

**PERAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE* DAN *SPIRITUAL MANAGEMENT*
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA *TURNOVER*
*INTENTION***

Tesis



Oleh:

SULISTYO UTOMO

NIM: 20402100046

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2023**

HALAMAN PENGESAHAN

**PERAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE* DAN *SPIRITUAL MANAGEMENT*
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA *TURNOVER*
*INTENTION***

Disusun oleh:

SULISTYO UTOMO

NIM: 20402100046

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang
panitia ujian tesis
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 28 Juli 2023

Dosen pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.,Si

NIK. 210493032

**PERAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE* DAN *SPIRITUAL MANAGEMENT*
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA *TURNOVER*
*INTENTION***

Disusun oleh:

SULISTYO UTOMO

NIM: 20402100046

Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 28 Juli 2023

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr. Heru Sulistyio, SE,M.Si
NIK. 210491032

Penguji I

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si
NIK. 210491028

Penguji II

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE,M.Si
NIK. 210492029

Tesis ini **telah diterima** sebagai persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Tanggal 28 Juli 2023

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. MSi.
NIK. 210491028

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH

Saya yang Bertanda Tangan dibawah ini :

Nama : Sulisty Utomo

NIM : 20402100046

Program Studi : Magister Managemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

PERAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE* DAN *SPIRITUAL MANAGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA *TURNOVER* *INTENTION*

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasinya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbulakan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 28 Juli 2023

Yang membuat Pernyataan



Sulistyo Utomo

NIM.20402100046

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkat, karunia dan rahmat-Nya Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul ” **PERAN ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN SPIRITUAL MANAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA TURNOVER INTENTION** ”. Penulisan Tesis ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Pada kesempatan ini Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Program Studi Managister Manajemen.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen dan Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen.
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingannya sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen pada Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membekali berbagai ilmu pengetahuan kepada Penulis.
5. Rekan-rekan Mahasiswa Angkatan 75 Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berkolaborasi selama kegiatan perkuliahan.
6. Alm Bapak Sumarno MT & Alm Ibu Suwarni
7. Istri tercinta Aini Hidayah S Kep Ners
8. Anak-anak ku tercinta Rayyaa, Fafa, Hilmy, Rashid, Faris
9. Seluruh Pihak yang telah membantu Penulis dalam penyelesaian Tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi Penulis sendiri maupun pembacanya.

Semarang, 28 Juli 2023

Yang membuat Pernyataan

Sulistyo Utomo

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara empiris peran organizational justice dan spiritual management terhadap peningkatan employee engagement dalam upaya menurunkan turnover intention. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan type penelitian eksplanatori yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh karyawan kontrak Rumah Sakit Bhayangkara Semarang sebesar 196 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling sebesar 90 responden.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Organizational Justice, Spiritual Management dan Employee Engagement terbukti menurunkan Turn Over Intention. Hasil ini menunjukkan bahwa Sikap perilaku untuk menarik diri dari organisasi dapat diturunkan dari Persepsi karyawan tentang keadilan di tempat kerja, manajemen spiritualitas dan kekuatan hubungan mental dan emosional yang dirasakan karyawan terhadap organisasi. Kemudian, Organizational Justice, Spiritual Management terbukti meningkatkan Employee Engagement. Persepsi akan perlakuan organisasi yang adil terhadap karyawan dan perspektif manajemen yang berfokus pada manajemen yang mengedepankan nilai-nilai yang bersumber dari Tuhan Yang Maha Esa akan meningkatkan keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan dan tempat kerja. Sehingga disimpulkan bahwa Organizational Justice dalam kondisi baik maka Employee Engagement akan semakin baik; Spiritual Management semakin baik, maka Employee Engagement semakin baik; Organizational Justice semakin baik, maka Turn Over Intention semakin menurun; Spiritual Management semakin baik, maka Turn Over Intention semakin menurun dan Employee Engagement semakin baik, maka Turn Over Intention semakin menurun.

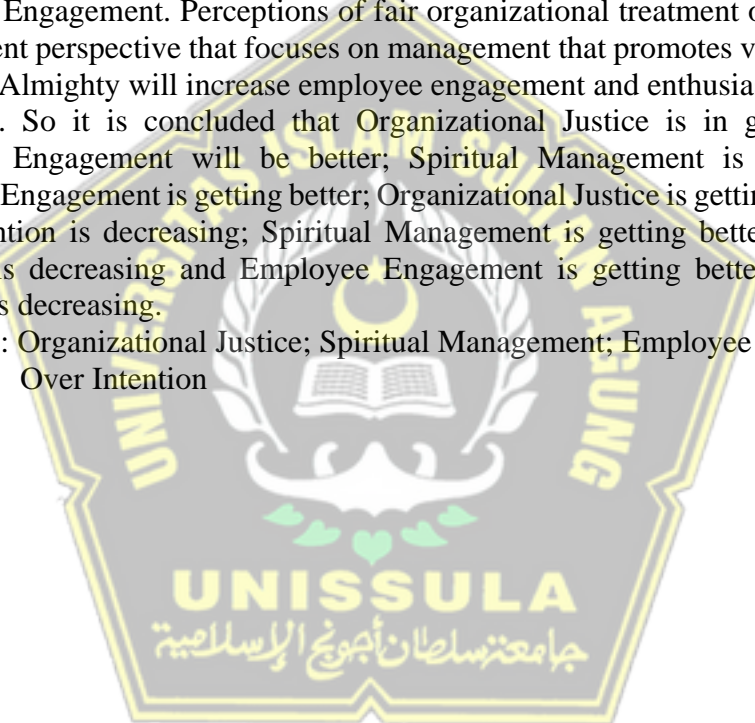
Kata kunci : Organizational Justice; Spiritual Management; Employee Engagement; Turn Over Intention

ABSTACK

This study aims to empirically describe and analyze the role of organizational justice and spiritual management in increasing employee engagement in an effort to reduce turnover intention. The type of research used in this research is quantitative research with the type of explanatory research that explains the causal relationship between variables through hypothesis testing. In this study, the population was all contract employees at Bhayangkara Hospital, Semarang, amounting to 196 people. The sampling technique used in this study is probability sampling of 90 respondents.

The results of this study indicate that Organizational Justice, Spiritual Management and Employee Engagement are proven to reduce Turn Over Intention. These results indicate that behavioral attitudes to withdraw from the organization can be derived from employees' perceptions of fairness in the workplace, management spirituality and the strength of mental and emotional relationships felt by employees towards the organization. Then, Organizational Justice, Spiritual Management is proven to increase Employee Engagement. Perceptions of fair organizational treatment of employees and a management perspective that focuses on management that promotes values that originate from God Almighty will increase employee engagement and enthusiasm in work and the workplace. So it is concluded that Organizational Justice is in good condition, so Employee Engagement will be better; Spiritual Management is getting better, so Employee Engagement is getting better; Organizational Justice is getting better, then Turn Over Intention is decreasing; Spiritual Management is getting better, then Turn Over Intention is decreasing and Employee Engagement is getting better, then Turn Over Intention is decreasing.

Keywords: Organizational Justice; Spiritual Management; Employee Engagement; Turn Over Intention



BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Penelitian

Pesatnya persaingan bisnis dewasa ini menyebabkan banyak perusahaan sadar akan pentingnya sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya yang penting. SDM akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan, dimana tujuan tersebut tidak akan tercapai apabila karyawan tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik. Tugas sebuah perusahaan bukan hanya merekrut SDM yang tepat untuk perusahaan, tetapi juga menciptakan dan mempertahankan SDM dalam perusahaan merupakan tugas dari perusahaan, maka dari itu perusahaan harus senantiasa mengadakan suatu perubahan-perubahan kearah yang positif (Mokaya et al., 2013). Perusahaan harus mampu mengelola SDM dengan baik guna mencapai visi dan misi perusahaan. Pemimpin serta bagian yang menangani sumber daya manusia harus memahami dengan baik masalah manajemen sumber daya manusia agar dapat mengelola SDM dengan baik (Widodo, 2015).

Setiap perusahaan berkeinginan untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten untuk menunjang efektivitas organisasi. Ketika perusahaan tidak dapat mempertahankan sumber daya yang ada maka akan mengakibatkan tingginya turnover karyawan. Proses turnover pada dasarnya diawali dengan kondisi yang disebut turnover intention atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Mujiati, 2016). *Turnover intention* merupakan persepsi subyektif dari anggota organisasi untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dengan tujuan untuk mencari kesempatan lain (Babakus, et.al 2016). Tingginya ikatan yang dimiliki karyawan akan mampu bertahan, sebaliknya karyawan yang rendah ikatannya terhadap perusahaan akan membuat akan berpindah kerja. Ketika

karyawan *terengaged* dengan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi karakter psikologis karyawan, misalnya kepercayaan diri dan optimis, akan mendorong karyawan lebih jauh lagi dan hal-hal ini akan berakibat pada rendahnya *turnover intention* (Park dan Gursoy, 2012). Tingginya tingkat turnover perusahaan akan berdampak bagi pendapatan perusahaan karena turnover menimbulkan biaya perekrutan, biaya pelatihan, dan biaya yang dikeluarkan untuk mengisi posisi yang kosong di dalam perusahaan (Khan dan Du, 2014). Penyebab terjadinya turnover antara lain stress kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, keadilan organisasi, lingkungan kerja, dan lain sebagainya (Sutanto dan Gunawan, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh (Sadia Arif, 2008) tentang hubungan keadilan organisasi dengan *turnover intention* dengan 306 questioner menyatakan bahwa terdapat hubungan yang *negative* signifikan antara *organizational justice* dan *turnover intention*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu, seperti (Nadiri and Tanova, 2010; Kristanto, et.al, 2014; Kim, et.al, 2017; Bahtiar, 2016; Yunita dan Putra, 2015) yang menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh (Sogand Tourani et all, 2016) dengan 135 sampel di rumah sakit menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara *organizational justice* dan *turnover intention*.

Penelitian lain dari Owolabi (2012) dan Mahdani, dkk (2017) juga mengatakan bahwa *organizational justice* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berdasarkan perbedaan ataupun *Gap* dari beberapa penelitian tersebut, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang hubungan antara

organizational justice dan turnover intention. Oleh sebab itu maka dilakukanlah penelitian ini untuk mengkaji lebih dalam lagi hubungan antar keduanya.

Organizational justice dianggap faktor penting di dalam organisasi, karena teori keadilan menyatakan bahwa karyawan cenderung membandingkan rasio antara usaha atau kontribusi yang ia lakukan harus seimbang dengan hasil yang ia terima (Gibson, Donnelly, & Ivancevich, 2009). Kondisi tersebut akan berpengaruh pada *employee engagement* yang menjadi kontributor sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan (Ayers dalam Pillai & Asalatha, 2013). Pegawai yang *engaged* atau terikat tidak hanya akan memberikan kontribusi lebih, tetapi ia juga akan lebih loyal, sehingga kemungkinannya lebih kecil untuk meninggalkan organisasi secara sukarela (Macey & Schneider, 2008). *Employee engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya adalah kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi, pelatihan, dan kerja sama (Anitha, 2014). Maka untuk mewujudkan hal tersebut perlu adanya keadilan organisasi/ organizational justice. Tidak hanya ketidakadilan organisasi yang mampu menurunkan kinerja karyawan, tetapi didukung juga dengan manajemen spiritual (*spiritual management*) dari perusahaan.

