mereka dalam membentuk persepsi lingkungan etis (Cropanzano dkk. 2007).

Ethics Leadership berpengaruh positif dengan keterlibatan pengikut (Demirtas 2015). Kemudian, Merasa diperhatikan berpengaruh positif dengan keterlibatan pengikut (May dkk. 2014). Oleh karena itu, berdasarkan penelitian sebelumnya dan teori yang kami bangun di atas, yang menghubungkan *Ethics Leadership* dengan kebermanfaatan, kami mengusulkan bahwa kebermaknaan adalah mediator penting dari kepemimpinan etika - keterlibatan pengikut pengikut. Mengungkap apa yang mendorong keterlibatan sangat penting, karena tenaga kerja yang tidak terlibat mahal bagi organisasi dalam hal produktivitas, perputaran, dan konsekuensi negatif lainnya yang lebih rendah (Rayton dan Yalabik, 2014).

Brown dan Mitchell (2010) menyampaikan terkait *Ethics Leadership*, mengidentifikasi kebutuhan utama pada tiga tren yang muncul dalam literatur perilaku organisasi diusulkan untuk agenda penelitian kepemimpinan dan etika: (1) emosi, (2) kecocokan/ kesesuaian, dan (3) identitas/ identifikasi. Emosi berkaitan dengan teori membangun dan mengidentifikasi kondisi batas untuk kepemimpinan etis (penilaian kognitif emosi); kedua, dengan mengungkap bahwa kepemimpinan etis mengurangi emosi iri di tempat kerja. Mengenai identitas, bahwa kepemimpinan etis, sebagian melalui peningkatan kebermaknaan, secara positif memengaruhi sejauh mana pengikut datang untuk mengidentifikasi dengan organisasinya.

2.1.4 Employee Engagement

Wellings (2010) mengemukakan bahwa *Employee Engagement* adalah sejauh mana seseorang menikmati (*enjoyment*) dan percaya (*belief*) dengan apa yang mereka lakukan dan rasakan, dihargai dalam melakukan pekerjaannya (*value*)

1. *Enjoyment*, Cenderung untuk menerima kesenangan dan kepuasan lebih dari yang mereka lakukan jika dalam pekerjaan atau peran yang sesuai dengan minat dan kemampuan mereka.
2. *Belief*, Jika seseorang merasa berkontribusi untuk pekerjaan, organisasi dan masyarakat secara keseluruhan, mereka cenderung untuk lebih terikat. Hubungan antara orang yang lakukan setiap hari dengan tujuan dan misi organisasi dan membantu organisasi berkembang dengan memaksimalkannya.
3. *Value*, Orang-orang ingin diakui dan dihargai atas kontribusi yang mereka lakukan terhadap organisasi.

Employee Engagement memiliki keterkaitan dengan berbagai gagasan dalam perilaku organisasi namun tetap berbeda. *Employee Engagement* tidak hanya sekedar sikap tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan

pekerjaannya. Dalam literatur akademis *Employee Engagement* telah didefinisikan sebagai konstruk yang unik dan berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu. Lebih jauh lagi, engagement dapat dibedakan dari beberapa konstruk terkait, seperti komitmen organisasi, organizational citizenship behavior, dan job involvement (Saks, 2006).

John Smythe (2007) mengemukakan bahwa *Employee Engagement* adalah sebuah filosofi manajemen berdasarkan gagasan yang termasuk atas orang yang tepat didalam keputusan yang tepat pada waktu yang tepat dengan metode yang benar. Dalam hal ini, *Employee Engagement* menunjukkan sejauh mana karyawan dapat berguna dalam membuat keputusan di dalam situasi yang krisis.

Menurut Kevin Kruse (2012), *Employee Engagement* adalah keadaan dimana seorang karyawan secara emosional berkomitmen terhadap organisasi dan tujuannya. Keterikatan karyawan muncul karena mereka peduli dan bukan hanya karena mereka harus melakukan atau untuk mendapatkan kompensasi ataupun untuk mendapatkan promosi. Menurut John Smythe (2007), *Employee Engagement* menjelaskan seberapa besar seseorang merasa bergairah (passion) dan merasa senang (excitement) dalam bekerja. Karyawan yang engaged adalah karyawan yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias terhadap pekerjaan dan organisasinya. Kemauan dan kemampuan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi dan mau berupaya keras menuntaskan pekerjaannya dengan menggunakan segenap pikiran dan energinya.

Sifat *Employee Engagement* Menurut Finney (2010), karyawan yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya pada umumnya memiliki sifat sebagai berikut:

1. Karyawan mempercayai misi organisasi mereka.
2. Karyawan menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar.

3. Karyawan tidak memerlukan pendisiplinan, mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi.
4. Karyawan meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas, dan daya tahan.
5. Karyawan dapat dipercaya dan mereka saling percaya satu dengan yang lain.
6. Karyawan yang memiliki keterikatan menghormati manajer mereka.
7. Karyawan yang memiliki keterikatan mengetahui menghormati mereka.
8. Karyawan yang memiliki keterikatan merupakan sumber tetap ide-ide baru.
9. Karyawan akan memberikan yang terbaik

Menurut Schiemann (2011) karakteristik *Employee Engagement* adalah:

1. Kepuasan
 - a. Jaminan pekerjaan.
 - b. Masalah keadilan.
 - c. Kompensasi.
 - d. Stres, seperti konflik pekerjaan dan beban kerja.
2. Komitmen
 - a. Mengenal misi atau nilai organisasi, atasan, dan teman sejawat.
 - b. Pekerjaan yang menarik.
 - c. Masalah timbal balik.
 - d. Komitmen pada pekerjaan.
3. Advokasi (dukungan)
 - a. Perkembangan dan pertumbuhan pribadi
 - b. Supervisor memanfaatkan minat pribadi.
 - c. Motivasi dari atasan.
 - d. Bantuan dari teman sejawat.
 - e. Dukungan keluarga.

Menurut Ivancevich, et al (2006) komitmen terhadap suatu organisasi melibatkan tiga sikap, yaitu rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi dan perasaan setia terhadap organisasi. Bukti penelitian menunjukkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Karyawan yang berkomitmen dan sangat terampil memerlukan pengawasan yang lebih sedikit. Pengawasan yang ketat dan proses pengendalian pengawasan yang kaku menghabiskan banyak waktu dan biaya. Seorang karyawan yang berkomitmen mempersepsikan nilai dan pentingnya integrasi dari tujuan individu dan organisasi. Karyawan berpikir mengenai tujuan dirinya dan tujuan organisasi sebagai hal pribadi.

Dukungan meliputi perkembangan dan pertumbuhan pribadi, pengakuan, keterlibatan dan peran identifikasi yang jelas, dan pimpinan yang memanfaatkan minat pribadi. Dukungan juga dapat berasal dari diri sendiri, keluarga, rekan kerja, dan atasan. Menurut Kevin Kruse (2012), penelitian menunjukkan bahwa mayoritas engagement salah satunya berawal dari hubungan dengan manajer atau bos. *Employee Engagement Index 2011* hanya sebesar 29% dari karyawan yang merasa terikat dengan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagai manajer harus dapat lebih bertanggung jawab untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi. Meningkatkan rasa keterikatan karyawan dengan organisasi dengan empat hal yaitu komunikasi, jenjang karir, penghargaan dan apresiasi, kepercayaan dan rasa nyaman.

2.2. Kerangka Penelitian

2.2.1. Hubungan *Islamic Work Ethic* dengan *Turnover Intention*

Hubungan antara *Islamic work ethic*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan berpindah dijelaskan oleh Studi Keadilan Organisasi (Koh and Boo, 2004) yang menyatakan bahwa hasil ini pada *turnover intention* karyawan menunjukkan hasil pengaruh negative pada interaksi langsung antara *Islamic work ethic* dengan *turnover*

intention. Berdasarkan Hom & Griffeth (1991) ada 3 Hal mendasar karyawan tidak melanjutkan bekerja adalah berfikir tentang berhenti dari pekerjaan saat ini, mencari dan melakukan pekerjaan lain yang sesuai ditempat lain serta yang ketiga adalah keputusan untuk berhenti. Faktor lain diantaranya karena umur karyawan, pengalaman dan struktur gaji yang diperoleh saat ini. Sehingga karyawan muda cenderung lebih banyak yang meninggalkan pekerjaannya dibanding yang sudah berpengalaman lama.

Islamic work ethic berhubungan *significant* dengan kepuasan kerja karyawan, tetapi menunjukkan hubungan negatif (*insignificant*) dengan *turnover intention* (-0.06) pada studi ilmu kesehatan, tetapi tidak oleh penelitian yang dilakukan kepada bagian penjualan / pemasaran (Sean et all, 2011). Sedangkan berdasarkan penelitian dari Charles Pettijohn et all (2008) menyatakan bahwa Penemuan yang berkaitan dengan hipotesis menunjukkan hubungan yang signifikan ($p < 0,0001$) antara tentang etika kerja pengusaha dan *turnover intention* berkaitan sangat kuat, dengan $R^2 0,30$ yang menunjukkan bahwa 30% dari varians dijelaskan oleh hubungan antara dua variabel ini. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa dalam situasi di mana penjual merasa bahwa atasannya tidak etis, persepsi ini akan sangat mempengaruhi turnover pelanggan.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka Hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Semakin tinggi Islamic work ethic seseorang terhadap Perusahaan, maka semakin kecil nilai turnover intention yang terjadi

2.2.2. Hubungan *Ethic Leadership* dengan *Turnover Intention*

Keterkaitan antara *ethic leadership* dan *turnover intention* menunjukkan bahwa efek tidak langsung dari *ethic leadership* pada *turnover intention* untuk kondisi etis ($z = 2,27$ tingkat kepercayaan 95%) secara statistik signifikan (Demirtas dan Akdogan, 2014). Sedangkan menurut Mayowa et all (2014) menyatakan bahwa perubahan yang sering dan *ethic leadership* akan berinteraksi untuk memprediksi niat berpindah. Hasilnya

menunjukkan dukungan bahwa hubungan antara perubahan yang sering dan *turnover intention* adalah signifikan dengan kondisi *ethic leadership* rendah ($b = .28, p = .05$), tetapi tidak signifikan pada *ethic leadership* tinggi ($b = -.07, p = .10$).

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka Hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : Semakin tinggi ethical leadership seseorang terhadap Perusahaan, maka semakin kecil turnover intention yang terjadi

2.2.3. Hubungan Islamic Work Ethic dengan Employee Engagement

Pelaksanaan kerja di perusahaan menjadikan banyak factor yang saling berkaitan, adanya yang berdasarkan aspek kebutuhan untuk bekerja, aktualisasi diri, sarana belajar atau untuk berkembang. Secara psikologis IWE sangat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*), apabila etika sudah baik dan keterikatan (*engage*) karyawan tinggi, maka sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Sesuai dengan Ali (1992) menyatakan bahwa adanya korelasi yang tinggi antara IWE dengan Individualisme yang dilakukan di Amerika dan Canada. Sedangkan menurut Ali dan Al Kazemi (2007) menyatakan bahwa IWE sangat berkaitan erat dengan loyalitas karyawannya yang terikat dengan Perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas maka Hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Semakin tinggi islami work ethic seseorang terhadap Perusahaan, maka semakin tinggi engagemen karyawan

2.2.4. Hubungan Ethic Leadership dengan Employee Engagement

Studi tentang hubungan antara *ethic leadership* dan *employee engagement* (keterikatan) memang jarang, tetapi hasil menyatakan hubungan positif pada penelitian ini (Demirtas 2015). Kami membangun studi ini dan memperkenalkan manfaat sebagai mediator logis dari hubungan itu. Para *ethic leadership* menciptakan makna melalui pemodelan peran mereka, melalui kepemimpinan berbasis nilai yang mendorong

karyawan untuk melihat nilai dalam tujuan organisasi mereka dan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka untuk mendukung tujuan tersebut, dan melalui membangun iklim dan budaya etis (Schaubroeck et al. 2012). Oleh karena itu, karena sifatnya yang melekat etis dan bermuatan nilai, kami mengusulkan agar kepemimpinan etis membuat pekerjaan menjadi lebih signifikan dan berarti bagi pengikut, dan bahwa pengikut akan membalas dengan meningkatkan keterikatan (*engage*) mereka (Den Hartog dan Belschank 2012).

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka Hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : Semakin tinggi ethics leadership terhadap Perusahaan, maka semakin tinggi engagemen karyawan

2.2.5. Hubungan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention*

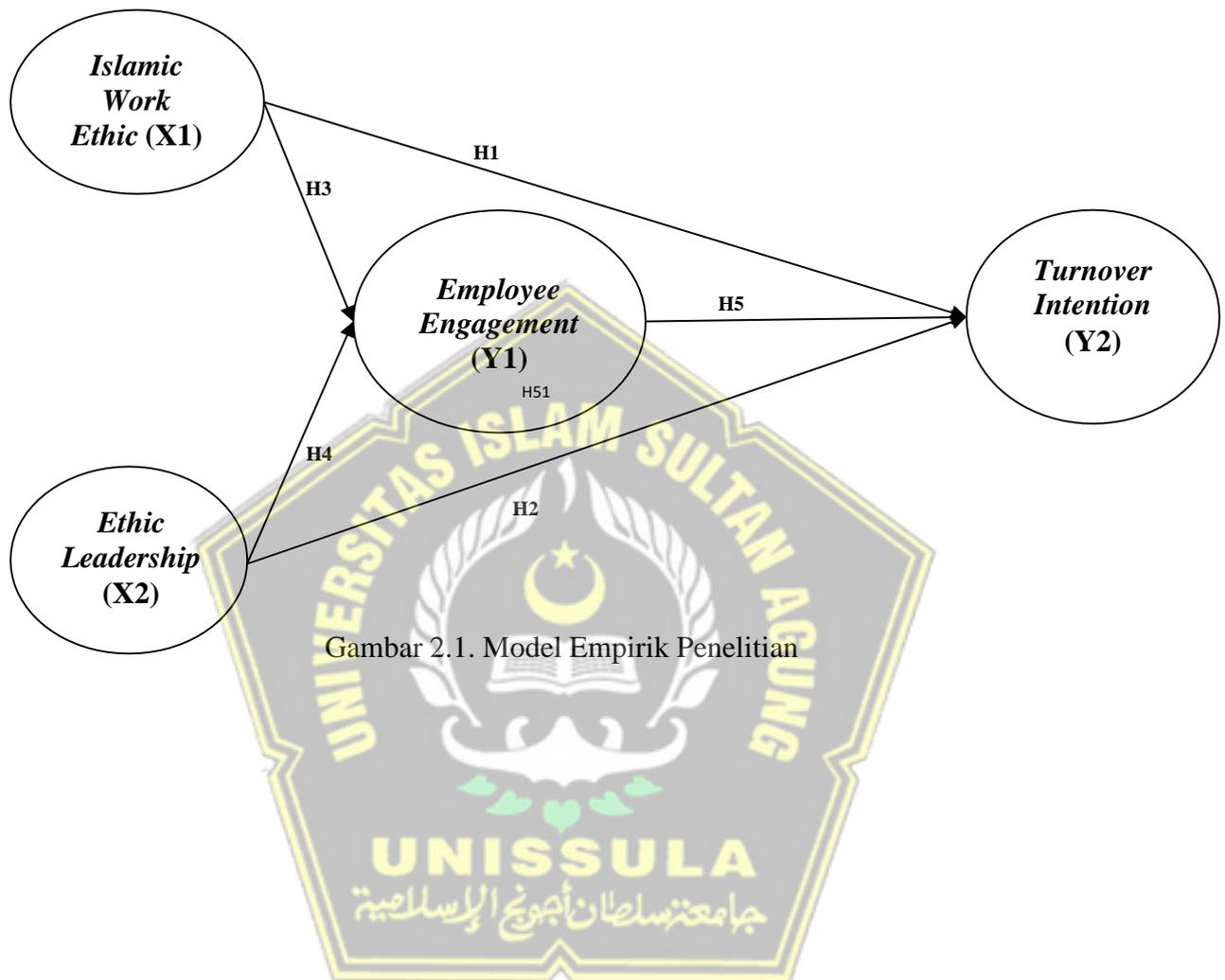
Menurut Ongori (2007), komitmen dan dukungan adalah suatu respon yang efektif terhadap seluruh organisasi. Semakin tinggi komitmen dan dukungan yang diberikan, menjadikan semakin kecil intensitas untuk berpindah pekerjaan dan organisasi. Menurut Kevin Kruse (2012), organisasi dengan *employee engagement* tinggi dapat mengurangi pengeluaran dikarenakan hanya sedikit karyawan yang meninggalkan organisasi yang berarti mengurangi biaya rekrutmen dan biaya training.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka Hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Semakin tinggi engagement seseorang terhadap Perusahaan, maka semakin rendah Turnover Intention dari sebuah Perusahaan

2.2.6 Model Empirik Penelitian

Agar penelitian dapat terarah dengan baik sesuai dengan tujuan yang diinginkan, maka diperlukan sebuah kerangka yang jelas menunjukkan arah penelitian.