Spiritual management belakangan ini mulai menjadi alternative bagi perusahaan dan dunia kerja. Antusiasme pendekatan spiritual dalam manajemen perusahaan dan dunia kerja dapat menjadi alternative. Krisis moral dikalangan eksekutif dalam memanipulasi keuangan atau berbagai bentuk mal praktek lainnya tentu akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. *Spiritual management* merupakan upaya yang dilakukan manajemen dalam menjaga dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual karyawan dalam melakukan pekerjaannya

(Baihaqi, et.al, 2005). Spiritualitas di tempat kerja bukanlah ide pinggiran. Bahkan, spiritualitas di tempat kerja membahas aktivitas manusia yang berkaitan dengan pengembangan individu, kasih sayang, kebermaknaan dan sukacita di tempat kerja, kejujuran, kepercayaan, komitmen kerja, kesejahteraan karyawan dan kinerja (Petchsawang & Duchon, 2012). Manajemen spiritual sangat efektif mengarahkan manusia dalam menghadapi permasalahan hidup di tempat kerja, terutama saat karyawan mengalami demotivasi, *underpressure* atau bahkan *indispliner action*, sehingga akan meningkatkan *engagement* dalam diri karyawan dan mampu menurunkan *turnover intension* (Nasina and Dorris, 2011).

Shuck (2010) menyebutkan *turnover intention* (kecenderungan seseorang untuk meninggalkan dan/atau memutuskan hubungan kerja dengan organisasi/perusahaan), memiliki hubungan dengan komitmen terhadap organisasi, iklim psikologis kerja, serta *job fit*, serta *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan Internasional survey research (dalam Berry & Morris, 2008) terdapat beberapa kunci penggerak yang mempengaruhi *turnover intention*, yaitu kebutuhan akan pengakuan, reward, pengembangan karir maupun pengembangan individu, kesesuaian budaya, dan penghargaan karyawan. Kunci penggerak ini menurut Buckingham (dalam Berry & Morris, 2008), memiliki kesamaan faktor dalam mempengaruhi *employee engagement* (penggerak *engagement* dalam Shiddanta & Roy, 2010), seperti keinginan untuk diakui untuk menjadi kebanggaan organisasi, dan kesempatan untuk berkembang.

PT Central Utama Indowarna adalah sebuah perusahaan distribusi dan perdagangan dalam bidang cat dan bahan bangunan. Didirikan oleh ibu lilik winarni dan alm ibu tan sioe lie, memiliki kantor pusat di kota semarang dan memiliki depo di kodus, pemalang, purwokerto dan bekasi. Mempunyai visi menjadi perusahaan distribusi nasional yang terpercaya, profesional dan mandiri melalui jaringan yang kuat sehingga dapat terus bertumbuh bersama mitra kerja dan masyarakat. Serta mempunyai misi membesarkan nama perusahaan dengan terus meningkatkan kecepatan pelayanan, kesiapan produk, dan distribusi yang luas dengan didukung oleh SDM yang handal dan teknologi.

Upaya yang ditempuh manajemen PT Central Utama Indowarna dalam memberikan layanan sudah sesuai standar pelayanan. Hal tersebut terlihat dengan kebijakan-kebijakan yang diterapkan, seperti keramahan petugas, tenaga yang professional. Hal yang melatarbelakangi permasalahan bahwa upaya pihak manajemen tersebut justru berbanding terbalik dengan sikap atau kebijakan yang diterapkan sepihak oleh pihak manajemen sehingga mempengaruhi sikap karyawan. Kebijakan manajemen yang cenderung sepihak terlihat dari masih rendahnya kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan, promosi jabatan yang cenderung faktor kedekatan, ikatan kontrak karyawan yang cenderung sepihak sehingga mendorong keinginan karyawan untuk pindah kerja.

Berdasarkan penelitian yang menunjukkan hasil yang kontradiktif tersebut menarik untuk dilakukan penelitian ulang. Hal yang membedakan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu bahwa pada penelitian ini menggunakan pengujian mediasi. Dalam penelitian ini *employee engagement* diposisikan sebagai variabel mediating karena berdasarkan penelitian terdahulu terdapat anteseden dari *employee engagement* yang juga memiliki pengaruh langsung terhadap *turnover intention*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak PT Central Utama Indowarna dalam memperkecil terjadinya *turnover intention*. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *organizational justice* terhadap *employee engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *spiritual management* terhadap dedikasi pada *employee engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intention*?
4. Bagaimana pengaruh *spiritual management* terhadap *turnover intention*?
5. Bagaimana pengaruh dedikasi pada *employee engagement* terhadap *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis *organizational justice* dan *spiritual management* mampu menaikkan dedikasi pada *employee engagement*.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis *organizational justice*, *spiritual management* dan peningkatan dedikasi pada *employee engagement* mampu menurunkan *turnover intention*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat akademik

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan khususnya dibidang sumberdaya manusia untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang berhubungan

dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui *organizational justice* dan *spiritual management*.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan mampu menentukan kebijakan secara tepat guna mencapai produktivitas kerja khususnya dalam memperlakukan karyawannya secara adil.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Turnover Intention*

Turnover intention lebih menuju pada keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaannya, dengan terlebih dahulu mengevaluasi terhadap pekerjaan sekarang dan berpikir berapa besar biaya untuk meninggalkan perusahaan (pindah), serta jika sudah memutuskan untuk berpindah, individu tersebut akan meninggalkan perusahaan untuk waktu yang akan datang (Kumar, et.al, 2012). Keinginan berpindah kerja lebih menitikberatkan pada keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi tempat dia bekerja (Tzong-Ru Lee, et.al, 2010).

Turnover intention merupakan persepsi subyektif dari anggota organisasi untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini dengan tujuan untuk mencari kesempatan lain (Babakus, et.al 2016). Kumar, et.al (2012) mendefinisikan turnover intention sebagai keinginan sadar dan sengaja dari individu untuk pergi dari organisasi. Ketika karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi atas pilihan mereka sendiri, maka dapat diartikan keinginan berpindah secara sukarela, akan tetapi apabila organisasi melakukan pemindahan terhadap karyawan maka dapat disebut dengan berpindah karena kerja paksa.

Keinginan berpindah kerja dapat dijadikan gejala awal terjadinya *turnover* dalam sebuah perusahaan, dimana *turnover intention* diartikan sebagai penarikan diri secara sukarela (*voluntary*) ataupun tidak (*involuntary*) dari organisasi (Kim, et.al, 2017). *Voluntary turnover* lebih menggambarkan pada

keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi pada periode tertentu disebabkan oleh seberapa menarik perkerjaan yang ada saat ini serta tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya *involuntary turnover* menggambarkan keputusan pemberi kerja menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrolable* bagi karyawan yang mengalaminya. Keinginan untuk pindah kerja adalah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan individu dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. (Wei-wei Wu, et.al, 2017).

Perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindari disebabkan karena alasan-alasan : upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di organisasi lain, masalah dengan kepemimpinan atau administrasi yang ada, serta adanya organisasi lain yang lebih baik. Sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindari disebabkan oleh alasan-alasan : pindah ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan (faktor keluarga) (Takawira & Schreuder, 2014).

Turnover dibedakan menjadi perilaku berpindah kerja secara sukarela (*voluntary turnover*) dalam dua kelompok, yang dapat dihindari (*avoidable*) dan yang tidak dapat dihindari (*unavoidable*) perusahaan. *Turnover* dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover* (Tzong-Ru Lee, et.al, 2010).

Voluntary turnover yang dapat diartikan sebagai karyawan meninggalkan perusahaan karena alasan sukarela. *Voluntary turnover* dapat dibedakan menjadi dua, yaitu berupa *Avoidable turnover* (yang dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh upah yang lebih baik di tempat lain, kondisi kerja yang lebih baik di

perusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada, serta adanya perusahaan lain yang lebih baik. Yang kedua yaitu *Unavoidable turnover* (yang tidak dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan. *Involuntary turnover* dapat diartikan sebagai karyawan meninggalkan perusahaan karena terpaksa. *Involuntary turnover* diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau karena *lay off*.

Menurut Ganesan and Weithz (Mas'ud, 2014) menjelaskan bahwa keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) antara lain dapat diukur dengan indikator keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok, memperoleh pekerjaan yang lebih baik, aktif mencari pekerjaan lain, berpikir untuk keluar dan tidak mempunyai masa depan.

2.1.2 Employee Engagement

Kahn (1990) memberi definisi bahwa engagement merupakan adanya kehadiran ikatan secara psikologis ketika bekerja dan melakukan peranan di lingkup organisasi. Gallup (dalam Martha, 2011), mendefinisikan employee engagement sebagai sebuah ikatan yang terjadi antara karyawan dan organisasi (tempat bekerja), sehingga karyawan menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan bisnis. Cropanzano dan Mitchel (2005), juga mengungkapkan bahwa konsep employee engagement dapat diselaraskan dengan teori SET (Social Exchange Theory), di mana hubungan yang terjadi antara karyawan dan perusahaannya terjadi dari serangkaian interaksi yang berevolusi dengan waktu

dengan adanya rasa saling menguntungkan dan saling setia selama rentang kondisi tertentu. Perilaku yang menjadi anteseden dalam employee engagement dapat dilihat dari keseluruhan komitmen, minat, keterlibatan, antusiasme individu pada situasi bekerja, yang sesuai dengan tujuan organisasi serta diprediksi mampu meningkatkan efektifitas organisasi tersebut. (Macey & Schenider, 2008).

Teori yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah salah satu teori dari Schaufeli et al. (2006) yang membagi dimensi employee engagement ke dalam 3 dimensi, yaitu: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* melibatkan tingkat tinggi energi dan ketahanan mental saat bekerja. *Vigor* dapat dinilai dari semangat yang ditunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat dari stamina dan energi yang tinggi ketika bekerja, kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, serta kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja (Schaufeli & Bakker, 2002).

Dedication mengacu pada keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan. Aspek *dedication* meliputi keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan (Dicke et al., 2007). *Dedication* merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. *Dedication* menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki

skor dedication yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada dedication berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Schaufeli dan Bakker, 2003). *Employee engagement* merupakan variabel independen dengan tiga dimensi, yaitu: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* memiliki indikator tingkat energi dan stamina karyawan, kesungguhan dalam bekerja, serta kegigihan dan ketekunan. *Dedication* memiliki indikator pengorbanan tenaga, pikiran, dan tenaga, rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan. *Absorption* memiliki indikator konsentrasi, serius, dan menikmati pekerjaan. Teori inilah yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu *dedication*.

Absorption merupakan aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitucepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Tingkat absorption yang tinggi menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2002).

2.1.3. Organizational Justice

Persepsi keadilan mengarah pada positif sikap dan perilaku organisasi, termasuk kepuasan kerja yang meningkat, komitmen organisasi, dan perilaku warga organisasi (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Berbeda jika seorang karyawan melihat ketidakadilan, dia cenderung tidak menunjukkan hal-hal positif ini hasil dan lebih cenderung menunjukkan sikap dan perilaku negatif. Teori yang menentukan jenis keadilan organisasi dan memungkinkan prediksi tentang jenis ini biasanya mengidentifikasi tiga langkah: peristiwa atau elemen dalam lingkungan, penilaian individu dari acara ini menurut satu set aturan, dan evaluasi apakah acara tersebut adil (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001). Model dasar ini sederhana tetapi teori keadilan berbeda dalam jenis elemen yang mereka tekankan (misalnya, elemen dari hasil, proses, atau perlakuan interpersonal), jenis aturan yang ada diterapkan (misalnya, aturan konsistensi, ekuitas, suara), dan struktur file penilaian keadilan yang muncul (misalnya, keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan informasional) (Cropanzano et al., 2001, hal. 3).

Keadilan distributif melibatkan keadilan hasil. Tergantung caranya hasil dialokasikan, keadilan distributif berasal dari tiga aturan: ekuitas, kesetaraan, atau kebutuhan.

1. Keadilan

Keadilan distributif dalam bentuk ekuitas bersumber dari teori ekuitas (Adams, 1965), dan didasarkan pada gagasan bahwa alokasi hasil mencerminkan masukan kontribusi. Teori ekuitas menyarankan bahwa individu mengevaluasi sejauh mana hasil mereka sebanding dengan kontribusi mereka, relative untuk membandingkan relevan

orang lain (Adams, 1965). Ketidakadilan dirasakan jika rasio hasil terhadap masukan lebih besar atau kurang dari perbandingan yang menonjol lainnya. Menggunakan sistem alokasi berbasis ekuitas, karyawan yang bekerja lebih lama atau lebih produktif percaya bahwa mereka harus menerima hasil yang lebih besar (misalnya, gaji, tunjangan, dll.) daripada karyawan yang bekerja lebih sedikit atau kurang produktif.

2. Persamaan

Di luar ekuitas, Deutsch (1975) mengidentifikasi dua jenis distributive keadilan yang penting di tingkat kelembagaan: kesetaraan dan kebutuhan. Persamaan alokasi adalah alokasi di mana semua individu memiliki alokasi yang sama atau kesempatan pada hasilnya. Penggunaan persamaan dalam distribusi tertentu memungkinkan organisasi untuk mempertahankan karyawan (Folger et al., 1995; Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992). Misalnya, banyak perusahaan menawarkan semua karyawan kategori tertentu paket manfaat yang sama. Meskipun penggunaan umum ini kesetaraan, sedikit penelitian yang ada mengenai aturan kesetaraan distributive keadilan.

3. Kebutuhan

Metode alokasi distributif ketiga, kebutuhan, melibatkan pengalokasian hasil atas dasar kebutuhan khusus. Di tingkat individu, alokasi organisasi berdasarkan kebutuhan memungkinkan organisasi memenuhi kebutuhan anggotanya sehingga mereka bias fokus pada tujuan organisasi daripada pribadi (Folger et al., 1995; Scheppard et al.,

1992). Penggunaan kebijakan karyawan tertentu yang ramah keluarga (misalnya, cuti melahirkan, Grover, 1991) adalah contoh praktis alokasi menurut aturan distributif kebutuhan. Mirip dengan aturan kesetaraan, sedikit penelitian ada tentang kebutuhan aturan keadilan distributif.

Keadilan atau kesetaraan adalah keseimbangan antara masukan yang dibawa oleh individu menjadi pekerjaan dengan hasil yang didapat pekerjaan. (Simamora, 2009: 451). Inputnya berupa pengalaman, pendidikan, keahlian, usaha dan waktu. Sementara hasil / keluaran berupa, gaji, manfaat, karir, pengakuan dan finansial dan non-bentuk penghargaan keuangan lainnya. Dalam perspektif teori keadilan mengatakan itu individu membandingkan masukan dan hasil kerja mereka dengan masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian menanggapi eliminasi ketidakadilan. Karyawan mungkin membandingkan diri mereka dengan teman, tetangga, rekan kerja atau rekan kerja di perusahaan lain atau bandingkan pekerjaan mereka saat ini dengan pekerjaan mereka di masa lalu. Berdasarkan teori keadilan, saat karyawan merasa ketidakadilan yang mereka bisa harapkan untuk memilih satu dari enam opsi berikut (Robbins & Hakim, 2008: 248):

1. Ubah entri mereka (misalnya, tidak mengerahkan lebih banyak usaha banyak hasil yang diterima, atau dengan kata lain sukses hanya standar untuk memenuhi kewajiban).
2. Ubah hasil mereka (misalnya, seorang individu tarif tarif per bagian / unit dapat meningkatkan ketidakseimbangan kerja mereka dengan memproduksi jumlah yang lebih besar).

3. Mengubah persepsi diri (misalnya, berubah pikiran Bahwa saat ini individu belum lakukan yang maksimal berpikir bahwa itu tidak benar tidak ada gunanya dilakukan lebih dari yang diharapkan).
4. Mengubah persepsi individu lain (misalnya, memprovokasi rekan kerja untuk mengurangi upaya kerja mereka).
5. Pilih referal yang berbeda (misalnya, individu yang bekerja dengan baik akan di tampilkan kepada individu yang memiliki kinerja yang lebih rendah).
6. Tinggalkan lapangan (misalnya, mengundurkan diri). Keadilan interaksional adalah persepsi individu tentang level sejauh mana seorang individu yang bermartabat, perhatian, dan rasa hormat (Robbins & Hakim, 2008: 251). Dengan begitu, keadilan interaksional, merupakan elemen penting yang terkandung di dalamnya persepsi karyawan tentang perhatian kemudian diterima oleh manajemen.

2.1.4. Spiritual Manajemen

Setiap orang memiliki kapasitas spiritual bawaan (Wolman, 2001) yang memberi makna dan tujuan hidup. Memahami dari definisi Gardner tentang kecerdasan yaitu kapasitas untuk memecahkan masalah atau produk fashion yang dihargai dalam satu atau lebih pengaturan budaya, Emmons (2000) merekomendasikan bahwa spiritualitas sebagai elemen kecerdasan karena memprediksi fungsi dan adaptasi dan menawarkan kemampuan yang memungkinkan orang untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan.

Pada saat yang sama, rekomendasi ini diikuti oleh Zohar dan Marshall (2000) yang mendefinisikan Kecerdasan Spiritual sebagai kecerdasan yang digunakan orang untuk mengatasi dan memecahkan masalah makna dan nilai, menempatkan tindakan mereka dan menjalani hidup mereka secara bermakna. Kecerdasan Spiritual kemudian ditinjau oleh banyak peneliti ditempat kerja, kecerdasan spiritual membantu pekerja dalam konteks hubungan dan menyelaraskan nilai-nilai pribadi dengan tujuan yang jelas yang menunjukkan integritas tingkat tinggi dalam pekerjaan (Tee et al. 2011).

Amram dan Dryer (2007) telah mengidentifikasi lima konstruk Kecerdasan Spiritual; mereka adalah Kesadaran, Transendensi, Rahmat, Makna dan Kebenaran. Ciri kesadaran adalah kemampuan untuk meningkatkan kesadaran, memanfaatkan intuisi dan mensintesis berbagai sudut pandang dengan cara yang akan meningkatkan fungsi dan kesejahteraan sehari-hari. Transendensi adalah sifat kemampuan untuk menyelaraskan diri dengan yang suci dan melampaui diri egois dengan rasa keterkaitan dan holisme dengan cara yang meningkatkan fungsi. Rahmat adalah sifat yang mencerminkan cinta untuk hidup yang menggambarkan keindahan dan kegembiraan inspirasi yang melekat di setiap momen saat ini untuk meningkatkan fungsi dan kesejahteraan. Sedangkan Makna adalah ciri dari kemampuan untuk mengalami makna, menghubungkan aktivitas dan pengalaman dengan nilai-nilai dan membangun interpretasi dengan cara yang meningkatkan fungsi dan kesejahteraan dalam menghadapi rasa sakit dan penderitaan. Kebenaran adalah ciri dari kemampuan untuk hadir, untuk mencintai dengan damai dan berserah diri pada kebenaran, mewujudkan

penerimaan terbuka, kehadiran, kerendahan hati dan kepercayaan dengan cara yang meningkatkan fungsi dan kesejahteraan sehari-hari.

Manajemen Pengelolaan tenaga kerja sangat penting dilakukan dalam upaya menyelesaikan segala tantangan yang di hadapi perusahaan, baik yang sudah ada maupun yang akan datang. Salah satu upaya yang dilakukan adalah menghadirkan hati dan jiwanya didalam melakukan pekerjaannya, menjaga dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritualitas supaya dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan serta dapat menumbuhkan komitmen organisasional, sehingga tidak terjadi turnover intention (Kistyanto, 2013). Isu spiritualitas di tempat kerja menjadi perhatian pengelolaan sumber daya manusia khususnya tenaga kerja di perusahaan, karena spiritualitas di tempat kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan keuntungan finansial, dapat mendorong komitmen organisasional bagi pegawainya, menurunkan tingkat absensi dan menurunkan job turnover (Fry, 2003). Spiritualitas juga sangat efektif mengarahkan manusia dalam menghadapi permasalahan hidup diantaranya di tempat kerja, terutama pada saat karyawan mengalami demotivasi, *underpressure* atau bahkan *indiscipliner action*. perusahaan yang menerapkan spiritualitas di tempat kerjanya, akan meningkatkan komitmen organisasional bagi karyawan. pekerja dengan tingkat komitmen organisasional tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, tingkat turnover intention rendah dan tingkat absensi rendah (Witasari, 2006).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Organizational Justice* terhadap

2.2.2 *Employee Engagement*

Penelitian Özer, Uğurluoğlu, dan Saygılı (2017) menjelaskan tentang *Effect of Organizational Justice*, yaitu persepsi keadilan organisasi meningkat secara statistik dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan. Sehubungan dengan keterlibatan kerja, maka efek paling signifikan diciptakan oleh keadilan prosedural yang diikuti oleh keadilan distributif dan keadilan interaksional. Di sisi lain, penelitian oleh Alvi dan Abbasi (2012) menerangkan *Impact of Organizational Justice on Employee Engagement* yang menunjukkan bahwa keadilan memainkan peran penting dalam mempromosikan karyawan memiliki keterlibatan dalam organisasi perusahaan. Kedua penelitian terdahulu tersebut memperkuat keyakinan bahwa ada pengaruh yang cukup signifikan antara *organizational justice* terhadap *employee engagement*, sehingga adanya keadilan organisasi secara langsung akan memotivasi karyawan untuk lebih meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka. Kondisi tersebut akan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan di dalam perusahaan.