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah rencana dari struktur penelitian yang mengarahkan proses dan hasil penelitian sedapat mungkin menjadi valid, obyektif, efisien dan efektif (Jogiyanto, 2004). Desain penelitian yang digunakan adalah dengan metode survei. Dalam penelitian survei, peneliti mengumpulkan data dengan meminta tanggapan responden baik secara langsung maupun tidak langsung menggunakan alat bantu berupa kuesioner (Suliyanto, 2006).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian (Kuncoro, 2003). Populasi adalah karyawan di PT CJ CheilJedang Feed Semarang yang berjumlah 200 karyawan tetap, terdiri dari Golongan II – Golongan V.

Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi. Penentuan besarnya sampel ini didasarkan pada pendapat Roscoe dalam Sekaran (2000), yang menyatakan bahwa jumlah sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 pada sebagian besar penelitian sudah dapat mewakili populasinya. Menurut Kuncoro (2003) Penentuan sampel yang dikenal dengan metode *purposive sampling* merupakan metode penentuan sampel dengan mengambil sample dari populasi yang ada, karena jumlah responden bervariasi dan beraneka ragam sehingga pengambilan Sampel dengan kriteria tertentu yaitu status karyawan di Perusahaan tersebut. Pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 91 karyawan.

Berdasarkan Rumus Slovin menentukan sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel/ jumlah responden

N = ukuran populasi (200 karyawan)

e = presentase probability penelitian (maksimal 0.1)

(Warigan, 2014)

Sehingga perhitungan jumlah sampel yang digunakan adalah

$$n = \frac{200}{1 + 200(0.077)^2}$$

$$n = 91 \text{ sampel}$$

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 200 karyawan, dengan presentase probability yang digunakan adalah 7.7% (dibawah 10%) sehingga sampel responden yang di gunakan adalah 91 karyawan.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data primer, adalah data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original. Adapun yang termasuk data primer adalah tanggapan responden berupa kuesioner (Kuncoro, 2003). Data Primer yang digunakan adalah kuesioner yang disebarakan kepada responden karyawan PT CJ CheilJedang Feed Semarang. Jenis pertanyaan yang digunakan pada kuesioner adalah pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dalam Penelitian ini, mengumpulkan data yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner, metode ini merupakan pengumpulan data secara langsung (primer) yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan pada responden.

Penulis melakukan penilaian kuesiner disusun secara berjenjang berdasarkan skala likert yaitu skala yang berisi 5 tingkat preferensi sebagai berikut: 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, 5 = Sangat setuju (Imam Ghozali, 2009).

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel *Independent*, *Dependent* dan *Pemediasi*. Variabel tersebut terdiri dari:

1. Variabel *Dependent* : *Employee Turnover Intention*
2. Variabel *Independent* : Etika Kerja Islam, dan Etika Leadership,
3. Variabel *Pemediasi* : *Employee Engagement*

Adapun definisi operasional variabel dan indikator pada penelitian ini:

Tabel 3.1.

Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber	Pengukuran
1.	<i>Turnover Intention</i> <i>Turnover Intention</i> merupakan keinginan karyawan untuk berhenti karyawan dan mencari pekerjaan lebih baik diluar organisasi	1. berfikir berhenti kerja 2. niat mencari kerja 3. niat berhenti kerja	Hom & Griffeth (1991)	Skala Likert 1 s.d 5
2.	<i>Islamic Work Ethic</i> <i>Islamic work ethic</i> merupakan nilai mendasar dari pekerjaan yang direfleksikan dalam sikap dan keyakinan dalam menghargai waktu, efektifitasan bekerja, moral, dan bekerja keras untuk Perusahaan yang didasarkan Alqu'an dan As-sunnah	1. waktu sia-sia 2. sentralitas kerja 3. moralitas / etika 4. kenyamanan 5. tidak gratifikasi 6. kerja keras 7. kemandirian	Miller et al. (2002)	Skala Likert 1 s.d 5
3.	<i>Ethics Leadership</i> <i>Ethic leadership</i> adalah demonstrasi perilaku berdasar tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, secara emotional, kesesuaian, identifikasi dan pengambilan keputusan	1. emosi, 2. kecocokan/ kesesuaian, 3. identitas / kepribadian	Brown dan Mitchell (2010)	Skala Likert 1 s.d 5

<p>4. Employee Engagement <i>Employee Engagement</i> adalah seorang karyawan secara emosional berkomitmen terhadap organisasi dengan nyaman, <i>belief</i>, <i>value</i>, kepuasan, komitmennya dan menyampaikan aspirasinya serta keterikatan dengan Perusahaan yang tinggi</p> <hr/>	<p>1. <i>enjoyment</i> 2. <i>belief</i> 3. <i>value</i> 4. kepuasan 5. komitmen 6. advokasi</p>	<p>Kevin Kruse (2012)</p>	<p>Skala Likert 1 s.d 5</p>
--	--	-------------------------------------	----------------------------------

3.6. Teknik Analisis

Data yang diperoleh dari Hasil Survey kuesioner dilapangan akan dilakukan pengolahan data dengan analisa data. Pada pengolahan data tersebut untuk kebutuhan pembahasan maka dipaparkan dengan menggunakan prinsip statistic deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisa dan pengujian hipotesis menggunakan pendekatan statistic inferensial. Adapun analisis yang digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*).

PLS merupakan metode analysis data dengan tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, sehingga dapat diterapkan pada semua skala yang tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Analisis menggunakan data karena beberapa hal yaitu data tidak terdistribusi normal, cukup banyak jalur yang dianalisis, variabel terikat lebih dari satu, dapat menganalisa langsung berdasarkan indikator dan model memuat indikator reflektif/ formatif (Sugiyono, 2010). Tujuan menggunakan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Secara formal, variabel laten dalam model adalah *aggregate linier* dari indicator yang ada. Penduga bobot (*weight estimate*) untuk menghasilkan skor variabel laten diperoleh hasil dari spesifikasi *inner modell* dan outer modell yaitu model struktur yang menghubungkan indicator (variabel *manifest*) dengan kostruknya (variabel *laten*).

Pendugaan parameter yang diperoleh melalui PLS Diantaranya:

- 1.) *Weight estimate* yang digunakan untuk skor variabel laten.
- 2.) *Path estimate* berupa estimasi jalur yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten serta blok indikatornya (*loading*).
- 3.) *Means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten

Untuk dapat memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi untuk menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan *weight estimate*, tahap selanjutnya menghasilkan estimasi untuk *inner modell* dan *outer modell*, kemudian tahap terakhir menghasilkan *means* dan lokasi (konstanta). Pada dua tahap pertama proses iterasi indikator dan variabel laten digunakan sebagai deviasi (penyimpangan) dari nilai means (rata-rata). Kemudian pada tahap ketiga hasil estimasi dapat diperoleh berdasar metric data asli (*matric original*), hasil *weight estimate* dan *path estimate* pada tahap kedua untuk means dan lokasi parameter.

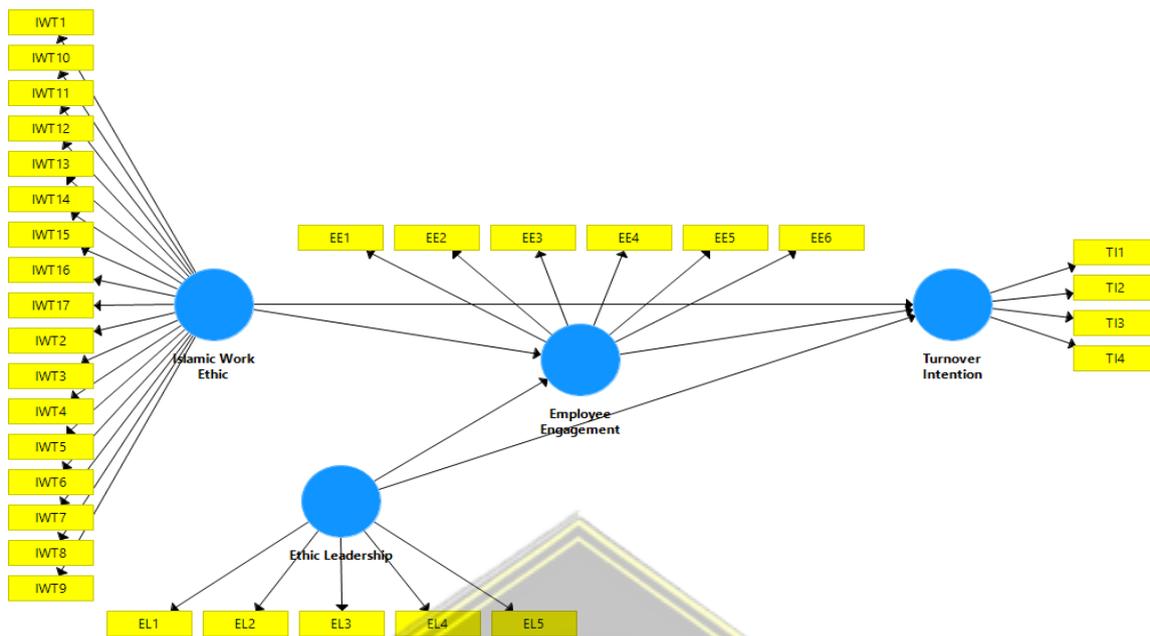
Adapun prosedur pengujian model empiris penelitian menggunakan PLS adalah:

- 1.) Membentuk diagram jalur hubungan antar konstruk

Spesifikasi model, analisa jalur hubungan semua variabel terdiri dari:

- a. *Inner model* yang menspesifikasi hubungan antar variabel laten
- b. *Outer model* (*outer relation/ measurement model*), yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*)

Diagram jalur dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut:



Gambar 3.1. Diagram jalur (*path diagram*)

2.) Membaca *outer model*

1. Uji Validitas

a. *Convergent validity*

Dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/ componen score* dengan *construct score*. Nilai reflektif dikategorikan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Tetapi jika nilai loading 0.5 – 0.6 masih dianggap cukup Sugiyono (2010).

b. *Discriminant validity*

Dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lain yang digunakan adalah dengan membandingkan *square root variance extracted (AVE)*

berdasarkan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai konstruk lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk dengan yang lain, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik dengan direkomendasikan nilai AVE lebih besar dari 0.5

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan melalui *composite reability* yang mengukur suatu konstruk yang dapat dievaluasi dengan 2 bentuk yaitu *internal consistency* dan *crumbach's alpha*. Uji ini terpenuhi jika *composite reability* > 0,7.

3.) Membaca *Inner model* (Uji Hipotesis)

Inner model merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model). *Inner model* disebut juga *inner relation* karena mampu menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantive penelitian. *Inner model* dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *stone-Geisser Q-square* untuk *prediver relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisiensi parameter. Perubahan *R-square* untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten untuk pengaruh yang substantif. *R-square* dapat mengukur nilai observasi pada model dan juga estimasi parameter. Nilai *R-square* > 0 menunjukkan model mempunyai prediksi yang relevan, sedangkan jika *R-square* < 0 menunjukkan model kurang mempunyai prediksi yang relevan.

Menentukan penilaian pengujian Hipotesis dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel. Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis terkait pengaruh tiap variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat, dengan prosedur sebagai berikut:

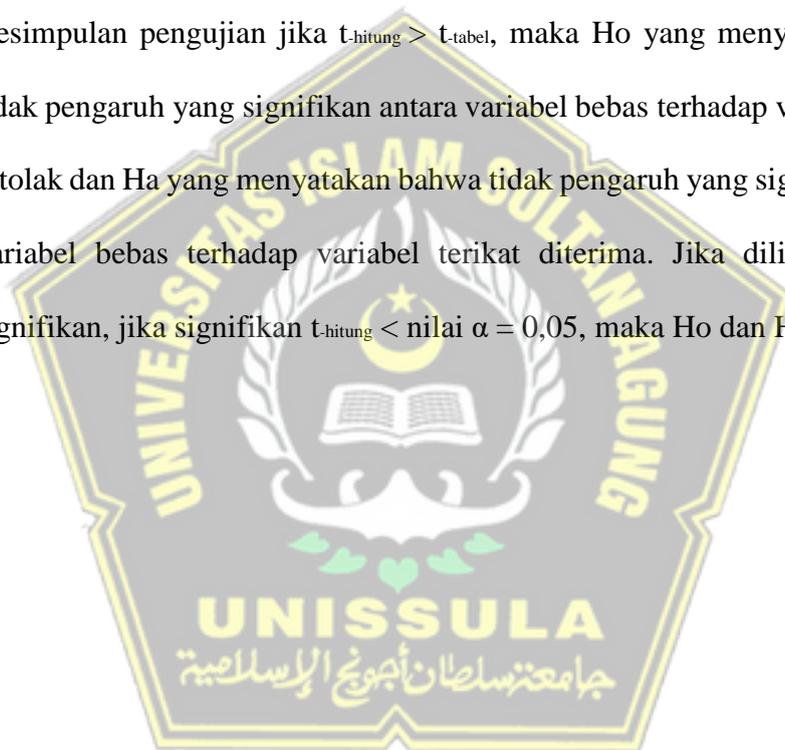
1.) Menentukan hipotesis penelitian

$H_0 : \rho \neq 0$, yang berarti tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

$H_a : \rho \neq 0$, yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat

2.) Menentukan kriteria pengujian dengan ketentuan taraf signifikan (α) adalah 0.05 dan t_{tabel} dicari dengan derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel dan k = jumlah variabel bebas.

3.) Kesimpulan pengujian jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat ditolak dan H_a yang menyatakan bahwa tidak pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat diterima. Jika dilihat dari nilai signifikan, jika signifikan $t_{\text{hitung}} < \text{nilai } \alpha = 0,05$, maka H_0 dan H_a diterima.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Identitas Responden

Berdasarkan kuesiner yang telah di isi oleh responden didapat data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas memberikan gambaran tentang keadaan diri pada responden.

4.1.1 Golongan Karyawan

Golongan karyawan berkaitan dengan grade dilokasi kerja biasanya adalah sebagai gambaran pendidikan, pengalaman dan tanggungjawab individu. Selain itu golongan dapat mempengaruhi karyawan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan yang dilakukan.

Karakteristik responden dapat dilihat dalam table sebagai berikut:

Tabel 4.1.

Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

Golongan	Posisi	Jumlah responden	Persentase
Golongan II	Operator	50	55.1 %
Golongan III	Administrasi	20	21.9 %
Golongan IV	Staff/ Supervisi	15	16.5 %
Golongan V	Manager	6	6.5 %
Jumlah		91	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa golongan responden yang terbanyak adalah golongan 2, yaitu sebanyak 50 orang atau 55.1 %, yang di ikuti dari golongan II hingga golongan V. Hal ini menunjukkan bahwa PT CJ CheilJedang Feed Semarang sebagian besar golongan 2 yaitu 55.1 %.

4.1.2 Jenis kelamin responden

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Pada bagian pekerjaan tertentu jenis kelamin menjadi pembeda pekerjaan di

suatu perusahaan. Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah responden	Persentase
Laki Laki	76	83.5%
Perempuan	15	16.6%
Jumlah	91	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Dari Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden yang dominan adalah jenis kelamin laki – laki sebanyak 76 orang dengan presentasi sebesar 83.5% % dan jumlah responden perempuan sebanyak 15 orang dengan presentasi 16.6%. Sehingga dalam menjalankan perusahaan dalam pencapaian tujuan, di dominasi oleh karyawan laki – laki dibanding perempuan.

4.2 Deskripsi Variabel

Penelitian ini untuk mendapatkan gambaran deskriptif terkait variabel penelitian ini diantaranya *Islamic Work Ethic*, *Ethic Leadership*, *Employee Engagement* dan *Turnover Intention*. Analisa penelitian ini dengan menggunakan membuat kelompok interval menjadi 3 kategori, teknik pembuatan kelompok interval dengan cara mencari lebar interval skor tertinggi (5) dikurangi skor terendah (1) dibagi 3 kategori, sehingga diketahui lebar kelas interval adalah 1.33. Sehingga ditentukan kategori sebagai berikut :

Skor 1.00 – 2.33 : Rendah

Skor 2.34 – 3.66 : Sedang

Skor 3.67 – 5.00 : Tinggi

4.2.1. Deskriptif *Islamic Work Ethic*

Variabel *Islamic Work Ethic* terdiri dari membuang-buang waktu, sentralitas kerja, moralitas/ etika, kenyamanan, penundaan gratifikasi, kerja keras, dan kemandirian.

Hasil tanggapan responden terhadap indikator tersebut ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.3.