Pendapat ini diperkuat oleh Jansen, Kant, Nijhuis, Swaen, & Kristensen (2004) yang menjelaskan tentang dampak keadilan organisasional, yaitu apabila karyawan diperlakukan dengan kompensasi yang baik serta adil, maka hal itu akan memotivasi dan mendorong karyawan untuk meluangkan waktu, energi, pengalaman dan pendidikan mereka dalam organisasi secara maksimal (Ahmed, Bwisa, Otieno, & Karanja, 2014). *Organizational justice* merupakan persepsi dimana karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam

bekerja (Kim, et.al, 2017). Keadilan lebih menunjukkan pada keadaan karyawan untuk mendapatkan apa yang menjadi haknya dan telah sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku di perusahaan.

Ketika karyawan diperlukan secara adil, maka karyawan akan merasa terikat (*engage*) dengan organisasi sehingga akan mendukung terhadap kebijakan yang dilakukan perusahaan, meskipun kondisi sulit yang dihadapi perusahaan. Keadilan yang dirasakan karyawan pada perusahaan dapat mempengaruhi tingginya *engagement* karyawan terhadap perusahaan tempat bekerja (Dwisvimiari, 2011). Dengan demikian semakin besar rasa keadilan yang dirasakan karyawan, maka akan membuat karyawan merasa terikat secara personal dengan organisasi sehingga bentuk keterikatan tersebut bisa dilakukan dalam bentuk dukungan yang tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim, et.al (2017), Nurmaladita dan Warsindah (2015), Nuur, dkk (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *organizational justice* terhadap *employee engagement*. Pada penelitian Kristanto, dkk (2014) dan Asrofiah (2016) bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan teori tersebut di atas dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H₁ : Organizational justice berpengaruh positif terhadap employee engagement.

2.2.3 Pengaruh Spiritual Management terhadap *employee engagement*

Manajemen pengelolaan tenaga kerja sangat penting dilakukan dalam upaya menyelesaikan segala tantangan yang dihadapi perusahaan, baik yang sudah dilakukan selama ini hingga yang akan datang. Salah satu upaya yang

dilakukan adalah menghadirkan hati dan jiwa para tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya dalam memberikan layanan kepada konsumen, menjaga serta menjunjung tinggi nilai-nilai spiritualnya supaya dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan serta dapat menumbuhkan keterikatan (*engagement*) dalam diri karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian semakin pihak manajemen mampu mengelola manajemen spiritual dengan baik, tentu akan semakin membuat mental karyawan untuk bersikap dan berperilaku total dalam bekerja akan semakin tinggi. Hal ini sesuai pernyataan Fry (2003) bahwa isu spiritual di tempat kerja menjadi perhatian pengelolaan sumber daya manusia karena spiritualitas di tempat kerja yang baik dapat meningkatkan keterikatan atau *engagement* bagi karyawannya.

Hasil penelitian (Nasina, M.D. and Doris, 2011; Tzong-Ru Lee, et.al, 2010; Budiono, et.al, 2014; Kumar, et.al, 2018) menunjukkan bahwa *spiritual management* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut:

Giacalone & Jurkiewicz (2003) telah melakukan studi empiris dan mencatat bahwa spiritualitas kerja memang memiliki pengaruh terhadap sikap rekan sejawat dengan memainkan peran penting. Pengembangan spiritualitas

di tempat kerja menjadi salah satu komponen potensial dalam membentuk rasa keterlekatan dan komunitas karyawan terhadap organisasi (Karakas 2010). Tingkat internalisasi kebutuhan spiritual mendorong seseorang untuk mencari arti tentang pekerjaan yang dilakukannya, mengapa dan untuk apa individu melakukan pekerjaan tersebut (Krishnakumar & Neck 2002).

H2 : Spiritual Management berpengaruh positif terhadap employee engagement

2.2.4 Pengaruh Organizational justice terhadap turnover intention

Teori motivasi keadilan berdasarkan premis relative sederhana bahwa orang dalam organisasi ingin diperlakukan dengan cara adil. Teori mendefinisikan keadilan (ekuitas) sebagai percaya bahwa kami diperlakukan dengan adil di dalam hubungan dengan orang lain. Sedangkan ketidakadilan (ketidakadilan) sebagai keyakinan bahwa kita diperlakukan tidak adil jika dibandingkan dengan orang lain. Griffin & Moorhead (dalam Kaswan, 2015: 254).

Organizational justice merupakan persepsi dimana karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam bekerja (Kim, et.al, 2017). Keadilan lebih menunjukkan pada keadaan karyawan untuk mendapatkan apa yang menjadi haknya dan telah sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku di perusahaan. Ketika karyawan diperlakukan secara adil, maka karyawan akan merasa terikat (*engage*) dengan organisasi sehingga akan mendukung terhadap kebijakan yang dilakukan perusahaan, meskipun kondisi sulit yang dihadapi perusahaan. Keadilan yang dirasakan karyawan pada perusahaan dapat mempengaruhi tingginya *engagement* karyawan terhadap perusahaan tempat bekerja

(Dwisvimir, 2011). Dengan demikian semakin besar rasa keadilan yang dirasakan karyawan, maka akan membuat karyawan merasa terikat secara personal dengan organisasi sehingga bentuk keterikatan tersebut bisa dilakukan dalam bentuk dukungan yang tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim, et.al (2017), Nurmaladita dan Warsindah (2015), Nuur, dkk (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *organizational justice* terhadap *employee engagement*. Pada penelitian Kristanto, dkk (2014) dan Asrofiah (2016) bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Berdasarkan teori tersebut di atas dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H3 : Apabila *organizational justice* semakin meningkat, maka *turnover intention* akan menurun.

2.2.5 Pengaruh *Spiritual Management* terhadap *Turnover Intention*

Manajemen dalam menerapkan nilai-nilai spiritual kepada karyawan dalam setiap pekerjaannya sebagai bentuk bagian dari pengabdian diri kepada Tuhan, sehingga karyawan akan memiliki nilai-nilai spiritual yang tinggi dalam bekerja. Diantaranya dapat dilakukan dengan memperhatikan keterlibatan manajemen dalam mewujudkan nilai spiritual pada diri karyawan, sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan akan menjadi lebih baik, sehingga hal inilah akan memperkecil terjadinya karyawan untuk pindah kerja. Manajemen spiritual sangat efektif mengarahkan manusia dalam menghadapi permasalahan hidup di tempat kerja, terutama saat karyawan mengalami demotivasi, *underpressure* atau bahkan

indiscipliner action, sehingga akan meningkatkan *engagement* dalam diri karyawan dan mampu menurunkan *turnover intentsion* (Nasina and Dorris, 2011).

Penelitian Milliman, et al (2003), menyatakan bahwa semakin besar spiritualitas individu semakin rendah turnover intention. Martin, et al (2005) dalam Rego dan E Cunha (2008) menyatakan bahwa penerapan spiritualitas ditempat kerja akan merangsang karyawan untuk membentuk persepsi yang lebih positif terhadap organisasi dan dengan demikian, akan mendapatkan perubahan yang lebih baik serta untuk mencapai penyesuaian yang lebih baik melalui pekerjaan dengan kepuasan yang lebih tinggi, berkomitmen terhadap organisasi, kesejahteraan organisasi, dan rendahnya keinginan untuk melakukan turnover serta ketidakhadiran. Hasil penelitian (Nasina, M.D. and Doris, 2011; Tzong-Ru Lee, et.al, 2010; Inkai dan Kistyanto (2013); Budiono, et.al, 2014; Kumar, et.al, 2018) menunjukkan bahwa *spiritual management* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian diatas, artinya semakin tinggi sumber daya manusia yang meningkatkan spiritual management maka kinerja sumber daya manusia tersebut akan meningkat dengan sendirinya karena adanya kesadaran diri dalam setiap individu.

H4 : Apabila *spiritual management* meningkat, maka *turnover intention* akan menurun

2.2.6 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *turnoverIntention*

Karyawan yang *engaged* adalah karyawan yang memiliki ikatan kuat antara emosi dan kognitif pada perusahaan, begitu sebaliknya, sehingga karyawan

yang mengalami disengagement akan menunjukkan perilaku malas, bersifat kaku dan tidak memunculkan pengaruh pada performa kerja. Karyawan yang *engaged* menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan dengan turut menampilkan komitmen terhadap perusahaan serta performa terbaik untuk berada di perusahaan. Pada level organisasi, *employee engagement* berhubungan langsung dengan penurunan *turnover intention* dan *actual turnover* (Welbourne dalam Rukkhum, 2010). Salah satu indikasi karyawan *engaged* adalah adanya kepedulian terhadap keberlangsungan bisnis, menampilkan perilaku supportive dalam membantu kesuksesan organisasi.

Employee engagement dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan. Ketika karyawan sudah terikat dengan perusahaan, maka akan memunculkan kesadaran terhadap tujuannya dalam memberikan seluruh kemampuan terbaiknya (Lewiuci dan Mustamau, 2016). Karyawan yang mempunyai *engagement* yang tinggi akan merasa nyaman dalam lingkungan kerjanya, sehingga akan menurunkan berpindah kerja (Luthans dan Peterson, 2002).

Menurut Baumruk dan Gorman (2006) menjelaskan bahwa jika karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilakunya, salah satunya yaitu *stay* atau tetap tinggal. Dengan kata lain bahwa karyawan akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain. Hal ini dapat diartikan bahwa tingginya keterikatan karyawan akan membuat karyawan enggan untuk pindah bekerja pada perusahaan lain. Park dan Gursoy (2012) berpendapat bahwa ketika karyawan *terengaged* dengan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi karakter psikologis karyawan,

misalnya kepercayaan diri dan optimis, akan mendorong karyawan lebih jauh lagi dan hal-hal ini akan berakibat pada rendahnya *turnover intention*.

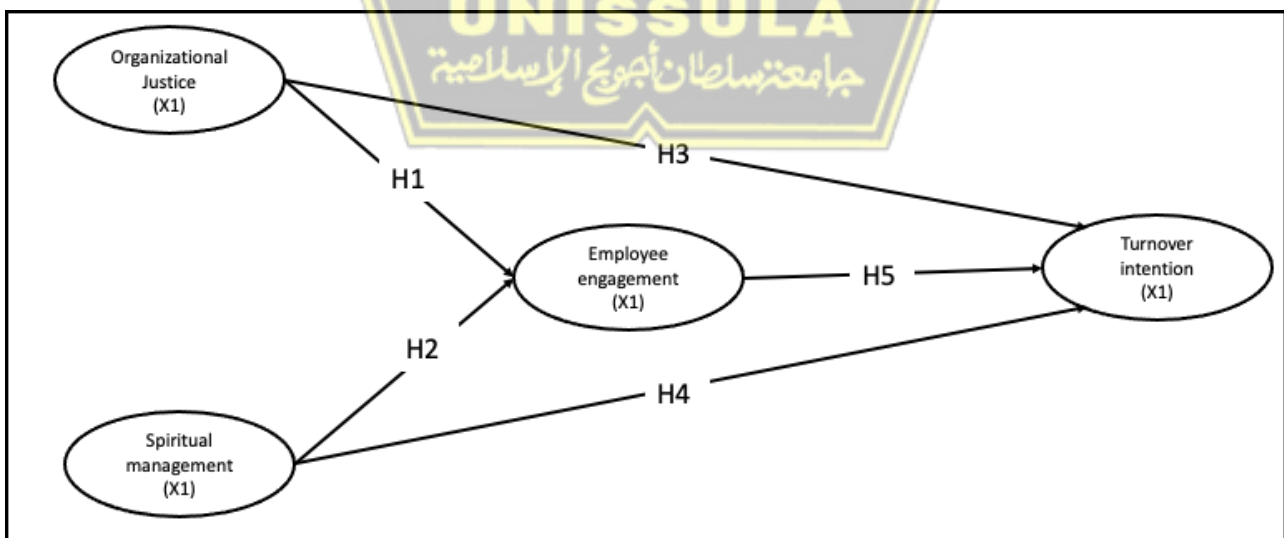
Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu (Babakus, et.al, 2016; Takawira, et.al, 2014; Schaufeli and Salanova, 2007); Bickerton, et.al, 2014; Wijaya, dkk, 2016; Affini dan Surip, 2018; Rachman dan Dewanto, 2016) bahwa *employee engagement* berpengaruh negative terhadap *turnover intention*, sehingga dirumuskan hipotesis Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Apabila dedikasi pada *Employee Engagement* meningkat, maka *turnover intention* akan menurun

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, model empirik dari penelitian ini muncul di Gambar 2.1:

Gambar 2.1: Model Empirik Penelitian



Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa terjadi penurunan *turnover intention* dipengaruhi oleh *organizational justice*, *spiritual management*, dan dedikasi pada *employee engagement* yang dapat dikelola dengan baik. Sedangkan dedikasi pada *employee engagement* dibangun oleh *organizational justice* dan *spiritual management* yang baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan penelitian eksplanatori adalah penelitian untuk menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Menurut Singarimbun dan Effendi (2008: 5), penelitian eksplanatori adalah penelitian dimana Peneliti menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Dasar penelitian yang digunakan dalam penelitian dengan metode survei dimana pengumpulan datanya melalui distribusi daftar pertanyaan. Menurut Sugiyono (2013: 7) metode survei adalah metode digunakan untuk mendapatkan data dari tempat alami tertentu (bukan artifisial), dimana peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan menyebarkan kuesioner, tes, wawancara terstruktur, dan lain sebagainya.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup turnover intention, Organizational justice, Spiritual management dan kepuasan kerja. Adapun masing - masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

| No | Variabel | Indikator | Sumber |
|----|---|--|----------------------------|
| 1 | <i>Turnover intention</i> merupakan perilaku dari karyawan untuk mempunyai keinginan untuk pindah kerja yang disebabkan karena faktor-faktor yang membuat karyawan tidak menginginkan bekerja di tempat tersebut | 1) Keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok 2) Memperoleh pekerjaan yang lebih baik 3) Aktif mencari pekerjaan lain 4) Berfikir untuk keluar 5) Tidak mempunyai masa depan | Kalber dan Forgarty (1995) |
| 2 | <i>Organizational justice</i> mengacu pada persepsi karyawan tentang apakah suatu peristiwa atau situasi benar secara moral, 4 yang didefinisikan oleh etika, agama, keadilan, keadilan hukum. | 1) Keadilan distributive 2) Jadwal kerja 3) Tingkat gaji 4) Beban kerja 5) Penghargaan yang didapatkan 6) Tanggung jawab pekerjaan. | Niehoff & Moorman, 1993 |

| | | | |
|---|--|--|-------------------------|
| 3 | Spiritual management merupakan upaya yang dilakukan manajemen dalam menjaga dan menjunjung tinggi nilai spiritual terhadap pekerjaannya. | <ul style="list-style-type: none"> 1) Meaningful <i>employee</i> 2) Community 3) Alignment with organizational value | (Milliman et al., 2003) |
| 4 | Employee engagement adalah keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya | <ul style="list-style-type: none"> 1) Pengorbanan tenaga, pikiran, waktu 2) Rasa penuh makna 3) Antusiasme 4) Kebanggaan | (Dicke et al., 2007) |

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh karyawan kontrak Rumah Sakit Bhayangkara Semarang sebesar 196 orang.

Dalam penelitian ini penentuan jumlah sampel berperan dalam menentukan estimasi dan interpretasi hasil penelitian, sehingga dibutuhkan sampel yang cocok atau ideal serta representative. Menurut (Hair, 1995) pedoman penentuan besarnya ukuran sampel menggunakan SEM Amos adalah:

1. Bila pendugaan parameter menggunakan metode kemungkinan maksimum (maksimum likelihood estimation), maka besarnya sampel disarankan adalah antara 100 hingga 200, dengan minimum sampel adalah 50.
2. Penentuan sampel sebanyak 5 hingga 10 kali jumlah parameter yang ada didalam model
3. Sama dengan 5 hingga 10 kali jumlah variabel manifest (indikator) dari keseluruhan variabel laten.

Berdasarkan ketentuan tersebut di atas, maka untuk memberikan hasil yang akurat dalam penelitian ini menggunakan 18 indikator, sehingga apabila merujuk pada aturan ketiga maka diperlukan ukuran sampel minimal 5×18 atau sebesar 90 responden.

Teknik sampling dalam penelitian ini adalah termasuk dalam *probability sampling* dengan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportional Random Sampling*, yaitu teknik yang digunakan apabila populasi mempunyai anggota/unsur yang homogen dan tidak berstrata secara proposional. (Sugiyono, 2012).

Sumber data skunder, yaitu data yang langsung dikumpulkan sebagai penunjang dari sumber pertama. Dapat juga dikatakan data yang tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen“

3.4 Jenis dan Sumber Data

Dalam penulisan tesis ini jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara kepada karyawan tetap PT. Central Utama Indowarna, baik secara lisan maupun tertulis.

Data mempunyai sifat memberikan gambaran tentang suatu masalah. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, dalam hal ini diperoleh dari responden yang menjawab pertanyaan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Tanzeh, 2011). Dalam usaha memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka dapat menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data. Metode pengumpulan data tersebut yaitu.

1. Dokumentasi
2. Observasi
3. Wawancara

“Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan *data primer* dan *data sekunder* menurut Sekaran & Bougie (2017). Berdasarkan informasi tersebut, dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode penyebaran kuesioner secara personal melalui *google form*. Hal ini dikarenakan metode ini memudahkan pengambilan data, serta efisiensi waktu dan biaya. Setelah itu, hasil dari kuesioner tersebut nantinya akan di kumpulkan dan digunakan untuk pembuktian hipotesis selanjutnya. Alasan memilih metode kuesioner karena cara ini mudah bagi penelitian ini untuk mendapatkan data primer dan datanya dapat langsung diolah“

3.6. Teknik Analisis

Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistik untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran

3.6.2 Analisis *Structural Equation Modeling* dengan Metode Amos

Ferdinand (2009) menjelaskan bahwa dengan adanya penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dapat mengidentifikasi beberapa dimensi-dimensi dari konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh/derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi pada dimensi-dimensinya. Keunggulan SEM disamping dapat menguji hubungan kausalitas, validitas dan reliabilitas sekaligus juga dapat digunakan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung. SEM juga dapat mengukur seberapa besar indikator dari variabel tersebut mempengaruhi faktornya masing-masing serta dapat mengukur variabel faktor yang tidak dapat diukur secara langsung melalui indikatornya.

Menurut Ferdinand (2009) bahwa asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data dalam SEM adalah normalitas, outliers dan multikolinieritas. SEM pada penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis yaitu analisis faktor konfirmatori untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel serta *regression weight* yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan antar variabel untuk menguji masing-masing hipotesis. Pada penelitian ini teknis analisis yang digunakan adalah:

1. CFA (*Confirmatory Factor Analysis*)

Merupakan sebuah teknis analisa data dengan LISREL yaitu software statistik yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi sebuah hubungan antar variabel. Menurut Long(1983) CFA memiliki fungsi sebagai alat untuk menguji hipotesa pada teori yang sudah ada, sedangkan perbedaannya dengan uji validitas adalah untuk menguji hipotesa yang belum memiliki teorinya. Pada penelitian ini sudah memiliki teori yang melatarbelakangi berupa penelitian terdahulu, maka untuk menguji valid atau keakuratan indikator dengan CFA sehingga dapat dikonfirmasi faktor paling dominan pada kelompok variabel.

2. Regression Weight

Merupakan alat analisa data yang memiliki fungsi untuk mengetahui bagaimana pengaruh antar variabel.

Guna menguraikan data pada penelitian ini digunakan *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistic AMOS. Model kausal AMOS ini menunjukkan pengukuran dan masalah structural, dan digunakan untuk mengalisis dan menguji hipotesis yang kita miliki. Menurut Arbuckle dan Bacon Ferdinand (1999) AMOS mempunyai beberapa keunggulan sebagai berikut:

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear structural.
- b. Mengakomodasi model yang meliputi latent variable.
- c. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variable dependen dan independen.
- d. Mengakomodasikan peringatan yang timbal balik, simultan, dan saling ketergantungan.

Menurut Ferdinand (2009) beliau memberikan langkah-langkah untuk membuat permodelan SEM yang lengkap, diantaranya:

1. Pengembangan model berbasis teori.

Pada tahap pertama yaitu dengan mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian eksploitasi ilmiah dengan beberapa penelaahan guna mendapatkan justifikasi atas model yang akan dikembangkan. Hal tersebut karena tanpa didasari teori yang kuat, maka SEM tidak dapat digunakan.

Tahap ini berhubungan dengan pengembangan hipotesis (berdasarkan teori) sebagai dasar dalam menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lainnya, dan juga dengan indikator-indikator. Disini langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah dengan pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (Path Diagram) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Disini path diagram ini akan mempermudah peneliti untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji tentunya. Peneliti biasanya bekerja dengan “konstruk” atau “factor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Sedangkan konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Ferdinand (2009) mengatakan persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang di hipotesiskan antar konstruk atau variable.