Statistic Deskriptif *Islamic Work Ethic*

No	Indikator	Average Jawaban Responden	Kriteria
1.	Tidak membuang waktu	4.19	Tinggi
2.	Sentralitas Kerja	3.92	Tinggi
3.	Moralitas/ etika	3.83	Tinggi
4.	Kenyamanan	4.02	Tinggi
5.	Penundaan Gratifikasi	4.04	Tinggi
6.	Kerja Keras	4.00	Tinggi
7.	Kemandirian	4.07	Tinggi
	Rata-rata keseluruhan	4.01	Tinggi
	Standar Deviasi	0.62	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden terhadap *Islamic Work Ethic* adalah sebesar 4.01. Secara detail untuk jawaban responden untuk rata-rata indikator tidak membuang waktu sebesar 4.19, indikator sentralitas kerja sebesar 3.92, indikator moralitas sebesar 3.83, indikator kenyamanan sebesar 4.02, indikator penundaan gratifikasi sebesar 4.04, indikator kerja keras sebesar 4.04 dan indikator kemandirian sebesar 4.07. Hal ini menunjukkan persepsi responden terhadap ketujuh indikator menunjukkan kriteria tinggi dengan hasil tertinggi pada indikator tidak membuang waktu.

Sedangkan untuk Standar deviasi variabel *Islamic work ethic* adalah 0.62 yang menunjukan hasil dibawah rata-rata keseluruhan, yang dapat di simpulkan semakin kecil standar deviasi semakin kecil variasi dalam penetian tersebut. Hasil selengkapnya di lampirkan pada Tabel 4.4 sebagai berikut :

Tabel 4.4.

Tanggapan responden terhadap Indikator *Islamic Work Ethic*

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Tidak membuang waktu	0	0	1	1.1	12	13.2	41	45.1	37	40.7	91	100
Sentralitas Kerja	0	0	4	4.4	19	20.9	47	51.6	21	23.1	91	100
Moralitas/ etika	0	0	2	2.2	15	16.5	52	57.1	22	24.2	91	100
Kenyamanan	0	0	0	0	15	16.5	37	40.7	39	42.9	91	100
Penundaan Gratifikasi	0	0	0	0	11	12.1	49	53.8	31	34.1	91	100
Kerja Kerjas	0	0	3	3.3	18	19.8	46	50.5	24	26.4	91	100
Kemandirian	1	1.1	4	4.4	19	20.9	31	34.1	36	39.6	91	100
Rata-Rata											91	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa *Islamic work ethic* yang di persepsikan responden pada indikator tidak membuang waktu yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 orang (0%), tidak setuju sebanyak 1 orang (1.1%), netral sebanyak 12 orang (13.2%), setuju sebanyak 41 orang (45.1%), dan sangat setuju sebanyak 37 orang (40.7%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 45.1 % menyatakan setuju dan menyatakan perilaku membuang-buang waktu tidak dibenarkan oleh responden, responden memilih untuk mengerjakan pekerjaan tanpa membuang-buang waktu kerja.

Pada indikator sentralitas kerja yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 orang (0%), tidak setuju sebanyak 4 orang (4.4%), netral sebanyak 19 orang (20.9%), setuju sebanyak 47 orang (51.6%), dan sangat setuju sebanyak 21 orang (23.1%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 51.6 % menyatakan setuju dan menyatakan perlu adanya sentralitas pekerjaan untuk mempermudah dan memaksimalkan pekerjaan mereka.

Pada indikator moralitas/ etika yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 orang (0%), tidak setuju sebanyak 2 orang (2.2%), netral sebanyak 15 orang (16.5%), setuju sebanyak 52 orang (57.1%), dan sangat setuju sebanyak 22 orang (24.2%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 57.1 % menyatakan setuju dan menyatakan perilaku beretika/ moralitas kerja berpengaruh terhadap diri responden pada pekerjaan mereka.

Pada indikator kenyamanan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 orang (0%), tidak setuju sebanyak 0 orang (0%), netral sebanyak 15 orang (16.5%), setuju sebanyak 37 orang (40.7%), dan sangat setuju sebanyak 39 orang (42.9%). Hal ini menunjukkan bahwa 42.9 % menyatakan sangat setuju dan menyatakan sangat berpengaruh kenyamanan responden terhadap pekerjaan mereka.

Pada indikator penundaan gratifikasi yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 orang (0%), tidak setuju sebanyak 0 orang (0%), netral sebanyak 11 orang (12.1%), setuju sebanyak 49 orang (53.8%), dan sangat setuju sebanyak 31 orang (34.1%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 53.8 % menyatakan setuju dan menyatakan adanya penundaan gratifikasi menjadikan responden dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa mendapatkan gratifikasi.

Pada indikator kerja keras yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 orang (0%), tidak setuju sebanyak 3 orang (3.3%), netral sebanyak 18 orang (19.8%), setuju sebanyak 46 orang (50.5%), dan sangat setuju sebanyak 24 orang (26.4%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50.5 % menyatakan setuju dan menyatakan kerja keras perlu diterapkan dalam pekerjaan mereka.

Pada indikator kemandirian yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1.1%), tidak setuju sebanyak 4 orang (4.4%), netral sebanyak 19 orang (20.9%), setuju sebanyak 31 orang (34.1%), dan sangat setuju sebanyak 36 orang (39.6%). Hal ini menunjukkan bahwa 39.6 % menyatakan sangat setuju dan menyatakan adanya kemandirian mempengaruhi responden dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Islamic work ethic* di PT CJ Cheiljedang Feed Semarang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dari indikator membuang waktu, sentralitas kerja, moralitas/ etika, kenyamanan, penundaan gratifikasi, kerja keras, dan kemandirian yang mempengaruhi pekerjaan karyawan dengan hasil tinggi.

4.2.2. Deskriptif *Ethic Leadership*

Variabel *Ethic Leadership* terdiri dari emosi, kecocokan/ kesesuaian, identitas/ personality. Hasil tanggapan responden terhadap indikator tersebut ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.5.

Statistic Deskriptif *Ethic Leadership*

No	Indikator	Average Jawaban Responden	Kriteria
1.	Emosi	4.33	Tinggi
2.	Kecocokan	3.74	Tinggi
3.	Personality	4.42	Tinggi
	Rata-rata keseluruhan	4.25	Tinggi
	Standar Deviasi	0.715	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden terhadap *Ethic Leadership* adalah sebesar 4.22 . Secara detail untuk jawaban responden untuk rata-rata indikator emosional sebesar 4.33, indikator kecocokan sebesar 3.74, indikator personality sebesar 4.42. Hal ini menunjukkan persepsi responden terhadap ketiga indikator menunjukkan kriteria tinggi.

Sedangkan untuk Standar deviasi variabel *ethic leadership* adalah 0.715 yang menunjukkan hasil dibawah rata-rata keseluruhan, yang dapat di simpulkan semakin kecil standar deviasi semakin kecil variasi dalam penelitian tersebut. Hasil selengkapnya di lampirkan pada Tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6.

Tanggapan responden terhadap Indikator *Ethic Leadership*

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Emosi	2	2.2	0	0	5	5.5	31	34.1	53	58.2	91	100
Kecocokan	2	2.2	11	12.1	25	27.5	24	26.4	29	31.9	91	100
Personality	2	2.2	0	0	1	1.1	30	33.0	59	63.7	91	100
Rata-rata											91	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat bahwa *Ethic Leadership* yang di persepsikan responden pada indikator emosi yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2.2%), tidak setuju sebanyak 0 orang (0%), netral sebanyak 5 orang (5.5%), setuju sebanyak 31 orang (34.1%), dan sangat setuju sebanyak 53 orang (58.2%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 58.2 % menyatakan sangat setuju dan menyatakan adanya pengaruh emosional responden terhadap pekerjaan mereka.

Pada indikator kecocokan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2.2%), tidak setuju sebanyak 11 orang (12.1%), netral sebanyak 25 orang (27.5%), setuju sebanyak 24 orang (26.4%), dan sangat setuju sebanyak 29 orang (31.9%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 31.9 % menyatakan setuju dan menyatakan adanya kecocokan dalam bekerja responden mempengaruhi pekerjaan mereka.

Pada indikator personality yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2.2%), tidak setuju sebanyak 0 orang (0%), netral sebanyak 1 orang (1.1%), setuju sebanyak 30 orang (33%), dan sangat setuju sebanyak 59 orang (63.7%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 63.7 % menyatakan sangat setuju dan menyatakan adanya pengaruh personality terhadap responden pada pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Ethic Leadership* di PT CJ Cheiljedang Feed Semarang dari indikator emosi, kecocokan/ kesesuaian, dan identitas/ personality memiliki pengaruh terhadap pekerjaan karyawan yang tinggi.

4.2.3. Deskriptif *Employee Engagement*

Variabel *Employee Engagement* terdiri dari *enjoyment*, *belief*, *value*, kepuasan, komitmen, advokasi. Hasil tanggapan responden terhadap indikator tersebut ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.7.

Statistic Deskriptif *Employee Engagement*

No	Indikator	Average Jawaban Responden	Kriteria
1.	<i>Enjoyment</i>	3.76	Tinggi
2.	<i>Belief</i>	3.98	Tinggi
3.	<i>Value</i>	3.49	Sedang
4.	Kepuasan	3.49	Sedang
5.	Komitmen	4.01	Tinggi
6.	Advokasi	3.23	Sedang
Rata-rata keseluruhan		3.66	Sedang
Standar Deviasi		0.708	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 3.66. Secara detail untuk jawaban responden untuk rata-rata indikator *enjoyment* sebesar 3.76, indikator *belief* sebesar 3.98, indikator *value* sebesar 3.49, indikator kepuasan sebesar 3.49, indikator komitmen sebesar 4.01, dan indikator advokasi sebesar 3.23. Hal ini menunjukkan persepsi responden terhadap keenam indikator menunjukkan kriteria sedang, yang menunjukkan tingkat keterikatan karyawan masih perlu di tingkatkan di perusahaan.

Sedangkan untuk Standar deviasi variabel *employee engagement* adalah 0.708 yang menunjukan hasil dibawah rata-rata keseluruhan, yang dapat di simpulkan semakin kecil standar deviasi semakin kecil variasi dalam penelitian tersebut. Hasil selengkapnya di lampirkan pada Tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8.

Tanggapan responden terhadap Indikator *Employee Engagement*

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
<i>Enjoyment</i>	4	4.4	1	1.1	23	25.3	48	52.7	15	16.5	91	100
<i>Belief</i>	2	2.2	1	1.1	17	18.7	48	52.7	23	25.3	91	100
<i>Value</i>	4	4.4	5	5.5	32	35.2	42	46.2	8	8.8	91	100
Kepuasan	3	3.3	6	6.6	34	37.4	39	42.9	9	9.9	91	100
Komitmen	1	1.1	2	2.2	12	13.2	56	61.5	20	22.0	91	100
Advokasi	4	4.4	12	13.2	41	45.5	27	29.7	7	7.7	91	100
Rata-Rata											91	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa *Employee Engagement* yang di persepsikan responden pada indikator *enjoyment* yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang (4.4%), tidak setuju sebanyak 1 orang (1.1%), netral sebanyak 23 orang (25.3%), setuju sebanyak 48 orang (52.7%), dan sangat setuju sebanyak 15 orang (16.5%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 52.7 % menyatakan setuju dan menyatakan adanya *enjoyment* responden pada pekerjaan mereka saat ini.

Pada indikator *belief* yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (2.2%), tidak setuju sebanyak 1 orang (1.1%), netral sebanyak 17 orang (18.7%), setuju sebanyak 48 orang (52.7%), dan sangat setuju sebanyak 23 orang (25.3%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 52.7 % menyatakan setuju dan menyatakan adanya *belief* terhadap diri responden pada pekerjaan mereka.

Pada indikator *value* yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang (4.4%), tidak setuju sebanyak 5 orang (5.5%), netral sebanyak 32 orang (35.2%), setuju sebanyak 42 orang (46.2%), dan sangat setuju sebanyak 8 orang (8.8%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 46.2% % menyatakan setuju dan menyatakan adanya *value* perusahaan yang didapatkan yang berpengaruh pada pekerjaan responden.

Pada indikator kepuasan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 3 orang (3.3%), tidak setuju sebanyak 6 orang (6.6%), netral sebanyak 34 orang (37.4%), setuju sebanyak 39 orang (42.9%), dan sangat setuju sebanyak 9 orang (9.9%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 42.9 % menyatakan setuju dan menyatakan adanya kepuasan responden pada pekerjaan mereka.

Pada indikator komitmen yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1.1%), tidak setuju sebanyak 2 orang (2.2%), netral sebanyak 12 orang (13.2%), setuju sebanyak 56 orang (61.5%), dan sangat setuju sebanyak 20 orang (22%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 61.5 % menyatakan setuju dan menyatakan adanya komitmen responden pada pekerjaan yang dikerjakan.

Pada indikator advokasi yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang (4.4%), tidak setuju sebanyak 12 orang (13.2%), netral sebanyak 41 orang (45.5%), setuju sebanyak 27 orang (29.7%), dan sangat setuju sebanyak 7 orang (7.7%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 45,5 % menyatakan netral yang berarti masih belum maksimalnya advokasi yang dilakukan dalam menampung ide/ gagasan karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* di PT CJ Cheiljedang Feed Semarang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dari indikator *enjoyment, belief, value*, kepuasan, dan komitmen sudah termasuk tinggi. Sedangkan untuk indikator advokasi masih paling rendah dibanding yang lain, sehingga perlu dilakukan peningkatan dalam melakukan advokasi dalam menampung ide dan gagasan.

4.2.4. Deskriptif *Turnover Intention*

Variabel *Islamic Work Ethic* terdiri dari berfikir berhenti kerja, niat mencari kerja, niat berhenti kerja. Hasil tanggapan responden terhadap indikator tersebut ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.9.

Statistic Deskriptif *Turnover Intention*

No	Indikator	Average Jawaban Responden	Kriteria
1.	Berfikir berhenti	3.08	Sedang
2.	Niat Mencari	3.04	Sedang
3.	Niat Berhenti	3.24	Sedang
	Rata-rata keseluruhan	3.12	Sedang
	Standar Deviasi	0.942	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan jawaban responden terhadap *Turnover intention* adalah sebesar 3.12. Secara detail untuk jawaban responden untuk rata-rata indikator berfikir berhenti sebesar 3.08, indikator niat mencari kerja sebesar 3.04, indikator niat berhenti kerja sebesar 3.24. Hal ini menunjukkan persepsi responden terhadap ketiga indikator menunjukkan kriteria sedang. Sehingga perusahaan perlu memberikan motivasi lebih kepada karyawan agar tetap bertahan diperusahaan.

Sedangkan untuk Standar deviasi variabel *Turnover intention* adalah 0.942 yang menunjukkan hasil dibawah rata-rata keseluruhan, yang dapat di simpulkan semakin kecil standar deviasi semakin kecil variasi dalam penetian tersebut. Hasil selengkapnya di lampirkan pada Tabel 4.10 sebagai berikut :

Tabel 4.10.

Tanggapan responden terhadap Indikator *Turnover Intention*

Indikator	STS		TS		N		S		SS		Total	
	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Berfikir berhenti	7	7.7	14	15.4	27	29.7	35	38,5	8	8.8	91	100
Niat Mencari	5	5.5	18	19.8	44	48.4	16	17.6	8	8.8	91	100
Niat Berhenti	4	4.4	17	18.7	32	35.2	29	31.9	9	9.9	91	100
Rata-Rata											91	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa *Turnover Intention* yang di persepsikan responden pada indikator berfikir berhenti kerja yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 7 orang (7.7%), tidak setuju sebanyak 14 orang (15.4%), netral sebanyak 27 orang (29.7%), setuju sebanyak 35 orang (38.5%), dan sangat setuju sebanyak 8 orang (%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 35 % responden menyatakan setuju untuk tidak berfikir berhenti pada pekerjaan mereka.

Pada indikator niat mencari kerja yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 5 orang (5.5%), tidak setuju sebanyak 18 orang (19.8%), netral sebanyak 44 orang (48.4%), setuju sebanyak 16 orang (17.6%), dan sangat setuju sebanyak 8 orang (8.8%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 48.4 % menyatakan netral dalam menyatakan untuk berniat mencari pekerjaan ditempat lain.

Pada indikator niat berhenti bekerja yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang (4.4%), tidak setuju sebanyak 17 orang (18.7%), netral sebanyak 32 orang (35.2%), setuju sebanyak 29 orang (31.9%), dan sangat setuju sebanyak 9 orang

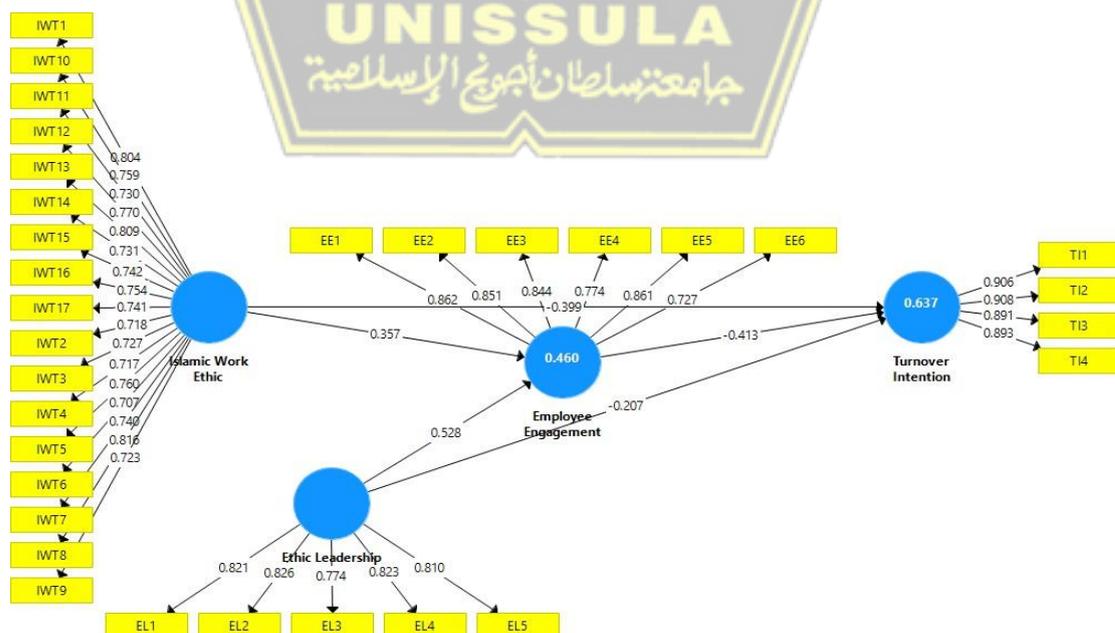
(9.9%). Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 35.2 % menyatakan netral untuk berniat berhenti bekerja dari pekerjaan responden saat ini.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *turnover intention* di PT CJ Cheiljedang Feed Semarang dari indikator berfikir berhenti kerja, berniat mencari kerja dan berniat berhenti kerja karyawan memberikan hasil yang tinggi pada responden untuk tidak berfikir berhenti kerja, tetapi perlu adanya motivasi perusahaan terkait meyakinkan karyawan untuk tidak berniat mencari kerja dan berniat berhenti bekerja.

4.3. Analisis Data

Dalam penelitian ini, data memiliki kedudukan yang tinggi yang diambil dari variabel yang diteliti dan digunakan sebagai alat pembukti hipotesis. Instrumen yang digunakan harus memenuhi 2 persyaratan yaitu valid dan reliable. Pengujian instrument kuesioner dilakukan di PT CJ CheilJedang Feed Semarang dengan mengambil Sampel sebanyak 91 orang. Data yang diperoleh dari Hasil Survey kuesioner dilapangan yang akan dilakukan pengolahan data dengan analisa data. Adapun analisis yang digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*).

4.3.1 Penilaian Outer Model atau Measurement Model



Gambar 4.1. Output Koefisien Jalur
Sumber: Lampiran olah Data PLS

4.3.2 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana indikator dalam kuesioner membentuk konsep dan dapat mewakili variabel yang dibentuk dalam penelitian ini. Suatu data dapat dikategorikan valid jika mampu menggambarkan sesuatu yang diukur dalam kuesioner tersebut.

Menurut priyatno (2012) menyatakan bahwa, variable dapat dikatakan valid jika melengkapi persyaratan sebagai berikut:

- a. Membandingkan nilai r-hitung (nilai *pearson correlation*) dengan r-table (dari r product moment), jika r hitung $>$ r table, maka item pertanyaan atau variabel tersebut valid dan jika r hitung $<$ r table, maka item pertanyaan tidak valid
- b. Jika signifikansi $<$ dari 0.05 maka item valid, tetapi jika $>$ 0.05 maka item dikategorikan tidak valid.

Berdasarkan pengolahan data melalui tingkat signifikansi 5%, dalam penelitian ini nilai jumlah sampel untuk pengujian validitas kuesioner adalah 32 (N=32), sehingga hasil pengolahan data uji validitas dengan menggunakan *Smart PLS* sebagai berikut:

1) *Convergent validity*

Dalam penelitian ini digunakan batas *loading factor* sebesar 0,5 sehingga dikatakan memenuhi *convergent validity* jika nilai *loading factor* pada masing-masing item $>$ 0,50. Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.11
Outer Loadings (Measurement Model)

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
EE1	0.862			
EE2	0.851			
EE3	0.844			
EE4	0.774			
EE5	0.861			
EE6	0.727			

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
EL1		0.821		
EL2		0.826		
EL3		0.774		
EL4		0.823		
EL5		0.810		
IWT1			0.804	
IWT2			0.759	
IWT3			0.730	
IWT4			0.770	
IWT5			0.809	
IWT6			0.731	
IWT7			0.742	
IWT8			0.754	
IWT9			0.741	
IWT10			0.718	
IWT11			0.727	
IWT12			0.717	
IWT13			0.760	
IWT14			0.707	
IWT15			0.740	
IWT16			0.816	
IWT17			0.723	
TI1				0.906
TI2				0.908
TI3				0.891
TI4				0.893

Sumber: Lampiran olah Data PLS

Pada Tabel 4.11 terlihat bahwa variabel *employee engagement* memiliki *loading factor* dengan nilai tertinggi 0.862 dan terendah 0.727, variabel *ethic leadership* memiliki *loading factor* dengan nilai tertinggi 0.826 dan terendah 0.774, variabel *islamic work ethic* memiliki *loading factor* dengan nilai tertinggi 0.816 dan terendah 0.707, variabel *turnover intention* memiliki *loading factor* dengan nilai tertinggi 0.908 dan terendah 0.893. Dengan demikian nilai *outer loadings* atau *korelasi* antara indikator dengan variabel pada penelitian telah memenuhi *convergent validity* karena pada semua item pertanyaan telah memiliki nilai *loading factor* diatas 0.50.

2) *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* indikator dari sebuah variabel laten lebih besar berkorelasi dengan variabel laten tersebut dibanding bila dikorelasikan dengan variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.12
Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
EE1	0.862	0.558	0.424	-0.610
EE2	0.851	0.555	0.364	-0.609
EE3	0.844	0.523	0.297	-0.555
EE4	0.774	0.346	0.293	-0.509
EE5	0.861	0.526	0.368	-0.631
EE6	0.727	0.286	0.375	-0.547
EL1	0.565	0.821	0.084	-0.405
EL2	0.422	0.826	0.071	-0.339
EL3	0.388	0.774	0.129	-0.405
EL4	0.471	0.823	0.105	-0.407
EL5	0.476	0.810	0.182	-0.469
IWT1	0.213	0.022	0.804	-0.290
IWT2	0.293	0.128	0.759	-0.473
IWT3	0.270	0.089	0.730	-0.464
IWT4	0.251	-0.022	0.770	-0.364
IWT5	0.326	0.080	0.809	-0.462
IWT6	0.292	0.025	0.731	-0.442
IWT7	0.362	0.033	0.742	-0.497
IWT8	0.246	0.052	0.754	-0.419
IWT9	0.345	0.233	0.741	-0.465
IWT10	0.296	0.041	0.718	-0.455
IWT11	0.306	0.178	0.727	-0.407
IWT12	0.321	0.052	0.717	-0.451
IWT13	0.457	0.179	0.760	-0.543
IWT14	0.293	0.126	0.707	-0.357
IWT15	0.379	0.170	0.740	-0.514
IWT16	0.303	0.150	0.816	-0.442
IWT17	0.411	0.174	0.723	-0.524
TI1	-0.661	-0.481	-0.523	0.906
TI2	-0.631	-0.421	-0.562	0.908

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
TI3	-0.655	-0.504	-0.545	0.891
TI4	-0.587	-0.396	-0.555	0.893

Sumber: Lampiran olah data PLS

Dari Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dibanding nilai *loading factor* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

Perbedaan *convergent validity* dan *discriminant validity* adalah sebagai berikut, pada *convergent validity* memiliki korelasi yang tinggi dengan alat ukur lain yang mengukur atribut yang sama. Untuk penelitian ini semua variabel memiliki nilai *loading factor* diatas 0,50 sehingga memiliki standar *convergent validity* yang baik. Sedangkan *discriminant validity* memiliki korelasi yang rendah dengan alat ukur lain yang mengukur atribut yang berbeda. Setelah *loading factor* pada *convergent validity* ditentukan, dilakukan perbandingan dengan variabel laten lainnya yang menunjukkan hasil nilai *loading factor* variabel laten lebih tinggi dibanding variabel laten lainnya sehingga memiliki *validity* yang baik.

4.3.3 Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*)

Uji Reliabilitas berkaitan dengan masalah yang berkaitan dengan kepercayaan terhadap instrument kuesioner. Suatu dikategorikan dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi (konsisten) jika hasil pengujian instrument tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Sehingga uji reliabilitas berkaitan dengan ketepatan hasil. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu alat ukur. Hasil pengukuran dapat dipercaya akan diperoleh hasil yang relative sama, selama aspek yang diukur dalam subjek tidak berubah (Wijaya T, 2012).

Untuk menguji tingkat kehandalan kuesioner yang digunakan, maka dengan penelitian ini menggunakan uji reliabilitas. Tolak ukur reliabilitas adalah nilai *cronbach's alpa* yang diperoleh menggunakan uji statistic. Menurut Harsani (2010) menyatakan bahwa nilai minimum yang digunakan sebagai syarat kebenaran kuesioner adalah sebesar 0.06. sehingga jika nilai *cronbach's alpa* dibawah 0.06 maka kuesioner belum memenuhi persyaratan kehandalan.

Pada penelitian ini kriteria validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat dari *Composite Reliability* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* diatas 0,70 dan AVE berada diatas 0,50.

Tabel 4.13
Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0.925	0.675
Ethic Leadership	0.906	0.658
Islamic Work Ethic	0.956	0.563
Turnover Intention	0.944	0.809

Sumber: Lampiran olah data PLS

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi *composite reliability* karena nilainya berada pada kisaran 0,906 – 0,956. Begitu juga nilai AVE yang dihasilkan sudah sesuai dengan nilai yang direkomendasikan, yaitu lebih dari 0,5. Cara lain untuk menguji *discriminant validity*, yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk.

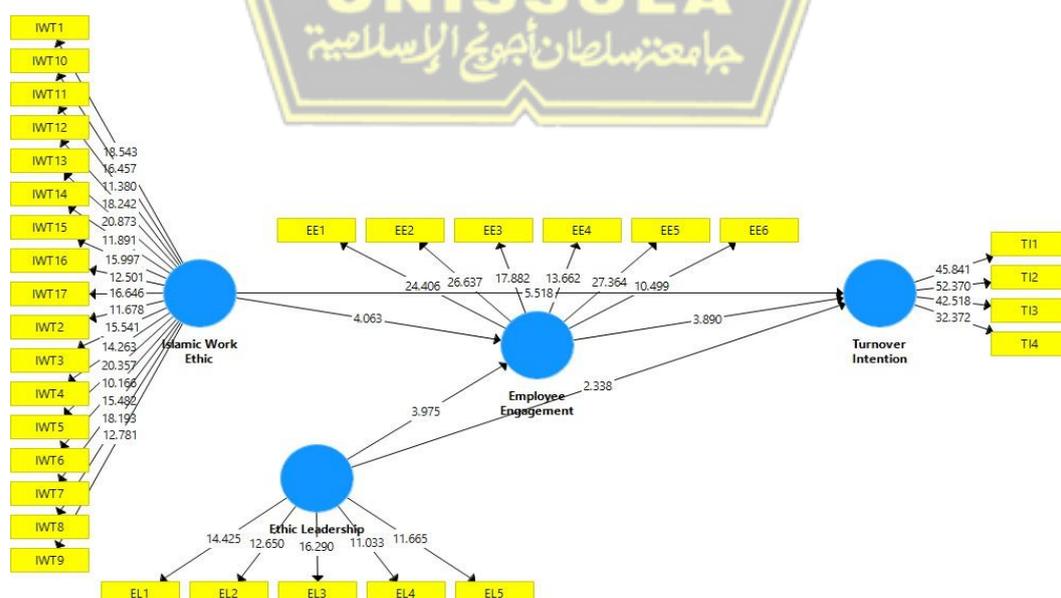
Tabel 4.14
Latent Variable Correlations & Akar AVE

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
Employee Engagement	0.821			
Ethic Leadership	0.578	0.811		
Islamic Work Ethic	0.432	0.142	0.751	
Turnover Intention	-0.705	-0.502	-0.607	0.900

Berdasarkan Tabel 4.14 terlihat bahwa nilai akar AVE (angka diagonal dalam tabel) lebih tinggi daripada korelasi antara satu konstruk dengan konstruk lainnya, sehingga masing-masing konstruk memenuhi *discriminant validity* yang baik.

4.3.4 Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, pada penelitian ini dilakukan pengujian Model Struktural (*Inner Model*). Hal ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten (structural model). *Inner model* dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *stone-Geisser Q-square* untuk *prediver relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisiensi parameter. Perubahan *R-square* digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten untuk pengaruh yang substantif. Berikut gambar dari *output T statistic*:



Gambar 4.2. Output T Statistik
Sumber: Lampiran olah data PLS

Tabel 4.15
Nilai R-Square

	R Square
Employee Engagement	0.460
Turnover Intention	0.637

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel Employee Engagement sebesar 0,460. Hal ini berarti bahwa variabel Employee Engagement dijelaskan oleh variabel *Islamic Work Ethic* dan *Ethic Leadership* sebesar 46%. Sedangkan nilai *R-square* untuk variabel Turnover Intention sebesar 0,637 yang berarti bahwa variabel *Turnover Intention* dijelaskan oleh variabel Employee Engagement, *Islamic Work Ethic* dan *Ethic Leadership* sebesar 63,7%.

Evaluasi model konstruk selanjutnya dilakukan dengan menghitung *Q-square predictive relevance* sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_{EE}^2) (1 - R_{TI}^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,460) (1 - 0,637) \\
 &= 1 - (0,540) (0,363) \\
 &= 1 - 0,196 \\
 &= 0,804
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, nilai Q^2 yang diperoleh sebesar 0,804 yang menunjukkan bahwa model yang dibentuk sudah baik.

Selanjutnya peneliti menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat besarnya nilai t-statistik. Apabila nilai t statistik > t tabel, maka hipotesis akan diterima. Hasil estimasi t-statistik dapat dilihat pada *result for inner weight* yang disajikan pada Tabel berikut ini.

Tabel 4.16
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Employee Engagement</i> - > <i>Turnover Intention</i>	-0.413	-0.409	0.106	3.890	0.000

<i>Ethic Leadership -> Employee Engagement</i>	0.528	0.505	0.133	3.975	0.000
<i>Ethic Leadership -> Turnover Intention</i>	-0.207	-0.204	0.088	2.338	0.020
<i>Islamic Work Ethic -> Employee Engagement</i>	0.357	0.371	0.088	4.063	0.000
<i>Islamic Work Ethic -> Turnover Intention</i>	-0.399	-0.402	0.072	5.518	0.000

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis menggunakan tingkat signifikansi 5% dengan t tabel sebesar 1,987 (N=91).

H1 : Pengaruh *Islamic work ethic* terhadap *turnover intention*

Hasil uji koefisien parameter antara *Islamic work ethic* dengan *turnover intention* menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,399 dan nilai t hitung sebesar 5,518 dengan nilai p-value sebesar 0,000. Pada taraf signifikansi (α) = 0,05, nilai t hitung tersebut lebih besar dibanding nilai t tabel ($5,518 > 1,987$) dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$). Karena nilai koefisien bernilai negatif dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *Islamic work ethic* **berpengaruh negatif** terhadap *turnover intention*.

H2 : Pengaruh *ethic leadership* terhadap *turnover intention*

Hasil uji koefisien parameter antara *ethic leadership* dengan *turnover intention* menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,207 dan nilai t hitung sebesar 2,338 dengan nilai p-value sebesar 0,020. Pada taraf signifikansi (α) = 0,05, nilai t hitung tersebut lebih besar dibanding nilai t tabel ($2,338 > 1,987$) dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$). Karena nilai koefisien bernilai negatif dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *ethic leadership* **berpengaruh negatif** terhadap *turnover intention*.

H3 : Pengaruh *Islamic work ethic* terhadap *employee engagement*

Hasil uji koefisien parameter antara *Islamic work ethic* dengan *employee engagement* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,357 dan nilai t hitung sebesar 4,063

dengan nilai p-value sebesar 0,000. Pada taraf signifikansi (α) = 0,05, nilai t hitung tersebut lebih besar dibanding nilai t tabel ($4,063 > 1,987$) dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$). Karena nilai koefisien bernilai positif dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *Islamic work ethic* **berpengaruh positif** terhadap *employee engagement*.