- a. RMSEA (*The Root Mean Square of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang didapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi, Hair (1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom*, Browne & Cudeck (1993)
- b. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”
- c. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90, Hair (1995)
- d. CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistic Chi Square χ^2 relatif. Bila nilai

x² relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand,

2000)

- e. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model itu adalah > 0,95 (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2009) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000).
- f. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasi tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0.95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti yang di tunjukan pada table 3.3 berikut:

Tabel 3.3
Goodness of –fit Index

| Goodness of –fit index | Cut-off Value |
|-----------------------------|--------------------|
| C2- Chi-square | < chi square tabel |
| 1. Significance Probability | ≥ 0,05 |
| 2. RMSEA | ≤ 0,08 |
| 3. GFI | ≥ 0.90 |
| 4. AGFI | ≥ 0.90 |
| 5. CMIN/DF | ≤ 2,00 |
| 6. TLI | ≥ 0.95 |
| 7. CFI | ≥ 0.95 |

Sumber: Data yang dikembangkan untuk penelitian ini, 2018

3.6.3 Uji Sobel Test

Uji sobel test merupakan hasil mediasi antar variabel eksogen dengan variabel endogen, dimana hasil uji tersebut fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen (eksogen) dengan variabel dependen (endogen) (Ghozali, 2013). Dalam

penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel intervening dedikasi mampu memediasi pengaruh *organizational justice* dan *spiritual management* terhadap *turnover intention*, maka digunakan uji sobel test. Pengujian sobel test menggunakan *calculation for the sobel test*, dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu apabila pada *two tail probability* nilai signifikansi < taraf signifikansi 0,05, maka pengujian mampu menjadi variabel intervening.

3.6.4. Pengujian Hipotesis

1. Uji t

Alat pengujian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda.

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen, dimana $\alpha = 0,05$ (Ghozali, 2016) “

1. Merumuskan hipotesis:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel X terhadap Y. H_a : Terdapat pengaruh positif yang signifikan variabel X terhadap Y.

2. Kriteria penerimaan hipotesis :

Jika $\text{sig. } t < 0,05$ maka H_a ditolak.

Jika $\text{sig. } t < 0,05$ maka H_a diterima

2. Uji F

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Uji F digunakan untuk menguji salah satu hipotesis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linier berganda. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel

bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat.

Hasil uji F dilihat dalam tabel ANOVA dalam kolom sig. dengan kriteria :“

1. “Jika nilai probabilitas $< 0,05$, maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.“
2. “Jika nilai probabilitas $> 0,05$, maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.“

3. Uji Koefisien Determinasi

“Pengujian koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh atau berapa persen variabel X mempengaruhi variabel Y. Ini dilakukan dengan melihat pada nilai *Adjusted R²*.”

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Identitas Responden

Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan dalam empat karakteristik, sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Deskripsi Responden

| No | Karakteristik | Sampel n=90 | |
|----------------------|-----------------------|-------------|----------------|
| | | Jumlah | Persentase (%) |
| Jenis Kelamin | | | |
| 1. | Laki-laki | 35 | 38,9% |
| | Perempuan | 55 | 61,1% |
| Pendidikan | | | |
| 2. | SMK/SMA | 30 | 33,3% |
| | Diploma III | 25 | 27,8% |
| | Sarjana (S1) | 35 | 38,9% |
| | Magister/Profesi (S2) | 0 | 0,0% |
| Usia | | | |
| 3. | 20 - 30 Tahun | 37 | 41,1% |
| | 31 - 35 Tahun | 21 | 23,3% |
| | 36 - 40 Tahun | 18 | 20,0% |
| | > 40 Tahun | 14 | 15,6% |
| Masa Kerja | | | |
| 4. | 2-5 Tahun | 24 | 26,7% |
| | 6-10 Tahun | 37 | 41,1% |
| | 11-15 Tahun | 18 | 20,0% |
| | >15 Tahun | 11 | 12,2% |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Table deskripsi responden menunjukkan bahwa responden didominasi dengan responden perempuan sebanyak 55 orang atau 61.1% dan responden laki laki sebanyak 35 orang atau sebesar 38.9%. Latar belakang pendidikan responden didominasi oleh lulusan S1 sebanyak 35 orang atau sebesar 38.9%; Diploma III sebanyak 25 orang atau 27.8%; dan lulusan SMU sebanyak 30

orang atau sebesar 33.3%.

Dari segi usia responden kebanyakan di dalam range 20 - 30 tahun; usia 31 - 35 tahun sebanyak 20 orang atau sebesar 23.3%; kemudian usia 36 - 40 Tahun sebanyak 18 orang atau sebesar 20% dan > 40 tahun 14 orang atau sebesar 15,6%. Responden merupakan tenaga kerja yang telah bekerja 6-10 Tahun sebanyak 37 orang atau sebesar 41.1%; lama kerja 2-5 Tahun sebanyak 24 orang atau sebesar 26,7%; kemudian lama kerja 11-15 Tahun sebanyak 18 orang atau sebesar 20% dan >15 tahun sebanyak 11 orang atau 12,2%.

4.2. Deskripsi Variabel

Persepsi responden mengenai indikator yang diteliti : *Organizational Justice*, *Spiritual Management*, *Employee Engagement*, dan *Turn Over Intention*, Untuk melakukan analisis deskripsi variabel, maka dilakukan pembobotan dengan kriteria scoring masing-masing indikator seperti berikut (Ferdinand, 2006).

Jumlah kelas = $k = 3$ yang meliputi rendah, sedang dan tinggi.

Nilai Skor Maksimal = Skor 5

Nilai Skor Minimal = Skor 1

$$\text{Interval} = i = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{k} = \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Kategori Bobot :

1 - 2,33 : Rendah

2,34 – 3,67 : Sedang

3,68 – 5,01 : Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian 90 responden, masing – masing deskripsi

indicator adalah sebagai berikut :

4.2.1. *Organizational Justice*

Indikator *Organizational Justice* mencakup : Keadilandistributive, Jadwal kerja, Tingkat gaji, Beban kerja, Penghargaan yang didapatkan dan Tanggung jawab pekerjaan. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks indicator *Organizational Justice* pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif *Organizational Justice*

| No | Indikator | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria |
|--|-----------------------------|--------------|----------------|----------|
| 1 | Keadilandistributive | 3,14 | 0,610 | Sedang |
| 2 | Jadwal kerja | 3,30 | 0,694 | Sedang |
| 3 | Tingkat gaji | 3,17 | 0,753 | Sedang |
| 4 | Beban kerja | 3,21 | 0,742 | Sedang |
| 5 | Penghargaan yang didapatkan | 3,28 | 0,750 | Sedang |
| 6 | Tanggung jawabpekerjaan | 3,22 | 0,700 | Sedang |
| Rata-rata <i>Organizational Justice</i> | | 3,22 | | Sedang |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 4.2 menunjukkan tanggapan tentang indicator variable *Organizational Justice* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner menunjukkan angka 3.22 yang menunjukkan sebagian besar responden mengapresiasi bahwa *Organizational Justice* masuk kategori sedang sebagaimana ditunjukkan bahwa indikator jadwal kerja mempunyai indeks tertinggi dengan nilai 3.30 dan indikator terendah adalah keadilan distributive sebesar 3.14 yang semuanya masuk dalam kategori sedang. Kemudian indikator lainnya yaitu Tingkat gaji, Beban kerja, Penghargaan yang didapatkan dan Tanggung jawabpekerjaan memiliki indeks yang masuk dalam rentang 2,34 – 3,67 atau

dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden mempersepsikan keadilan di tempat kerja dimana proses, keputusan, dan norma organisasi mereka belum adil dan merata.

4.2.2. *Spiritual Management*

Indikator variabel *Spiritual Management* mencakup: Nilai Indeks *meaningful employee*, *Community* dan *Alignment with organizational value*. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Spiritual Management* nampak pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif *Spiritual Management*

| No | Indikator | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria |
|--|--|--------------|----------------|----------|
| 1 | <i>Meaningful employee</i> | 3,18 | 0,787 | Sedang |
| 2 | <i>Community</i> | 3,27 | 0,747 | Sedang |
| 3 | <i>Alignment with organizational value</i> | 3,13 | 0,657 | Sedang |
| Rata-rata <i>Spiritual Management</i> | | 3,19 | | Sedang |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 4.3 menunjukkan tanggapan tentang indikator variable *Spiritual Management* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner menunjukkan angka 3.19 yang menunjukkan sebagian besar responden mengapresiasi bahwa *Spiritual Management* masuk kategori sedang sebagaimana ditunjukkan bahwa indikator *Community* mempunyai indeks tertinggi dengan nilai 3.27; indikator *Meaningful employee* memiliki nilai indeks sebesar 3.18 dan indikator terendah adalah *Alignment with organizational value* sebesar 3.13 yang semuanya masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden mempersepsikan manajemen yang berfokus pada dampak organisasi pada

dimensi pribadi dan spiritual anggota organisasi belum dilakukan secara optimal.

4.2.3. *Employee Engagement*

Indikator variabel *Employee Engagement* mencakup: Pengorbanan tenaga, pikiran, waktu, Rasa penuh makna, Antusiasme dan Kebanggaan. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Employee Engagement* nampak pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif *Employee Engagement*

| No | Indikator | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria |
|---|------------------------------------|--------------|----------------|----------|
| 1 | Pengorbanan tenaga, pikiran, waktu | 3,21 | 0,627 | Sedang |
| 2 | Rasa penuh makna | 3,16 | 0,686 | Sedang |
| 3 | Antusiasme | 3,23 | 0,654 | Sedang |
| 4 | Kebanggaan | 3,11 | 0,626 | Sedang |
| Rata-rata <i>Employee Engagement</i> | | 3,18 | | Sedang |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 4.4 menunjukkan tanggapan tentang indikator variable *Employee Engagement* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner menunjukkan angka 3.19 yang menunjukkan sebagian besar responden mengapresiasi bahwa *Employee Engagement* masuk kategori sedang sebagaimana ditunjukkan bahwa seluruh indikator yaitu Pengorbanan tenaga, pikiran, waktu, Rasa penuh makna, Antusiasme dan Kebanggaan berada di dalam rentang 2,34 – 3,67 atau dalam kategori sedang. Kemudian, indikator antusiasme mempunyai indeks tertinggi dengan nilai 3.23 dan indikator terendah adalah kebanggaan sebesar 3.11 yang semuanya masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden mempersepsikan usaha yang

dilakukan perusahaan guna memahami hubungan antara organisasi dengan karyawannya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif belum dilakukan secara optimal.