H4 : Pengaruh *ethic leadership* terhadap *employee engagement*

Hasil uji koefisien parameter antara *ethic leadership* dengan *employee engagement* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,528 dan nilai t hitung sebesar 3,975 dengan nilai p-value sebesar 0,000. Pada taraf signifikansi (α) = 0,05, nilai t hitung tersebut lebih besar dibanding nilai t tabel ($3,975 > 1,987$) dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$). Karena nilai koefisien bernilai positif dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *ethic leadership* **berpengaruh positif** terhadap *employee engagement*.

H5 : Pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*

Hasil uji koefisien parameter antara *employee engagement* dengan *turnover intention* menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,413 dan nilai t hitung sebesar 3,890 dengan nilai p-value sebesar 0,000. Pada taraf signifikansi (α) = 0,05, nilai t hitung tersebut lebih besar dibanding nilai t tabel ($3,890 > 1,987$) dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Karena nilai koefisien bernilai negatif dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* **berpengaruh negatif** terhadap *turnover intention*.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Islamic work ethic* terhadap *turnover intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Islamic work ethic* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* atau hipotesis ini dapat diterima. Hal ini berarti semakin

tinggi *Islamic work ethic* pada PT CJ Cheiljedang Feed Semarang, maka akan semakin kecil intensitas karyawan yang akan keluar dari perusahaan dan sebaliknya semakin rendah *Islamic work ethic* akan menjadikan semakin tingginya intensitas karyawan yang keluar dari Perusahaan.

Perusahaan perlu meningkatkan etika kerja islami dengan cara memberikan budaya kerja yang mendukung pekerjaan yang mengedepankan etika. Diantaranya yang dilakukan dengan tidak membuang-buang waktu kerja, melakukan sentralitas kerja, menjunjung tinggi moralitas/ etika, menjadikan karyawan nyaman, tidak menerapkan gratifikasi, membangun budaya kerja keras, dan bekerja dengan sikap kemandirian karyawan tanpa banyak menggantungkan pada orang lain.

Berdasarkan jawaban responden terkait pengaruh *Islamic work ethic* terhadap *turnover intention* indikator yang paling tinggi adalah terkait moralitas/ etika, sedangkan kondisi paling rendah adalah kemandirian. Hal ini karena karyawan akan saling menghargai jika antar karyawan atau dengan atasan mampu beretika/ bermoral yang baik. Setelah mampu menerapkan moral yang baik hal yang lain akan mengikuti diantaranya karyawan akan bekerja dengan baik, kenyamanan karyawan dapat terjamin dan pastinya karyawan akan kerja keras menyelesaikan pekerjaan mereka sebaik-baiknya.

Sedangkan hasil paling rendah adalah kemandirian, dikarenakan lebih dari 55.1% responden adalah level operator, yang lebih banyak berpedoman dengan SOP (Standar operasional prosedur) sehingga karyawan bekerja tidak dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Kemandirian dalam pekerjaan dapat diterapkan dengan cara menjadikan pedoman bahwa nilai pekerjaan itu berasal dari niat yang akan menyertainya hasilnya, sehingga pekerjaan yang dilakukan akan dapat selesai dengan baik dan semaksimal mungkin sehingga karyawan tidak berfikir untuk keluar, niat mencari kerja di tempat lain dan berniat untuk keluar.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rokhman (2010) yang berjudul *the effect of Islamic work ethic on work outcomes*, menunjukkan bahwa variable etika kerja islam tidak berpengaruh positif dan *significant* terhadap *turnover intention*. Koh and Boo (2004) terkait hubungan antara *Islamic work ethic*, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan berpindah dijelaskan oleh Studi Keadilan Organisasi yang menyatakan bahwa hasil ini pada *turnover intention* karyawan menunjukkan hasil pengaruh negative pada interaksi langsung antara *Islamic work ethic* dengan *turnover intention*.

4.4.2 Pengaruh *ethic leadership* terhadap *turnover intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethic leadership* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* atau hipotesis ini dapat diterima. Hal ini berarti semakin tinggi *ethic leadership* pada PT CJ Cheiljedang Feed Semarang, maka akan semakin kecil intensitas karyawan yang akan keluar dari perusahaan dan sebaliknya semakin rendah *ethic leadership* akan menjadikan semakin tingginya intensitas karyawan yang keluar dari Perusahaan.

Pimpinan seharusnya mampu mempraktekkan kepemimpinan yang beretika. Diantaranya yang dilakukan dengan mengontrol emosi, memberntuk kecocokan/ kesesuaian dengan bawahan, dan menjadi personality yang baik yang menjadikan karyawan mampu mengikuti atasan tanpa adanya paksaan dan adanya hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan di suatu perusahaan. Pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan mengikuti perintah atasan dengan baik, sehingga karyawan tidak berfikir untuk keluar, niat mencari kerja di tempat lain dan berniat untuk keluar.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mayowa et all (2014) menyatakan bahwa perubahan yang sering dan *ethic leadership* akan menentukan karyawan untuk niat berpindah. Hasilnya menunjukkan keterkaitan hubungan antara perubahan yang sering dan *turnover intention* adalah signifikan dengan kondisi *ethic leadership* rendah ($b = .28, p = .05$), tetapi tidak signifikan pada *ethic leadership* tinggi

($b = -.07$, $p = .10$). Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Sunariani dan Deniartha (2017) membuktikan jika kepemimpinan memiliki pengaruh yang *negative significant* terhadap *turnover intention*, artinya jika kepemimpinan dapat dijalankan dengan baik, maka dapat mempengaruhi *turnover intention*.

4.4.3 Pengaruh *Islamic work ethic* terhadap *employee engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Islamic work ethic* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* atau hipotesis ini dapat diterima. Hal ini berarti semakin tinggi *Islamic work ethic* pada PT CJ Cheiljedang Feed Semarang, maka akan semakin tinggi keterikatan karyawan (*employee engagement*) dari perusahaan dan sebaliknya semakin rendah *Islamic work ethic* akan menjadikan semakin kecil keterikatan karyawan dengan perusahaan.

Perusahaan perlu meningkatkan etika kerja islami dengan cara memberikan budaya kerja yang mendukung pekerjaan yang mengedepankan etika sehingga keterikatan karyawan dengan perusahaan dapat tinggi. Perusahaan melakukan kegiatan beretika islam yang berpengaruh pada keterikatan karyawan dengan perusahaan yang menjadikan karyawan *enjoy*, keyakinan tetap bekerja, pribadi bernilai, mampu merasakan kepuasan, berkomitmen terhadap pribadi dan perusahaan, serta idenya teradvokasi dengan baik.

Secara psikologis IWE sangat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (*engage*), apabila etika sudah baik dan keketerikatan (*engage*) karyawan tinggi, maka sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Sesuai dengan Ali (1992) menyatakan bahwa adanya korelasi yang tinggi antara IWE dengan Individualisme yang dilakukan di Amerika dan Canada. Sedangkan menurut Ali dan Al Kazemi (2007) menyatakan bahwa IWE sangat berkaitan erat dengan loyalitas karyawannya yang terikat dengan Perusahaan.

4.4.4 Pengaruh *ethic leadership* terhadap *employee engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethic leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* atau hipotesis ini dapat diterima. Hal ini berarti semakin tinggi *ethic leadership* pada PT CJ Cheiljedang Feed Semarang, maka akan semakin tinggi keterikatan karyawan dengan perusahaan dan sebaliknya semakin rendah *ethic leadership* akan menjadikan semakin rendah keterikatan karyawan dengan perusahaan.

Perusahaan perlu meningkatkan *etika leadership* dengan cara menjadikan pimpinan panutan dalam menerapkan etika kerja yang baik, terutama terhadap bawahan dan karyawan lainnya sehingga mampu membuat keterikatan karyawan tinggi. Diantaranya yang dilakukan pimpinan yang beretika dengan mengontrol emosi, memberntuk *chemistry* (kecocokan) dengan bawahan, dan menjadi *personality* yang baik yang menjadikan karyawan mendapatkan kepuasan kerja, mempunyai komitmen bekerja, dan mampu menyampaikan ide dan gagasan karyawan dengan mudah (advokasi).

Kepemimpinan yang berbasis pada nilai mendorong karyawan untuk melihat nilai berdasarkan tujuan organisasi mereka yang mengesampingkan kepentingan pribadi dan lebih mendukung tujuan organisasinya, dengan membangun iklim dan budaya etis (Schaubroeck et al. 2012). Sedangkan menurut Den Hartog dan Belschank (2012) yang menyatakan karena sifatnya yang melekat etis dan memiliki nilai, maka kepemimpinan etis membuat pekerjaan menjadi lebih signifikan dan berarti bagi karyawan, dan karyawan akan membalas dengan meningkatkan keterikatan (*engage*) mereka.

4.4.5 Pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* atau hipotesis ini dapat diterima. Hal ini berarti semakin tinggi *employee engagement* pada PT CJ Cheiljedang Feed Semarang, maka akan semakin kecil intensitas karyawan yang akan keluar dari perusahaan dan sebaliknya

semakin rendah keterikatan karyawan dengan perusahaan akan menjadikan semakin tingginya intensitas karyawan yang keluar dari Perusahaan.

Perusahaan perlu meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan dengan cara kepuasan kerja, mempunyai komitmen bekerja, dan mampu menyampaikan ide dan gagasan karyawan dengan mudah (advokasi). Jika perusahaan tidak mampu memberikan hal tersebut karyawan akan dapat berfikir untuk berhenti, berniat berhenti atau berfikir mencari pekerjaan lain diluar perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kevin Kruse (2012), organisasi dengan *employee engagement* tinggi akan mengurangi pengeluaran dikarenakan hanya sedikit karyawan yang meninggalkan organisasi yang berarti mengurangi biaya rekrutmen dan biaya training. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Ongori (2007), bahwa komitmen, keterikatan (*engage*) dan dukungan adalah suatu respon yang efektif terhadap seluruh organisasi. Semakin tinggi komitmen, *engage* dan dukungan yang diberikan, akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan organisasi.

4.4.6 Pengaruh tidak langsung *Islamic Work Ethic* dan *Ethic Leadership* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi *Employee Engagement*

Mediasi atau intervening merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara 2 variabel independen dan variabel dependen. Untuk menguji adanya pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis pengaruh bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat suatu variabel dengan variabel lainnya baik pengaruh secara langsung atau tidak langsung. Interpretasi ini sangat penting digunakan untuk mendapatkan suatu strategi yang dipilih yang baik dan jelas.

Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis yang sudah dilakukan, *islamic work ethic* dan *ethic leadership* dapat berpengaruh secara langsung ataupun tidak

langsung terhadap *turnover intention*. Pengaruh tidak langsung dari variabel tersebut adalah terlebih dahulu melalui variabel mediasi yaitu *employee engagement* yang selanjutnya berpengaruh negatif kepada *turnover intention*.

Hasil pengujian Hipotesis langsung dan tidak langsung tersebut dapat diringkat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.17.

Pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel

Indikator	Langsung	Tidak Langsung
<i>Islamic work ethic – employee engagement – turnover intention</i>		koefisien (-0,148), t-hitung (2,600)
<i>Ethic leadership – employee engagement – turnover intention</i>		koefisien (-0,218), t-hitung (2,532)
<i>Islamic work ethic – turnover intention</i>	koefisien (-0,399), t-hitung (5,518)	
<i>Ethic leadership – turnover intention</i>	koefisien (-0,207), t-hitung (2,338)	

Sumber : Hasil olah Data SmartPLS

Berdasarkan Tabel 4.17 menunjukkan pengaruh negatif secara langsung antara variabel *islamic work ethic* terhadap *turnover intention* sebesar nilai koefisien (-0,399), t-hitung (5,518), sedangkan pengaruh tidak langsung variabel tersebut melalui mediasi *employee engagement* adalah nilai koefisien (-0,148), t-hitung (2,600). Hal ini menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung variabel *islamic work ethic* terhadap *turnover intention* lebih besar dibanding dengan variabel tidak langsung melalui mediasi *employee engagement*. Indikator komitmen yang menunjukkan nilai tertinggi pada *employee engagement* tetap menunjukkan pengaruh pada *turover intention*, walaupun tidak sebesar dari pengaruh langsung *Islamic work ethic* terhadap *turnover intention*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan analisis perhitungan nilai analisis jalur variabel mediasi (*employee engagement*) tidak harus dengan mediasi pada *islamic work ethic* terhadap *turnover intention*.

Pada variabel *ethic leadership* terhadap *turnover intention* sebesar nilai koefisien (-0,207), t-hitung (2,338), sedangkan pengaruh tidak langsung variabel tersebut melalui mediasi *employee engagement* adalah koefisien (-0,218), t-hitung (2,532). Hal ini menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung variabel *ethic leadership* terhadap *turnover intention* lebih kecil dibanding dengan variabel tidak langsung melalui mediasi *employee engagement*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan analisis perhitungan nilai analisis jalur variabel mediasi (*employee engagement*) hasil variabel mediasi untuk *ethic leadership* terhadap *turnover intention* menunjukkan hasil yang lebih tinggi dengan mediasi *employee engagement*.

Employee engagement merupakan variabel intervening antara *Islamic work ethic* terhadap *Turnover Intention*, dan Intervening antara *Ethic leadership* terhadap *Turnover intention*. Sehingga adanya pengaruh tidak langsung *employee engagement* dalam menentukan kondisi tinggi rendahnya tingkat *Turnover intention* karyawan. Terutama pada indikator komitmen pada *Employee engagement* yang menunjukkan hasil paling tinggi dari indikator yang lain, sehingga perlu diperhatikan lagi untuk mendukung karyawan agar tetap bertahan di Perusahaan tanpa berfikir untuk berpindah ke tempat bekerja yang lain.



BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh *islamic work ethic* dan *ethic leadership* terhadap *turnover intention* yang dimediasi *employee engagement* dengan alat analisis *software smartPLS* yang digunakan oleh peneliti untuk menguji hipotesis, maka diperoleh sebagai berikut:

1. *Islamic work ethic*, *ethic leadership* dan *employee engagement* mempunyai hasil yang berpengaruh negatif terhadap *intention turnover* karyawan. Apabila perusahaan ingin mendapatkan *intention turnover* yang rendah, perusahaan cukup dengan meningkatkan *islamic work ethic*, *ethic leadership* dan *employee engagement* di perusahaan PT CJ Cheiljedang Feed Semarang.
2. Variabel *islamic work ethic* dan *ethic leadership* mempunyai hasil yang pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan (*employee engagement*) di PT CJ Cheiljedang Feed Semarang. Sehingga semakin baik penerapan indikator-indikator pada *islamic work ethic* dan *ethic leadership*, maka perusahaan akan mampu mendapatkan karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi.
3. Indikator *personality/ identity* pada variabel *employee engagement* menunjukkan hasil yang paling tinggi diantara indikator yang lain. Hal ini menjadi menunjukkan bahwa di PT CJ Cheiljedang Feed Semarang karyawan tidak mau dibandingkan dengan karyawan yang lain terutama terkait dengan suku, ras, agama dan budaya. Sehingga apabila ini dapat dijaga, maka karyawan tersebut akan tetap bekerja di Perusahaan tersebut dengan sebaik-baiknya.
4. Pengaruh mediasi terlihat pada *ethic leadership* yang menunjukkan hasil yang lebih tinggi terhadap *turnover intention* melalui mediasi *employee engagement*. Sehingga hasil ini menunjukkan bahwa *ethic leadership* yang di dukung dengan

karyawan yang keterikatan dengan perusahaan tinggi akan menjadikan semakin kecil *turnover intention* di Perusahaan. Sedangkan hasil pengaruh mediasi terlihat pada *islamic work ethic* yang menunjukkan hasil yang lebih rendah terhadap *turnover intention*. Sehingga dengan *Islamic work ethic* yang sudah tinggi di Perusahaan, tidak perlu lagi menggunakan mediasi *employee engagement* untuk menurunkan *turnover intention*.

5.2 Implikasi Managerial

Untuk lebih meningkatkan kinerja SDM dapat dilakukan dengan cara melihat skor yang paling rendah dari indikator masing-masing variabel.

1. Pada variabel *Islamic work ethic* dengan indikator kemandirian, dapat dilakukan dengan memberikan tugas dan tanggungjawab yang spesifik kepada setiap karyawan. Perusahaan juga memberikan balas jasa berupa reward kepada karyawan yang mampu menjalankan pekerjaan tersebut dengan hasil yang memuaskan seperti jika target penjualan dan keuntungan bulanan perusahaan tercapai karyawan diberikan bonus KPI (*key performance indicator*) dan Bonus Premi Tahunan dari Perusahaan.
2. Pada variabel *ethic leadership* dengan kecocokan/ kesesuaian, karena masih banyak nya karyawan berusia muda yang cenderung mengedepankan pilih-pilih partner kerja. Sehingga untuk menghindari ketidakcocokan antar karyawan dan atasan, hal pertama yang dilakukan adalah karyawan diberikan tempat untuk berdiskusi dengan atasan terkait pekerjaan dan beban pekerjaannya sehingga atasan mengetahui batas kemampuan bawahannya dan karyawan dapat cocok dengan atasan karena sudah saling mengerti satu sama lain. Kemudian terkait dengan karyawan lain perusahaan mengadakan kegiatan *Outbond training* dan *Family Gathering* untuk membentuk kebersamaan team dan saling mengenal antar karyawan dan keluarga inti karyawan.