4.2.4. *Turn Over Intention*

Indikator variabel *Turn Over Intention* mencakup : Keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok, Memperoleh pekerjaan yang lebih baik, Aktif mencari pekerjaan lain, Berfikir untuk keluar dan Tidak mempunyai masa depan. Berdasarkan penelitian di lapangan indeks variabel *Turn Over Intention* nampak pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif *Turn Over Intention*

| No | Indikator | Nilai Indeks | Std. Deviation | Kriteria |
|---|--|--------------|----------------|----------|
| 1 | Keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok | 3,14 | 0,646 | Sedang |
| 2 | Memperoleh pekerjaan yang lebih baik | 3,22 | 0,576 | Sedang |
| 3 | Aktif mencari pekerjaan lain | 3,18 | 0,592 | Sedang |
| 4 | Berfikir untuk keluar | 3,19 | 0,592 | Sedang |
| 5 | Tidak mempunyai masa depan | 3,17 | 0,566 | Sedang |
| Rata-rata <i>Turn Over Intention</i> | | 3,18 | | Sedang |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 4.5 menunjukkan tanggapan tentang indicator variable *Turn Over Intention* dari perhitungan hasil jawaban kuesioner menunjukkan angka 3.18 yang menunjukkan sebagian besar responden mengapresiasi bahwa *Turn Over Intention* masuk kategori sedang sebagaimana ditunjukkan bahwa seluruh indikator yaitu Keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok, Memperoleh pekerjaan yang lebih baik, Aktif mencari pekerjaan lain,

Berfikir untuk keluar dan Tidak mempunyai masa depan berada di dalam rentang 2,34 – 3,67 atau dalam kategori sedang.

Kemudian, indikator Memperoleh pekerjaan yang lebih baik mempunyai indeks tertinggi dengan nilai 3.22 dan indikator terendah adalah keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok sebesar 3.14 yang semuanya masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kemauan atau niat responden untuk secara sukarela berhenti dari pekerjaan mereka atau meninggalkan perusahaan dalam kondisi sedang.

4.3. Uji Asumsi

Uji asumsi pada studi ini mencakup ; evaluasi normalitas data, evaluasi aouliers, evaluasi multicolinearitas dan pengujian residual. Berdasarkan analisis data dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Evaluasi Normalitas Data

Structural Equation Model (SEM) bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*, mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Berdasarkan analisis data normalitas *univariate* dan *multivariate* data nampak pada Tabel 4.6

Tabel 4. 6 Uji Normalitas Data

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|----------|-------|-------|------|-------|----------|-------|
| Y2.5 | 2,000 | 5,000 | ,395 | 1,529 | ,763 | 1,477 |
| Y2.4 | 2,000 | 5,000 | ,593 | 2,298 | 1,104 | 2,139 |
| Y2.3 | 2,000 | 5,000 | ,593 | 2,298 | 1,104 | 2,139 |
| Y2.2 | 2,000 | 5,000 | ,668 | 2,586 | 1,015 | 1,966 |
| Y2.1 | 2,000 | 5,000 | ,866 | 1,353 | 1,597 | 1,092 |
| Y1.4 | 2,000 | 5,000 | ,748 | 2,897 | 1,598 | 1,094 |
| Y1.3 | 2,000 | 5,000 | ,693 | 2,685 | ,859 | 1,664 |
| Y1.2 | 2,000 | 5,000 | ,847 | 1,280 | 1,263 | 2,446 |
| Y1.1 | 2,000 | 5,000 | ,916 | 1,549 | 1,454 | 2,815 |

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|------|-------|----------|-------|
| X2.3 | 2,000 | 5,000 | ,575 | 2,228 | ,917 | 1,776 |
| X2.2 | 2,000 | 5,000 | ,506 | 1,958 | ,165 | ,320 |
| X2.1 | 2,000 | 5,000 | ,511 | 1,980 | ,069 | ,134 |
| X1.6 | 2,000 | 5,000 | ,659 | 2,553 | ,659 | 1,275 |
| X1.5 | 2,000 | 5,000 | ,626 | 2,423 | ,281 | ,544 |
| X1.4 | 2,000 | 5,000 | ,308 | 1,192 | -,063 | -,121 |
| X1.3 | 2,000 | 5,000 | ,352 | 1,365 | -,049 | -,095 |
| X1.2 | 2,000 | 5,000 | ,539 | 2,087 | ,323 | ,626 |
| X1.1 | 2,000 | 5,000 | ,516 | 2,000 | 1,005 | 1,946 |
| Multivariate | | | | | 7,495 | 2,393 |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), Berdasarkan hasil uji normalitas pada Tabel 4.6 terlihat bahwa nilai C.R. *multivariate* sebesar 2,393. Nilai tersebut berada di antara rentang ± 2.58 . Dengan demikian disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan dapat dikatakan bahwa data penelitian telah mengikuti distribusi normal.

2. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variable tunggal maupun variabel – variabel kombinasi (Hair *et al.*, 2018). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair *et al.*, 2018).

a. *Univariate Outliers*

Untuk mendeteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standart score atau yang biasa di sebut z- score, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standart deviasi sebesar 1,00 (Hair *et al.*, 2018).

**Tabel 4. 7 Univariate Outliers
Descriptive Statistics**

| | N | Minimu m | Maximu m | Mean | Std. Deviation |
|-----------------------|----|-------------|-------------|----------|-------------------|
| Zscore(X1.1) | 90 | -1,87599 | 3,04165 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(X1.2) | 90 | -1,87245 | 2,44859 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(X1.3) | 90 | -1,54880 | 2,43383 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(X1.4) | 90 | -1,63241 | 2,41118 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(X1.5) | 90 | -1,70382 | 2,29646 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(X1.6) | 90 | -1,74712 | 2,54127 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(X2.1) | 90 | -1,49611 | 2,31474 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(X2.2) | 90 | -1,69674 | 2,32186 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(X2.3) | 90 | -1,72539 | 2,84182 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(Y1.1) | 90 | -1,93159 | 2,85308 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(Y1.2) | 90 | -1,68571 | 2,69065 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(Y1.3) | 90 | -1,88501 | 2,70015 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(Y1.4) | 90 | -1,77463 | 3,01688 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(Y2.1) | 90 | -1,77204 | 2,87311 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(Y2.2) | 90 | -2,12093 | 3,08498 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(Y2.3) | 90 | -1,99063 | 3,07984 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(Y2.4) | 90 | -1,99063 | 3,07984 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Zscore(Y2.5) | 90 | -2,06167 | 3,23977 | ,0000000 | 1,00000000 |
| Valid N (listwise) | 90 | | | | |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variable dengan program SPSS, pada *Menu Descriptive Statistic – Summarize*. Observasi data yang memiliki nilai z-score $\geq 3,0$ dikategorikan sebagai outliers. Hasil Pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.7 tersebut

menunjukkan tidak adanya *univariate outlier*.

b. *Multivariate Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al.*, 2018). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers (Hair *et al.*, 2018).

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 22.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Outlier dengan *Mahalanobis Distance*

| Jumlah observasi | Jumlah Indikator | Mahalanobis d-squared Maksimum | Nilai kritis Mahalanobis d-squared | Keterangan |
|------------------|------------------|--------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| 90 | 18 | 39,817 | 42,312 | Tidak ada outlier |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Tabel 4.8 *Mahalanobis d-Squared* yang tertinggi adalah 39,817 (masih dibawah nilai *chi square*), dimana nilai *Chi Square* (X^2) (18; 0,001) = 42,312, sehingga disimpulkan tidak terdapat *Multivariate Outliers*. Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran output.

3. Evaluasi Multicolinieritas

Indikasi adanya *multikolinieritas* dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau

mendekati nol. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat *multikolinieritas* dan *singularitas*.

Tabel 4. 9 Multikolinieritas dan Singularitas

| | Y2.5 | Y2.4 | Y2.3 | Y2.2 | Y2.1 | Y1.4 | Y1.3 | Y1.2 | Y1.1 | X2.3 | X2.2 | X2.1 | X1.6 | X1.5 | X1.4 | X1.3 | X1.2 | X1.1 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Y2.5 | ,317 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y2.4 | ,148 | ,346 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y2.3 | ,159 | ,235 | ,346 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y2.2 | ,152 | ,205 | ,260 | ,328 | | | | | | | | | | | | | | |
| Y2.1 | ,165 | ,163 | ,163 | ,179 | ,412 | | | | | | | | | | | | | |
| Y1.4 | ,126 | ,147 | ,180 | ,186 | ,217 | ,388 | | | | | | | | | | | | |
| Y1.3 | ,183 | ,170 | ,203 | ,204 | ,211 | ,274 | ,423 | | | | | | | | | | | |
| Y1.2 | ,152 | ,195 | ,172 | ,199 | ,233 | ,305 | ,264 | ,465 | | | | | | | | | | |
| Y1.1 | ,120 | ,140 | ,129 | ,153 | ,181 | ,221 | ,206 | ,289 | ,389 | | | | | | | | | |
| X2.3 | ,144 | ,143 | ,154 | ,170 | ,225 | ,230 | ,236 | ,279 | ,272 | ,427 | | | | | | | | |
| X2.2 | ,200 | ,175 | ,208 | ,185 | ,228 | ,248 | ,238 | ,247 | ,188 | ,231 | ,551 | | | | | | | |
| X2.1 | ,181 | ,157 | ,213 | ,205 | ,274 | ,269 | ,281 | ,283 | ,218 | ,276 | ,486 | ,613 | | | | | | |
| X1.6 | ,163 | ,149 | ,183 | ,173 | ,235 | ,264 | ,226 | ,277 | ,220 | ,248 | ,352 | ,405 | ,484 | | | | | |
| X1.5 | ,176 | ,173 | ,206 | ,227 | ,282 | ,302 | ,246 | ,301 | ,230 | ,263 | ,348 | ,384 | ,360 | ,556 | | | | |
| X1.4 | ,220 | ,185 | ,218 | ,209 | ,247 | ,265 | ,229 | ,278 | ,200 | ,261 | ,333 | ,374 | ,353 | ,397 | ,544 | | | |
| X1.3 | ,172 | ,137 | ,159 | ,196 | ,265 | ,248 | ,239 | ,252 | ,198 | ,222 | ,289 | ,348 | ,307 | ,376 | ,343 | ,561 | | |
| X1.2 | ,194 | ,169 | ,147 | ,156 | ,246 | ,200 | ,197 | ,231 | ,214 | ,193 | ,298 | ,324 | ,311 | ,272 | ,292 | ,328 | ,477 | |
| X1.1 | ,143 | ,119 | ,141 | ,168 | ,212 | ,195 | ,177 | ,211 | ,203 | ,203 | ,239 | ,263 | ,301 | ,293 | ,270 | ,309 | ,279 | ,368 |

Condition number = 77,904

Eigenvalues

4,486 ,574 ,445 ,373 ,297 ,249 ,222 ,209 ,192 ,167 ,145 ,118 ,115 ,104 ,093 ,087 ,061 ,058