3. Pada variabel *turn over intention* dengan niat mencari kerja. Karyawan diberikan welfare (tunjangan kesejahteraan) seperti BPJS, fasilitas makan, fasilitas olahraga, dan gaji yang cukup, sehingga karyawan dapat fokus bekerja tanpa terbebani urusan keuangan dan kesejahteraan keluarganya dirumah.
4. Pada variabel *employee engagement* dengan indikator advokasi. Perusahaan memberikan kebebasan karyawan untuk memberikan masukan berupa ide dan saran yang membangun untuk perusahaan. Karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan idenya dalam forum karyawan (LKS Bipartit). Ide tersebut tidak hanya di sampaikan tetapi di bahas bersama secara lengkap untuk di sampaikan kepada manajemen untuk direalisasikan bersama.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel penelitian hanya terbatas pada sumber daya manusia karyawan di PT CJ CheilJedang Feed Semarang, sehingga penelitian ini belum dapat digeneralisasikan dengan baik.
2. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan pengamatan langsung sehingga jawaban kurang optimal, karena aspek subjektif tidak dapat dihindari.
3. Penerapan kemampuan teknis dan kemampuan konseptual pada sampel penelitian belum optimal dilakukan sehingga masih perlu ditingkatkan melalui pendidikan dan penelitian.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Pemilihan indikator pada variabel *Islamic Work Ethics*, *Ethic Leadership*, dan *Employee Engagement* sebaiknya ditambah dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari objek penelitian. Maka dapat diketahui lebih mendalam pengaruh antar variabel pada *turn over* karyawan, dan perusahaan dapat melakukan skala prioritas dalam mengambil kebijakan terutama dalam mengurangi *turnover* karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Alan M Saks. 2006. *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 21 Iss:7 pp. 600– 619
- Ali, Abbas J.A. (2008), *Islamic work ethic: a Critical review, Cross cultural Management: An International Journal Vol 15 (1), 5-19*
- Ali, J.A and Al-Kazemi, A. (2007). *Managerial Problem in Kuawit. Journal of Management Development, 21 (5), 336-375*
- Ali A.J., & Al-Owaihah, A.(2008). *Islamic work ethic: a critical review. Cross Cultural management: An International Journal, 15 (1), 15-19*
- Ali. A (1992).” *Islamic and work ethic in Arabia*”. *Journal of Psikology, Vol.126 No 5, pp507-20*
- Arslan, M. (2001). *The work ethic values of Protestant British, Catholic Irish and Muslim Turkish managers. Journal of Business Ethics, 31(4), 321–339.*
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). *Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. Business Ethics Quarterly, 20(4), 583–616.*
- Brown, M. E., Trevin ño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117–134.*
- Brown, M. E., & Trevin ño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17, 595–616.*
- Chye Hian Koh, and H.Y Boo, 2004.” *Organizational Ethic and Employee Satisfaction and Commitement*”. *Management Decision, Vol. 42 Issue: 5, pp.677-693.*
- Chanzanagh, H. E., & Akbarnejad, M. (2011). Examining MWEP and its validity in an Islamic society: A national study in Iran. *Procedia—Social and Behavioral Sciences, 30, 1430–1437. doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.278.*
- Charles Pettijohn, et all, 2008. *Salesperson Perceptions of Ethical Behaviors: Their Influence on Job Satisfaction and Turnover Intentions. Journal of Business Ethics (2008) 78:547–557*
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). *The management of organizational justice. Academy of Management Perspectives, 21(4), 34–48.*
- Curtis, & Wrightg, D. 2001. *Retayining employees: The Fast Tracked to Commitment. Management Research News. 24 (9), pp: 56-61.*
- Danmhauser, Z (2007). *Can be Possitive impact of servant leader be accociate with behaviour paraletting followers success? Virginia Beach, VA Regent Univercity Scholl of Global Leadership and Entrepreneurship*

- Demirtas O., & Akdogan AA, 2014. *The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment: J Bus Ethics (2015) 130:59–67 DOI 10.1007/s10551-014-2196-6*
- Demirtas, O. (2015). *Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. Journal of Business Ethics*, 126(2), 273–284.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). *Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. Journal of Business Ethics*, 107, 35–47.
- E. Deepa, M. Stella. 2012. *Employee Turnover in IT Industry with Special Reference to Chennai City an Exploratory Study*. Vol 2 Iss:7 pp. 160-177
- Flynn, G. (1994). *Attitude more valued than ability. Personnel Journal*, 73(9), 16.
- Ghozali, Imam, 2009. "Aplikasi Analisis Multivariance dengan Program SPSS".Semarang: UNDIP
- Hartono, Jogiyanto, 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*.Edisi 2004-2005.befe. Yogyakarta
- Hasibuan, S.P., Malayu. 2008. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hom, P.W., and Griffeth, R.W.(1991). *Structural equation modelling test of turnover theory: Cross Sectional and Longitudinal Analysis. Journal of Applied Psychology* 76(3),pp 350-366.
- Igbaria, M., dan Greenhaus, J.H. 1992. *Determinants of MIS turnover intentions: a structural equation model. Communications of the ACM*. 3(5), pp: 34-51.
- John M. Ivancevich, *et al.* 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*.Jakarta (ID): Erlangga
- John Smythe. 2007. *The CEO; Chief Engagement Officer: turning hierarchy upside* Hani T Handoko. 2001. *Daya Manajemen Personalia dan Sumber Manusia*. Yogyakarta (ID): BPF down to drive performance. England: Gowe Publishing Company
- Kevin Kruse. 2012. *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers)*. Pennsylvania (US): The Kruse Group
- Kuncoro, Mudrajat.2003. *Metode Riset untuk Bisnis & ekonomi*. Jakarta: Erlangga Leigh
- Branham. *The Hidden Reason Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. New York (US):AMACOM
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., and Sirola, W. 1998. *Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. Journal of Organizational Behavior*. 19 (3), pp: 305-320.

- Martha I Finney. 2011. *Engagement Cara Pintar Membuat Karyawan Mencerahkan Kemampuan Terbaik untuk Organisasi*. Volume ke-2. Verawaty Pakpahan, penerjemah; Ramelan, editor. Jakarta (ID): PPM. Terjemahan dari: *The Truth About Getting The Best From People*
- May, D. R., Li, C., Mencl, J., & Huang, C. C. (2014). *The ethics of meaningful work: Types and magnitude of job-related harm and the ethical decision-making process*. *Journal of Business Ethics*, 121, 651–669.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). *How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Mayowa T., Stouten J., & Euwema M., 2014. *Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership: J Bus Ethics (2016) 134:311–322 DOI 10.1007/s10551-014-2433-z*
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., Gorman, C. A., & Thomas, A. L. E. (2013). *Development and validation of a short form for the multidimensional work ethic profile*. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 155–164. doi:10.1016/j.jvb.2013.01.007.
- Meriac, J., Woehr, D., & Banister, C. (2010). *Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts*. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315–324. doi:10.1007/s10869-010-9164-7.
- Michaelson, C. (2005). *I want your shower time: Drowning in work and the erosion of life*. *Business and Professional Ethics Journal*, 24, 7–26.
- M Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Bumi Aksara
- M Hasibuan. 2008. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta (ID): Bumi Aksara
- Miller, M., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). *The meaning and measurement of work ethic: Construction and initial validation of a multidimensional inventory*. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 451–489.
- Nelwan, O. S. 2008. *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Transformasional, Peluang Promosi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Turnover intention : Studi pada Karyawan Hotel Berbintang di Manado*. Pp: 139.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, B. L. (2009). *The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field*. *Journal of Business Ethics*, 90, 157–170.
- Ongori, H (2007). *A Review the Literatur of Employee Turnover*. *African Journal of Business Management*, 3 (11), 93-102

- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). *Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. The International Journal of Human Resource Management*,. doi:10.1080/09585192.2013.876440.
- Richardson, H.A. 2007. *Perceived Organizational Support's And Role In Stressors-Strain Relationship. Journal of Managerial Psychology*. 23 (7), pp: 789-810.
- Richard Wellings, et al. 2010. *Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage*. Journal of Development Dimensions International, Inc., MMV.
- Rizk, R.R. (2008). *Back to Basics: an Islamic perspective on business and work etics. Social Responsibility Journal* 1(2),246-254
- Robertson, C. J., Al-Khatib, J. A., & Al-Habib, M. (2002). *The relationship between Arab values and work beliefs: An exploratory examination. Thunderbird International Business Review*, 44(5), 583–601. doi:10.1002/tie.10036.
- Rokhman, Wahibur.2010. "The Effect of Islamic work ethic on Work outcomes", *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies. Demak Vol 15, No.1, 2010*,p.21-27
- Rose, M. (1985). *Re-working the work ethic: Economic values and socio-cultural politics*. London: Batsford Academic and Educational.
- Schaubroeck, J., Hannah, S., Avolio, B., Kozlowski, S., Lord, R., Trevino, L., & Peng, A. (2012). *Embedding ethical leadership within and across organization levels. Academy of Management Journal*, 55(5), 1053–1078.
- Sean Valentine, et all. 2011. *Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. Journal of Business Ethics* (2011) 98:353–372
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for business: A Skill Building Approach*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Suliyanto (2006). *Metode Riset Bisnis*.Yogyakarta: CV Andi
- Sugiyono. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunariani, N., & Deniartha (2017). *Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Turnover Intention, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan Lpd Desa Adat Tanjung Benoa-Badung*, *Journal Managemen & Bisnis*, 13 (3), 120-130
- S Mangkuprawira. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta (ID): Ghalia Indonesia
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). *Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior. Human Relations*, 52(10), 1313–1336.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumberdaya Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta (ID): PT Grafindo Persada

- Wang, Chen, Hyde, and Hsieh. 2010. *Chinese Employees' Work Values and Turnover Intention in Multinational Companies: The Mediating Effect of Pay Satisfaction. Social Behavior and Personality*. 38 (7), pp: 871-894.
- Warigan. (2014). *Metodologi Penelitian Pendidikan (Teori dan Implementasi)*. Yogyakarta: Deepublish.
- William A Schiemann. 2011. *Aligment Capability Engagement*. Setyo Untoro, penerjemah. Jakarta (ID): PPM Manajemen
- Yaken, 2006. *What is the Meaning of My Belong to Islam?Beirut: Darul al Ressalh Publication*



Lampiran 1. Kuesioner

Kuesioner Analisis *Islamic Work Ethic* dan *Ethic Leadership* pada *Employee Turnover Intention* yang Dimediasi *Employee Engagement*

Responden

Bagian :

Grade :

Petunjuk Pengisian Kuesioner

- Berilah checklist (√) pada jawaban yang Bapak/ Ibu/ Saudara anggap paling sesuai
- Adapun pilihan jawaban adalah :
1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Netral, 4 =Setuju, 5 = Sangat setuju
- Setiap pertanyaan hanya membutuhkan 1 Jawaban saja

Variabel Turn Over

Indicator: Berfikir berhenti kerja, Niat mencari kerja, Niat berhenti kerja

No	Item	Ceck list	Kategori				
			1	2	3	4	5
5	Saya berkomitmen untuk tidak berfikir berhenti kerja dari Perusahaan	√					
6	Perusahaan telah banyak memberikan manfaat kepada karyawan, sehingga Saya tidak berniat untuk keluar dari Perusahaan	√					
7	Jika dalam waktu dekat ada lowongan kerja yang lebih baik dari Perusahaan ini, Saya tidak akan berniat melamar kerja	√					
8	Setiap Perusahaan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, sehingga Saya tidak berniat untuk berhenti kerja	√					
9	Menurut Saudara, faktor dominan yang mempengaruhi intensitas turnover (keluar masuk karyawan) antara lain?						

Variabel *Islamic Work Ethics*

Indicator: Membuang-buang waktu, Sentralitas kerja, Moralitas / etika, Kenyamanan, Penundaan gratifikasi, Kerja keras, Kemandirian

No	Item	Ceck list	Kategori				
			1	2	3	4	5
1.	Saya berfikir membuang waktu dengan sia-sia adalah sifat yang buruk	√					
2.	Dedikasi untuk bekerja adalah suatu kebajikan bagi Saya	√					
3.	Pekerjaan yang baik adalah bermanfaat bagi Saya pribadi dan orang lain	√					
4.	Saya fikir keadilan dan kedermawanan di tempat kerja adalah diperlukan	√					
5.	Saya berkontribusi pada kemakmuran perusahaan secara keseluruhan	√					
6.	Saya harus melakukan yang terbaik sesuai kemampuan diri	√					

7.	Saya fikir pekerjaan bukanlah tujuan utama, tetapi sarana mendorong pertumbuhan pribadi dan sosial	√					
8.	Saya merasa hidup tidak memiliki arti tanpa bekerja	√					
9.	Saya ingin ada waktu luang untuk hidup bermasyarakat	√					
10.	Saya selalu menekankan dan mendorong hubungan manusia dalam organisasi	√					
11.	Pekerjaan memungkinkan Saya untuk mengendalikan kebutuhan	√					
12.	Saya melakukan pekerjaan kreatif karena sumber kebahagiaan dan pencapaian	√					
13.	Saya harus bekerja lebih baik untuk kemajuan dalam hidup	√					
14.	Pekerjaan memberi peluang Saya untuk mandiri	√					
15.	Saya Selalu memenuhi aturan waktu di tempat kerja	√					
16.	Saya harus terus bekerja keras untuk memenuhi tanggung jawabnya	√					
17.	Saya percaya nilai pekerjaan berasal dari niat yang menyertainya hasilnya	√					
18.	Menurut Saudara, Praktek <i>Islamic work ethic</i> yg bagaimana yang sudah Saudara terapkan di Perusahaan?						

Variabel *Ethic Leadership*

Indicator: Emosi, Kecocokan/ kesesuaian, Identitas / personality

No	Item	Ceck list	Kategori				
			1	2	3	4	5
1.	Atasan yang beretika lebih Saya sukai	√					
2.	Kestabilan emosi atasan mempengaruhi kenyamanan Saya bekerja	√					
3.	Saya tidak dapat bekerja, jika atasan tidak beretika baik	√					
4.	Perbedaan suku/ golongan tidak jadi masalah dalam Saya bekerja	√					
5.	Saya tidak suka dibanding-bandingkan karena perbedaan suku/ ras	√					
6.	Menurut Saudara, etika pemimpin yang baik seperti apa?						

Variabel *Employee Engagement*

Indicator: *Enjoyment, Belief, Value*, Kepuasan, Komitmen, Advokasi

No	Item	Ceck list	Kategori				
			1	2	3	4	5
1.	Saya merasa nyaman bekerja dan merasa memiliki perusahaan	√					
2.	Saya akan tetap bekerja semaksimal mungkin di perusahaan ini	√					
3.	Saya merasa perusahaan sudah memberikan value yang baik ke karyawan	√					
4.	Saya merasa puas terhadap apa yang sudah diberikan perusahaan	√					

5.	Saya memiliki komitmen yang tinggi untuk memajukan Perusahaan	√					
6.	Saya merasa apa yang menjadi aspirasi Saya sudah tersampaikan ke Perusahaan	√					
7.	Menurut Saudara, apa yang perlu dilakukan perusahaan untuk dapat membuat karyawan merasa terikat dengan perusahaan?						

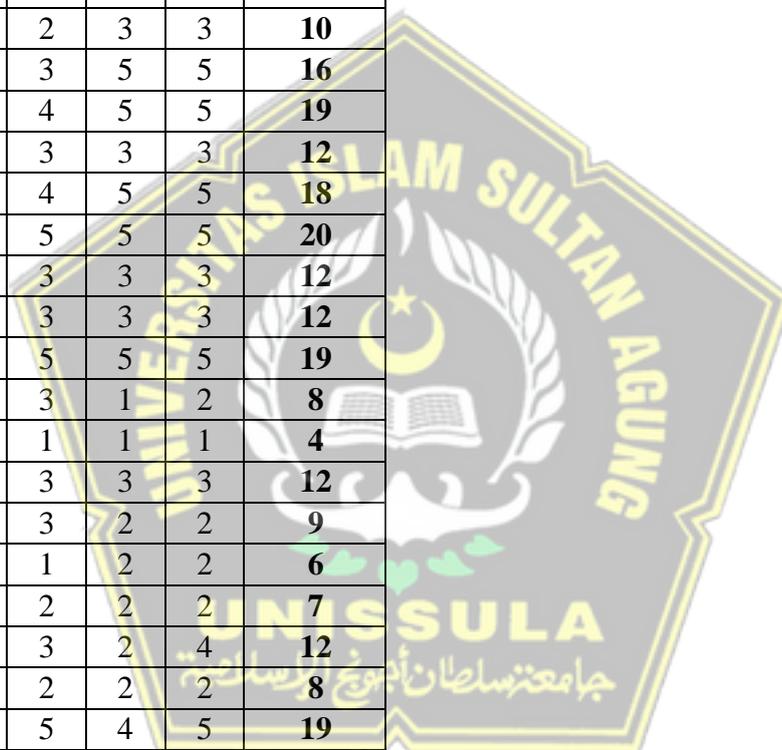


Lampiran 2. Data Kuesioner

Data Kuesioner *Turn Over*

Resp	Turnover Intention				TOTAL
	TI1	TI2	TI3	TI4	
1	2	2	2	2	8
2	3	3	3	3	12
3	4	4	4	4	16
4	4	4	4	4	16
5	2	1	2	2	7
6	3	3	3	3	12
7	4	4	3	4	15
8	5	4	5	4	18
9	5	5	4	4	18
10	3	4	3	4	14
11	1	1	3	2	7
12	3	1	1	1	6
13	3	3	3	3	12
14	3	3	3	3	12
15	3	4	3	3	13
16	3	3	3	3	12
17	2	2	3	3	10
18	4	4	5	5	18
19	4	4	3	4	15
20	4	4	4	4	16
21	4	4	3	3	14
22	3	3	2	3	11
23	3	3	4	4	14
24	4	3	3	3	13
25	3	4	3	4	14
26	3	4	3	3	13
27	3	3	3	3	12
28	2	1	2	1	6
29	4	5	4	4	17
30	1	2	2	4	9
31	4	4	3	4	15
32	4	4	4	3	15
33	4	4	4	4	16
34	4	4	3	4	15
35	4	4	3	4	15
36	3	3	3	3	12
37	4	4	3	4	15
38	4	4	3	4	15
39	3	4	3	4	14
40	3	3	3	3	12
41	4	4	4	4	16
42	3	3	2	2	10

43	4	3	3	2	12
44	2	2	3	3	10
45	3	4	4	3	14
46	3	3	3	3	12
47	1	1	2	2	6
48	3	3	3	5	14
49	1	2	3	3	9
50	2	2	2	2	8
51	4	4	3	3	14
52	2	3	2	2	9
53	2	3	2	3	10
54	3	3	3	4	13
55	5	5	5	5	20
56	3	3	3	3	12
57	4	3	4	4	15
58	2	2	3	3	10
59	3	3	5	5	16
60	5	4	5	5	19
61	3	3	3	3	12
62	4	4	5	5	18
63	5	5	5	5	20
64	3	3	3	3	12
65	3	3	3	3	12
66	4	5	5	5	19
67	2	3	1	2	8
68	1	1	1	1	4
69	3	3	3	3	12
70	2	3	2	2	9
71	1	1	2	2	6
72	1	2	2	2	7
73	3	3	2	4	12
74	2	2	2	2	8
75	5	5	4	5	19
76	3	4	3	4	14
77	4	4	3	3	14
78	1	1	3	3	8
79	3	2	3	2	10
80	3	4	4	3	14
81	4	3	4	4	15
82	1	1	2	3	7
83	4	3	4	4	15
84	4	4	3	4	15
85	1	1	1	1	4
86	3	4	3	3	13
87	4	4	3	4	15
88	2	3	2	2	9
89	2	1	1	2	6
90	4	4	4	4	16
91	2	2	2	2	8





Lampiran 3. Data Kuesioner

Data kuesioner *Islamic Work Ethic*

Resp	Islamic Work Ethic																	TOTAL
	IWT1	IWT2	IWT3	IWT4	IWT5	IWT6	IWT7	IWT8	IWT9	IWT10	IWT11	IWT12	IWT13	IWT14	IWT15	IWT16	IWT17	
1	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	76
2	2	4	2	4	2	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	50
3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	67
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
6	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	61
7	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	68
8	4	4	4	4	3	4	2	4	3	3	5	4	4	5	4	4	5	66
9	4	4	3	4	3	4	3	3	5	3	4	4	4	4	3	4	3	62
10	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	72
11	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	80
12	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	82
13	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	71
14	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	67
15	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	68
16	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	79
17	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	74
18	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	45
19	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	3	2	4	2	3	2	3	48
20	2	2	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	52
21	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	74
22	2	4	5	4	3	2	3	2	5	3	3	2	3	4	3	3	2	53
23	2	4	3	4	2	4	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	50
24	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	75
25	4	3	5	5	4	5	5	3	5	5	2	5	5	3	4	3	2	68
26	5	4	5	5	4	5	4	2	5	3	4	3	4	5	5	5	4	72
27	5	5	5	4	3	5	3	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	70

61	2	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	54
62	3	3	4	4	2	4	1	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	45
63	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	48
64	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	49
65	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	62
66	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66
67	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	69
68	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	83
69	3	4	4	4	3	5	3	4	4	3	3	3	5	4	4	5	4	65
70	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	77
71	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	73
72	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
73	4	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	71
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	84
75	3	3	3	4	3	3	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	2	46
76	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	74
77	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	74
78	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	76
79	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	83
80	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	65
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	83
82	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	81
83	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	73
84	5	4	4	4	4	5	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	67
85	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	83
86	2	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	51
87	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	66
88	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	72
89	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	72
90	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
91	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	76

Lampiran 4. Data Kuesioner (Data Kuesioner *Ethic Leadership*)

Resp	Ethic Leadership					TOTAL
	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	
1	5	5	5	5	5	25
2	5	4	4	4	4	21
3	5	5	5	5	5	25
4	4	4	4	4	4	20
5	4	4	3	5	5	21
6	5	5	5	5	5	25
7	4	4	4	4	5	21
8	4	4	3	4	4	19
9	5	4	3	4	4	20
10	5	4	3	4	4	20
11	5	4	3	4	4	20
12	4	4	3	4	4	19
13	4	3	3	4	4	18
14	5	5	4	5	4	23
15	4	4	3	5	4	20
16	5	5	3	3	4	20
17	5	5	4	4	5	23
18	4	4	4	5	4	21
19	5	5	5	5	5	25
20	4	4	4	4	5	21
21	5	5	5	5	5	25
22	4	4	4	4	4	20
23	4	4	3	4	4	19
24	5	5	4	5	4	23
25	4	5	3	5	5	22
26	4	4	3	4	5	20
27	2	4	2	5	5	18
28	5	5	5	5	5	25
29	3	3	3	5	4	18
30	4	5	5	5	5	24
31	4	5	4	4	4	21
32	4	4	3	4	3	18
33	5	5	4	5	3	22
34	5	5	5	4	4	23
35	5	5	4	4	5	23
36	4	3	3	4	4	18
37	5	5	4	4	5	23
38	5	5	4	4	4	22
39	5	4	5	4	5	23
40	4	4	2	4	4	18
41	5	5	5	5	4	24
42	4	4	4	5	5	22
43	5	3	2	5	5	20
44	5	5	5	5	5	25

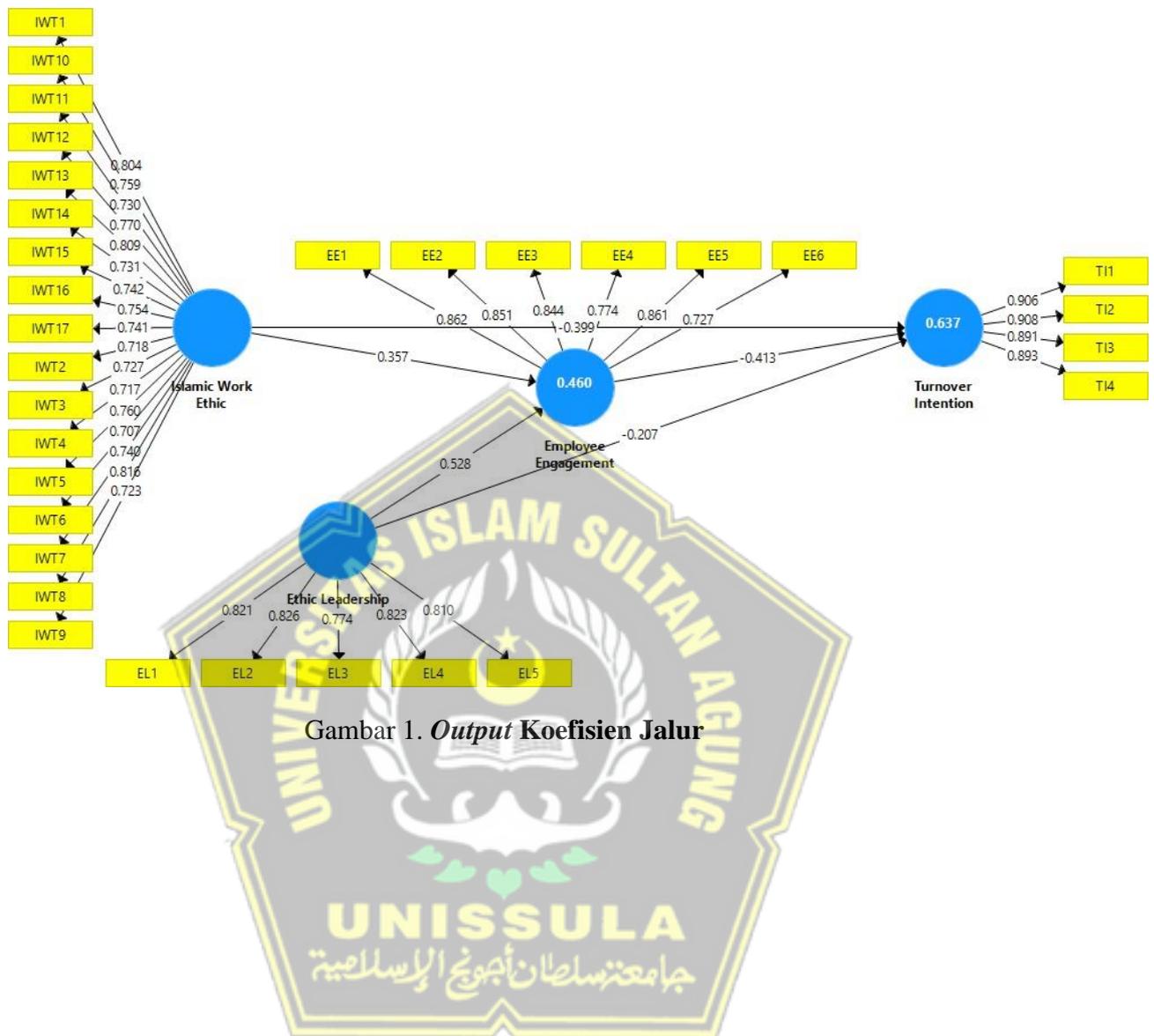
45	3	4	2	4	4	17
46	4	5	5	4	4	22
47	4	5	5	5	5	24
48	4	5	3	5	5	22
49	5	5	5	4	4	23
50	5	5	5	5	5	25
51	4	5	4	4	5	22
52	4	4	4	5	5	22
53	5	5	5	5	5	25
54	5	5	5	5	4	24
55	1	1	2	1	1	6
56	3	3	2	3	3	14
57	4	3	3	4	4	18
58	5	4	4	5	5	23
59	5	5	3	4	5	22
60	1	1	2	1	1	6
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	3	4	5	20
63	4	4	3	4	4	19
64	5	5	5	5	5	25
65	5	5	4	5	5	24
66	1	4	1	4	4	14
67	4	3	3	5	5	20
68	5	5	5	5	5	25
69	5	5	3	5	4	22
70	5	5	5	5	5	25
71	5	5	5	5	5	25
72	5	5	5	5	5	25
73	5	4	2	4	4	19
74	5	4	3	4	5	21
75	4	3	2	4	3	16
76	5	1	1	4	5	16
77	4	3	3	5	5	20
78	5	5	5	5	5	25
79	4	4	2	4	4	18
80	4	4	2	4	4	18
81	4	4	4	5	5	22
82	5	4	5	5	5	24
83	4	4	3	5	4	20
84	4	4	4	4	4	20
85	5	5	5	5	5	25
86	5	5	5	5	4	24
87	5	5	4	5	5	24
88	5	5	4	5	5	24
89	5	5	5	5	5	25
90	5	5	5	5	5	25
91	5	5	5	4	5	24

Lampiran 5. Data Kuesioner (Data Kuesioner *Employee Engagement*)

Resp	Employee Engagement						TOTAL
	EE1	EE2	EE3	EE4	EE5	EE6	
1	5	5	5	5	5	4	29
2	4	3	4	4	4	3	22
3	4	4	4	4	4	3	23
4	2	2	3	3	3	3	16
5	4	4	4	4	4	4	24
6	3	4	3	3	3	3	19
7	4	4	4	4	4	3	23
8	3	3	2	1	2	3	14
9	3	3	3	3	3	3	18
10	4	4	4	5	4	4	25
11	5	5	5	5	5	5	30
12	5	5	5	3	5	4	27
13	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	4	4	3	23
15	4	4	4	4	4	4	24
16	3	4	4	3	4	3	21
17	4	4	4	4	4	4	24
18	3	4	3	4	3	2	19
19	3	3	4	3	4	4	21
20	3	3	3	3	3	3	18
21	3	4	3	4	5	2	21
22	4	5	4	4	4	3	24
23	3	4	3	4	4	3	21
24	4	4	4	3	4	3	22
25	4	5	3	4	5	1	22
26	4	4	4	3	4	3	22
27	3	3	3	3	4	2	18
28	4	3	2	3	3	2	17
29	3	3	3	3	3	3	18
30	4	5	4	4	4	3	24
31	4	4	3	3	4	3	21
32	4	4	3	3	4	3	21
33	4	4	4	4	4	4	24
34	4	4	4	2	4	2	20
35	4	4	3	3	4	4	22
36	3	4	3	2	4	2	18
37	4	4	4	4	4	3	23
38	4	3	3	4	4	4	22
39	4	4	4	4	4	3	23
40	3	3	3	4	4	2	19
41	4	4	3	3	4	3	21
42	4	4	3	3	5	3	22
43	4	4	4	3	4	3	22

44	4	5	4	4	5	4	26
45	4	4	4	4	4	4	24
46	5	4	3	3	4	3	22
47	5	5	5	5	5	5	30
48	4	4	4	3	4	3	22
49	5	4	4	4	4	4	25
50	3	4	4	4	4	3	22
51	3	3	3	3	4	3	19
52	4	4	4	4	4	3	23
53	4	5	4	3	4	3	23
54	4	4	3	4	4	4	23
55	1	1	1	2	1	3	9
56	3	5	3	5	5	4	25
57	4	4	2	3	4	2	19
58	4	4	5	5	4	4	26
59	4	4	2	2	4	2	18
60	1	1	1	2	2	2	9
61	3	4	4	4	4	4	23
62	4	3	4	4	4	2	21
63	1	3	1	1	3	1	10
64	3	3	3	3	3	3	18
65	3	4	4	3	4	3	21
66	1	3	1	1	3	1	10
67	3	4	3	4	3	3	20
68	5	5	4	4	5	4	27
69	4	4	3	3	5	3	22
70	4	5	4	5	5	4	27
71	5	5	4	4	5	5	28
72	4	4	3	3	4	3	21
73	4	4	3	3	4	4	22
74	5	5	3	4	5	3	25
75	3	3	2	3	3	2	16
76	4	4	3	4	4	3	22
77	5	5	3	3	4	4	24
78	5	5	3	3	4	4	24
79	5	5	5	4	5	4	28
80	3	3	4	3	4	3	20
81	4	4	4	2	4	1	19
82	5	5	5	5	5	5	30
83	4	5	4	4	4	4	25
84	4	4	3	3	4	3	21
85	4	4	4	4	5	4	25
86	3	5	4	3	4	3	22
87	4	4	4	4	4	3	23
88	5	5	4	4	5	5	28
89	5	5	4	4	5	5	28
90	4	4	4	4	4	4	24
91	4	5	5	5	5	5	29

Lampiran 6. Penilaian *Outer Model* atau *Measurement Model*



Gambar 1. *Output Koefisien Jalur*

Final Results

Path Coefficients

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
Employee Engagement				-0.413
Ethic Leadership	0.528			-0.207
Islamic Work Ethic	0.357			-0.399
Turnover Intention				

Indirect Effects

Total Indirect Effects

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
Employee Engagement				
Ethic Leadership				-0.218
Islamic Work Ethic				-0.148
Turnover Intention				

Specific Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
Ethic Leadership -> Employee Engagement -> Turnover Intention	-0.218
Islamic Work Ethic -> Employee Engagement -> Turnover Intention	-0.148

Total Effects

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
Employee Engagement				-0.413
Ethic Leadership	0.528			-0.425
Islamic Work Ethic	0.357			-0.546
Turnover Intention				

Outer Loadings

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
EE1	0.862			
EE2	0.851			
EE3	0.844			
EE4	0.774			
EE5	0.861			
EE6	0.727			
EL1		0.821		
EL2		0.826		
EL3		0.774		
EL4		0.823		
EL5		0.810		
IWT1			0.804	
IWT10			0.759	
IWT11			0.730	
IWT12			0.770	
IWT13			0.809	
IWT14			0.731	
IWT15			0.742	
IWT16			0.754	
IWT17			0.741	
IWT2			0.718	
IWT3			0.727	
IWT4			0.717	
IWT5			0.760	
IWT6			0.707	
IWT7			0.740	
IWT8			0.816	
IWT9			0.723	
TI1				0.906
TI2				0.908
TI3				0.891
TI4				0.893

Outer Weights

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
EE1	0.227			
EE2	0.221			
EE3	0.201			
EE4	0.168			
EE5	0.221			
EE6	0.174			
EL1		0.277		
EL2		0.216		
EL3		0.223		
EL4		0.249		
EL5		0.267		
IWT1			0.052	
IWT10			0.080	
IWT11			0.077	
IWT12			0.064	
IWT13			0.081	
IWT14			0.076	
IWT15			0.089	
IWT16			0.070	
IWT17			0.083	
IWT2			0.078	
IWT3			0.073	
IWT4			0.080	
IWT5			0.102	
IWT6			0.066	
IWT7			0.092	
IWT8			0.077	
IWT9			0.096	
TI1				0.282
TI2				0.277
TI3				0.287
TI4				0.265

Quality Criteria

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Engagement	0.460	0.447
Turnover Intention	0.637	0.624

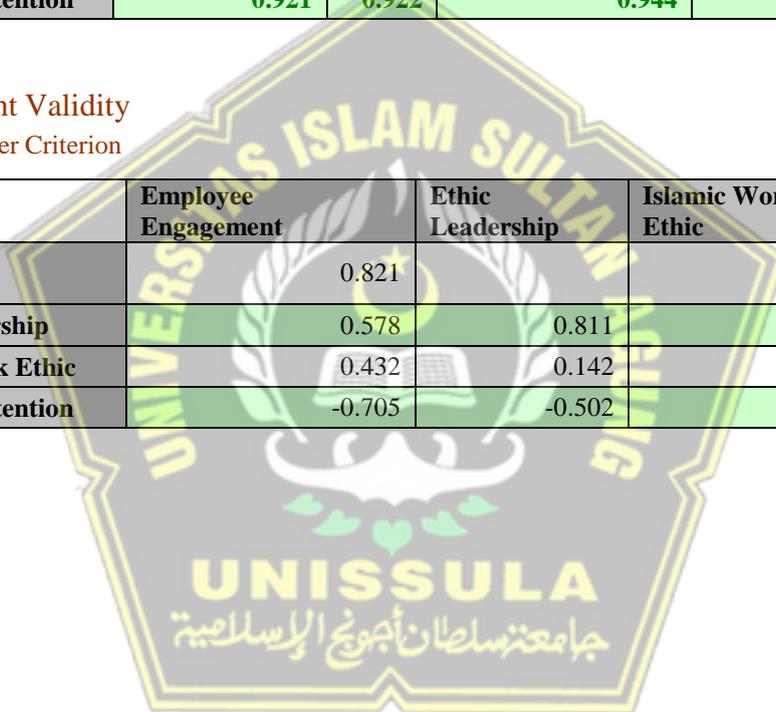
Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Engagement	0.903	0.912	0.925	0.675
Ethic Leadership	0.870	0.875	0.906	0.658
Islamic Work Ethic	0.952	0.954	0.956	0.563
Turnover Intention	0.921	0.922	0.944	0.809

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

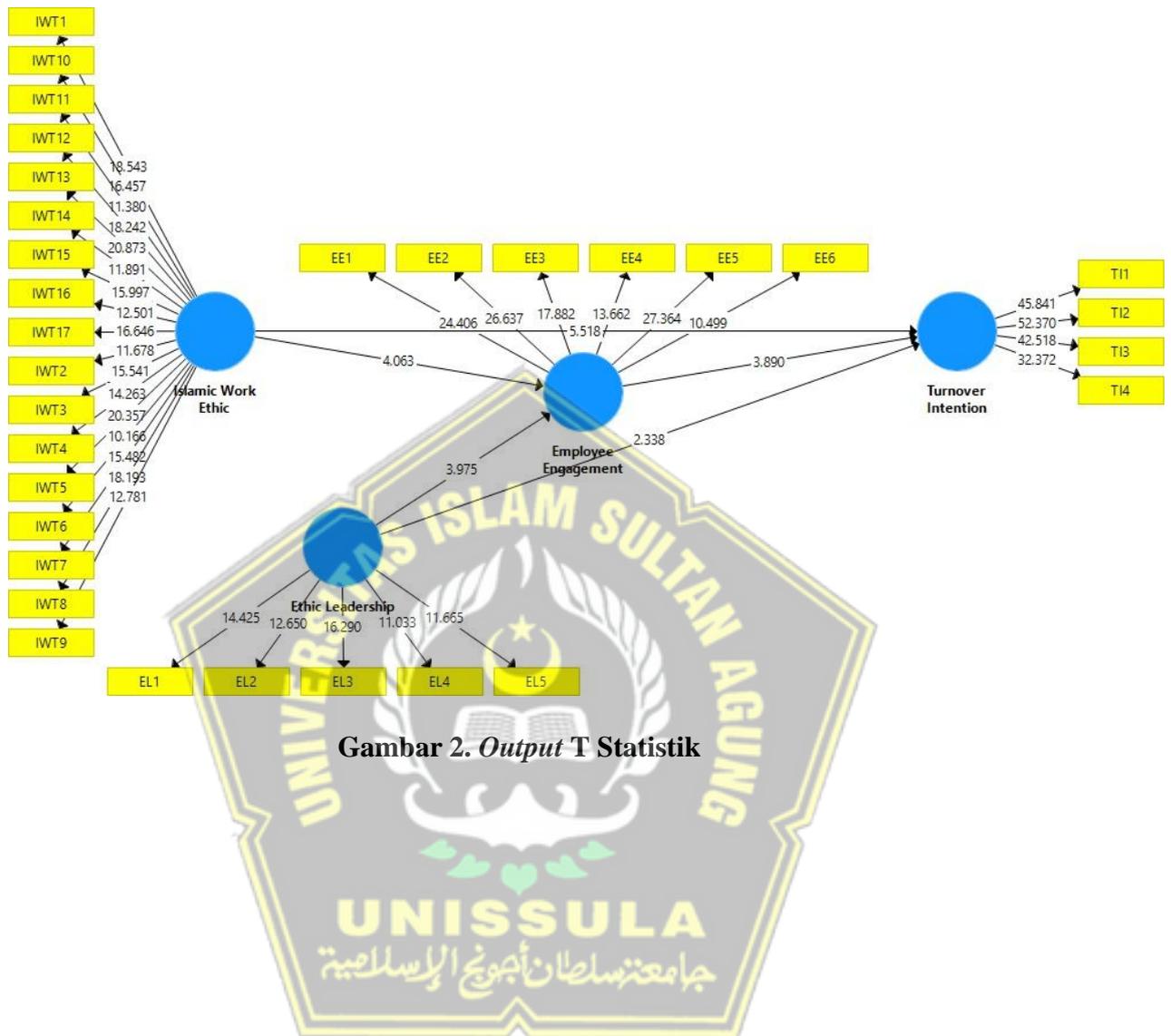
	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
Employee Engagement	0.821			
Ethic Leadership	0.578	0.811		
Islamic Work Ethic	0.432	0.142	0.751	
Turnover Intention	-0.705	-0.502	-0.607	0.900



Cross Loadings

	Employee Engagement	Ethic Leadership	Islamic Work Ethic	Turnover Intention
EE1	0.862	0.558	0.424	-0.610
EE2	0.851	0.555	0.364	-0.609
EE3	0.844	0.523	0.297	-0.555
EE4	0.774	0.346	0.293	-0.509
EE5	0.861	0.526	0.368	-0.631
EE6	0.727	0.286	0.375	-0.547
EL1	0.565	0.821	0.084	-0.405
EL2	0.422	0.826	0.071	-0.339
EL3	0.388	0.774	0.129	-0.405
EL4	0.471	0.823	0.105	-0.407
EL5	0.476	0.810	0.182	-0.469
IWT1	0.213	0.022	0.804	-0.290
IWT10	0.293	0.128	0.759	-0.473
IWT11	0.270	0.089	0.730	-0.464
IWT12	0.251	-0.022	0.770	-0.364
IWT13	0.326	0.080	0.809	-0.462
IWT14	0.292	0.025	0.731	-0.442
IWT15	0.362	0.033	0.742	-0.497
IWT16	0.246	0.052	0.754	-0.419
IWT17	0.345	0.233	0.741	-0.465
IWT2	0.296	0.041	0.718	-0.455
IWT3	0.306	0.178	0.727	-0.407
IWT4	0.321	0.052	0.717	-0.451
IWT5	0.457	0.179	0.760	-0.543
IWT6	0.293	0.126	0.707	-0.357
IWT7	0.379	0.170	0.740	-0.514
IWT8	0.303	0.150	0.816	-0.442
IWT9	0.411	0.174	0.723	-0.524
TI1	-0.661	-0.481	-0.523	0.906
TI2	-0.631	-0.421	-0.562	0.908
TI3	-0.655	-0.504	-0.545	0.891
TI4	-0.587	-0.396	-0.555	0.893

Lampiran 7. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)



Gambar 2. Output T Statistik

Final Results

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Turnover Intention	-0.413	-0.409	0.106	3.890	0.000
Ethic Leadership -> Employee Engagement	0.528	0.505	0.133	3.975	0.000
Ethic Leadership -> Turnover Intention	-0.207	-0.204	0.088	2.338	0.020
Islamic Work Ethic -> Employee Engagement	0.357	0.371	0.088	4.063	0.000
Islamic Work Ethic -> Turnover Intention	-0.399	-0.402	0.072	5.518	0.000

Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Turnover Intention					
Ethic Leadership -> Employee Engagement					
Ethic Leadership -> Turnover Intention	-0.218	-0.210	0.086	2.532	0.012
Islamic Work Ethic -> Employee Engagement					
Islamic Work Ethic -> Turnover Intention	-0.148	-0.153	0.057	2.600	0.010

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Ethic Leadership -> Employee Engagement -> Turnover Intention	-0.218	-0.210	0.086	2.532	0.012
Islamic Work Ethic -> Employee Engagement -> Turnover Intention	-0.148	-0.153	0.057	2.600	0.010

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Employee Engagement -> Turnover Intention	-0.413	-0.409	0.106	3.890	0.000
Ethic Leadership -> Employee Engagement	0.528	0.505	0.133	3.975	0.000
Ethic Leadership -> Turnover Intention	-0.425	-0.414	0.084	5.050	0.000
Islamic Work Ethic -> Employee Engagement	0.357	0.371	0.088	4.063	0.000
Islamic Work Ethic -> Turnover Intention	-0.546	-0.554	0.055	10.011	0.000

Outer Loadings

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EE1 <- Employee Engagement	0.862	0.860	0.035	24.406	0.000
EE2 <- Employee Engagement	0.851	0.850	0.032	26.637	0.000
EE3 <- Employee Engagement	0.844	0.836	0.047	17.882	0.000
EE4 <- Employee Engagement	0.774	0.767	0.057	13.662	0.000
EE5 <- Employee Engagement	0.861	0.859	0.031	27.364	0.000
EE6 <- Employee Engagement	0.727	0.729	0.069	10.499	0.000
EL1 <- Ethic Leadership	0.821	0.815	0.057	14.425	0.000
EL2 <- Ethic Leadership	0.826	0.818	0.065	12.650	0.000
EL3 <- Ethic Leadership	0.774	0.786	0.048	16.290	0.000
EL4 <- Ethic Leadership	0.823	0.805	0.075	11.033	0.000
EL5 <- Ethic Leadership	0.810	0.799	0.069	11.665	0.000
IWT1 <- Islamic Work Ethic	0.804	0.796	0.043	18.543	0.000
IWT10 <- Islamic Work Ethic	0.759	0.756	0.046	16.457	0.000
IWT11 <- Islamic Work Ethic	0.730	0.729	0.064	11.380	0.000

IWT12 <- Islamic Work Ethic	0.770	0.769	0.042	18.242	0.000
IWT13 <- Islamic Work Ethic	0.809	0.802	0.039	20.873	0.000
IWT14 <- Islamic Work Ethic	0.731	0.730	0.061	11.891	0.000
IWT15 <- Islamic Work Ethic	0.742	0.746	0.046	15.997	0.000
IWT16 <- Islamic Work Ethic	0.754	0.749	0.060	12.501	0.000
IWT17 <- Islamic Work Ethic	0.741	0.743	0.045	16.646	0.000
IWT2 <- Islamic Work Ethic	0.718	0.715	0.062	11.678	0.000
IWT3 <- Islamic Work Ethic	0.727	0.730	0.047	15.541	0.000
IWT4 <- Islamic Work Ethic	0.717	0.715	0.050	14.263	0.000
IWT5 <- Islamic Work Ethic	0.760	0.760	0.037	20.357	0.000
IWT6 <- Islamic Work Ethic	0.707	0.702	0.070	10.166	0.000
IWT7 <- Islamic Work Ethic	0.740	0.740	0.048	15.482	0.000
IWT8 <- Islamic Work Ethic	0.816	0.812	0.045	18.193	0.000
IWT9 <- Islamic Work Ethic	0.723	0.722	0.057	12.781	0.000
TI1 <- Turnover Intention	0.906	0.906	0.020	45.841	0.000
TI2 <- Turnover Intention	0.908	0.910	0.017	52.370	0.000
TI3 <- Turnover Intention	0.891	0.891	0.021	42.518	0.000
TI4 <- Turnover Intention	0.893	0.892	0.028	32.372	0.000

Outer Weights

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EE1 <- Employee Engagement	0.227	0.230	0.021	10.708	0.000
EE2 <- Employee Engagement	0.221	0.222	0.017	12.643	0.000
EE3 <- Employee Engagement	0.201	0.197	0.017	12.104	0.000
EE4 <- Employee Engagement	0.168	0.167	0.017	9.831	0.000
EE5 <- Employee Engagement	0.221	0.222	0.016	14.080	0.000
EE6 <- Employee Engagement	0.174	0.175	0.023	7.589	0.000
EL1 <- Ethic Leadership	0.277	0.280	0.039	7.018	0.000
EL2 <- Ethic Leadership	0.216	0.214	0.025	8.715	0.000
EL3 <- Ethic Leadership	0.223	0.232	0.044	5.131	0.000
EL4 <- Ethic Leadership	0.249	0.246	0.033	7.554	0.000
EL5 <- Ethic Leadership	0.267	0.268	0.029	9.310	0.000
IWT1 <- Islamic Work Ethic	0.052	0.051	0.009	5.762	0.000
IWT10 <- Islamic Work Ethic	0.080	0.080	0.010	7.697	0.000
IWT11 <- Islamic Work Ethic	0.077	0.077	0.013	6.040	0.000
IWT12 <- Islamic Work Ethic	0.064	0.063	0.011	5.612	0.000

IWT13 <- Islamic Work Ethic	0.081	0.081	0.009	9.364	0.000
IWT14 <- Islamic Work Ethic	0.076	0.077	0.013	6.029	0.000
IWT15 <- Islamic Work Ethic	0.089	0.089	0.013	6.561	0.000
IWT16 <- Islamic Work Ethic	0.070	0.069	0.013	5.271	0.000
IWT17 <- Islamic Work Ethic	0.083	0.084	0.012	7.083	0.000
IWT2 <- Islamic Work Ethic	0.078	0.078	0.010	7.718	0.000
IWT3 <- Islamic Work Ethic	0.073	0.074	0.012	6.265	0.000
IWT4 <- Islamic Work Ethic	0.080	0.080	0.010	7.735	0.000
IWT5 <- Islamic Work Ethic	0.102	0.103	0.015	6.897	0.000
IWT6 <- Islamic Work Ethic	0.066	0.066	0.011	5.972	0.000
IWT7 <- Islamic Work Ethic	0.092	0.092	0.015	6.140	0.000
IWT8 <- Islamic Work Ethic	0.077	0.076	0.009	8.338	0.000
IWT9 <- Islamic Work Ethic	0.096	0.096	0.015	6.595	0.000
TI1 <- Turnover Intention	0.282	0.281	0.011	25.192	0.000
TI2 <- Turnover Intention	0.277	0.279	0.013	21.026	0.000
TI3 <- Turnover Intention	0.287	0.287	0.014	21.098	0.000
TI4 <- Turnover Intention	0.265	0.264	0.012	21.627	0.000