Determinant of sample covariance matrix = ,000

| | Y2.5 | Y2.4 | Y2.3 | Y2.2 | Y2.1 | Y1.4 | Y1.3 | Y1.2 | Y1.1 | X2.3 | X2.2 | X2.1 | X1.6 | X1.5 | X1.4 | X1.3 | X1.2 | X1.1 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Y2.5 | 1,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y2.4 | ,447 | 1,000 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y2.3 | ,481 | ,679 | 1,000 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Y2.2 | ,471 | ,608 | ,773 | 1,000 | | | | | | | | | | | | | | |
| Y2.1 | ,456 | ,432 | ,432 | ,486 | 1,000 | | | | | | | | | | | | | |
| Y1.4 | ,359 | ,401 | ,492 | ,522 | ,543 | 1,000 | | | | | | | | | | | | |
| Y1.3 | ,501 | ,443 | ,530 | ,546 | ,504 | ,677 | 1,000 | | | | | | | | | | | |
| Y1.2 | ,396 | ,485 | ,430 | ,509 | ,532 | ,718 | ,595 | 1,000 | | | | | | | | | | |
| Y1.1 | ,343 | ,382 | ,352 | ,428 | ,451 | ,569 | ,509 | ,681 | 1,000 | | | | | | | | | |
| X2.3 | ,393 | ,372 | ,401 | ,455 | ,537 | ,565 | ,554 | ,627 | ,667 | 1,000 | | | | | | | | |
| X2.2 | ,479 | ,400 | ,477 | ,435 | ,479 | ,537 | ,492 | ,489 | ,406 | ,477 | 1,000 | | | | | | | |
| X2.1 | ,412 | ,341 | ,462 | ,457 | ,546 | ,552 | ,551 | ,531 | ,447 | ,540 | ,836 | 1,000 | | | | | | |
| X1.6 | ,416 | ,365 | ,446 | ,434 | ,525 | ,610 | ,499 | ,583 | ,507 | ,546 | ,681 | ,744 | 1,000 | | | | | |
| X1.5 | ,419 | ,394 | ,470 | ,532 | ,589 | ,651 | ,508 | ,593 | ,495 | ,540 | ,629 | ,658 | ,695 | 1,000 | | | | |
| X1.4 | ,531 | ,425 | ,502 | ,493 | ,522 | ,578 | ,476 | ,553 | ,435 | ,541 | ,607 | ,647 | ,688 | ,721 | 1,000 | | | |
| X1.3 | ,409 | ,311 | ,361 | ,457 | ,550 | ,532 | ,490 | ,493 | ,424 | ,454 | ,520 | ,594 | ,590 | ,673 | ,620 | 1,000 | | |
| X1.2 | ,500 | ,416 | ,361 | ,393 | ,554 | ,465 | ,438 | ,491 | ,498 | ,429 | ,581 | ,600 | ,648 | ,529 | ,574 | ,634 | 1,000 | |
| X1.1 | ,418 | ,333 | ,395 | ,483 | ,545 | ,516 | ,449 | ,510 | ,536 | ,512 | ,531 | ,554 | ,714 | ,648 | ,602 | ,681 | ,666 | 1,000 |

Condition number = 85,952

Eigenvalues

9,835 1,420 1,086 ,762 ,673 ,602 ,511 ,498 ,467 ,360 ,329 ,279 ,259 ,232 ,207
 ,200 ,166 ,114

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil output analisis *determinant of sample covariance* matrix oleh program AMOS 22 yaitu sebesar 0,000 yang berada pada nol, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat *multicolinearity* dan *singularity* (Haryono dan Wardoyo, 2012).

4. Pengujian Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5 % (Hair, 1995). Sedangkan standart residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam (lampiran 5: output AMOS). Berdasarkan hasil olahan AMOS menunjukkan tidak terdapat nilai residual yang melebihi 2,58.

4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

a. Uji Validitas Data

Validitas dalam penelitian diuji dengan menggunakan uji validitas konvergen. Validitas konvergen dapat dilihat dari *structural equation modelling* dengan memperhatikan pada masing-masing koefisien indikator pada setiap konstruk yang memiliki nilai lebih besar dari dua kali masing-masing standart errornya (Anderson and Gerbing, 1988).

Pada analisis faktor konfirmatori, presentase rata-rata variance extracted antar indikator menggambarkan ringkasan indikator konvergen.

Rata-rata nilai *variance extracted* (AVE) dapat dihitung dengan menggunakan nilai *standardized loading*, Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.10 tampak bahwa validitas konvergen dapat terpenuhi karena masing – masing indikator memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari dua kali standar errornya.

b. Uji Reliabilitas Data

Setelah tidak menunjukkan terjadinya problem identifikasi, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. *Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair, et.al.,(1995,p.642):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standardized loading})^2}{(\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract*

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract*

adalah :

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* pada studi ini tersaji pada Tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

| No | Variabel | Indikator | Loading Factor | Stand. Error | Construct Reliability | Variance Extract |
|----|-------------------------------|-----------|----------------|--------------|-----------------------|------------------|
| 1 | <i>Organizational Justice</i> | X1.1 | 0,800 | 0,360 | 0,915 | 0,644 |
| | | X1.2 | 0,748 | 0,440 | | |
| | | X1.3 | 0,771 | 0,406 | | |
| | | X1.4 | 0,806 | 0,350 | | |
| | | X1.5 | 0,824 | 0,321 | | |
| | | X1.6 | 0,861 | 0,259 | | |
| 2 | <i>Spiritual Management</i> | X2.1 | 0,939 | 0,118 | 0,880 | 0,712 |
| | | X2.2 | 0,881 | 0,224 | | |
| | | X2.3 | 0,692 | 0,521 | | |
| 3 | <i>Employee Engagement</i> | Y1.1 | 0,717 | 0,486 | 0,872 | 0,631 |
| | | Y1.2 | 0,845 | 0,286 | | |
| | | Y1.3 | 0,763 | 0,418 | | |
| | | Y1.4 | 0,845 | 0,286 | | |
| 4 | <i>Turn Over Intention</i> | Y2.1 | 0,693 | 0,520 | 0,868 | 0,572 |
| | | Y2.2 | 0,860 | 0,260 | | |
| | | Y2.3 | 0,860 | 0,260 | | |
| | | Y2.4 | 0,746 | 0,443 | | |
| | | Y2.5 | 0,587 | 0,655 | | |

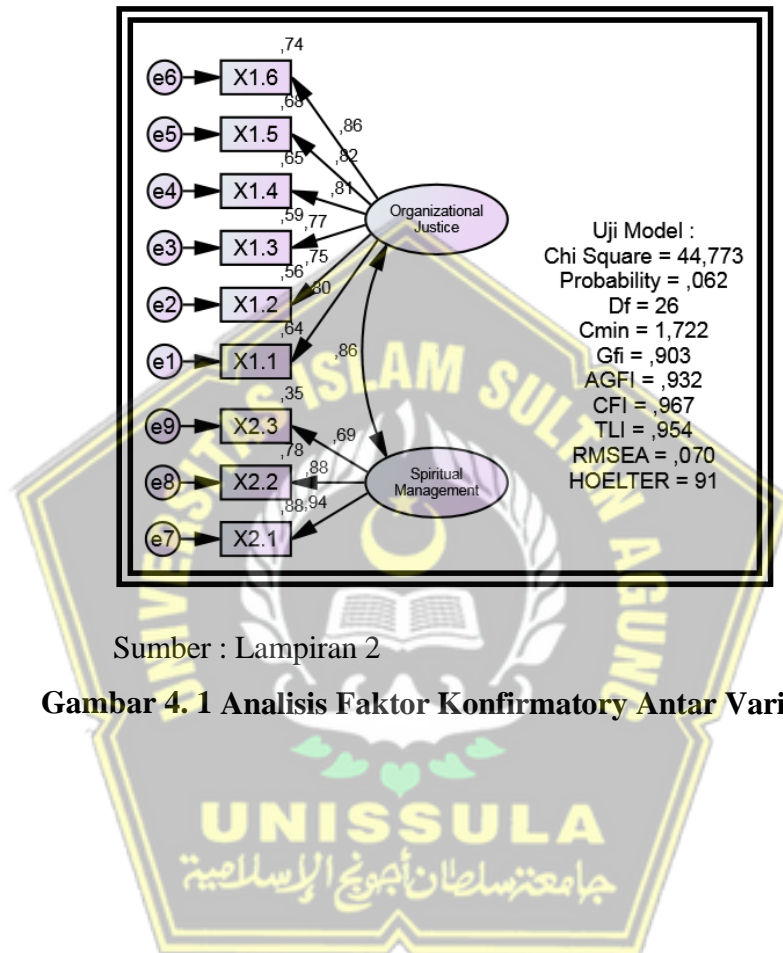
Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan penhitungan pada Tabel 4.10 tampak bahwa tidak terdapat nilai *construct reliabilitas* yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak terdapat nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator – indikator (observed) pada konstruk yang dipakai sebagai observed variable bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.4. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

a. Analisis faktor konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 mencakup variabel laten eksogen, yaitu *Organizational Justice*, dan *Spiritual Management*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Sumber : Lampiran 2

Gambar 4. 1 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Eksogen

Tabel 4. 11 Standardized Regresion Weight (*Loading Factor*)

| | Estimate |
|----------------------------------|----------|
| X1.1 <--- Organizational_Justice | ,800 |
| X1.2 <--- Organizational_Justice | ,748 |
| X1.3 <--- Organizational_Justice | ,771 |
| X1.4 <--- Organizational_Justice | ,806 |

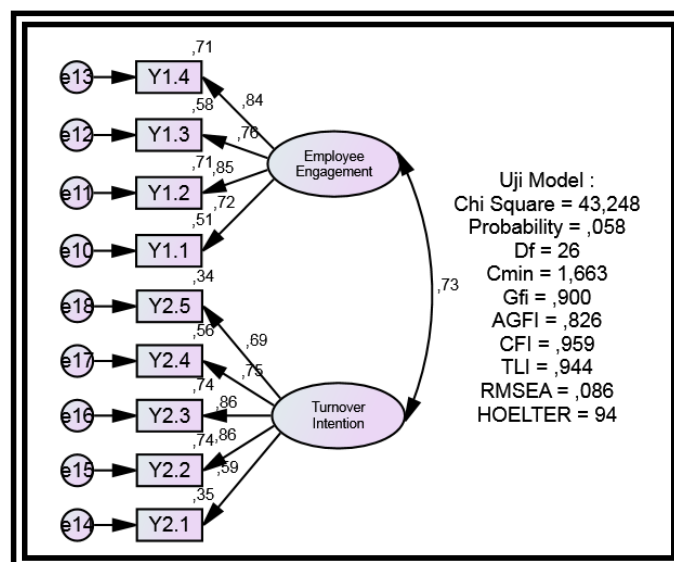
| | Estimate |
|----------------------------------|----------|
| X1.5 <--- Organizational_Justice | ,824 |
| X1.6 <--- Organizational_Justice | ,861 |
| X2.1 <--- Spiritual_Management | ,939 |
| X2.2 <--- Spiritual_Management | ,881 |
| X2.3 <--- Spiritual_Management | ,692 |

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.11 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing memiliki nilai *loading faktor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* di atas 0,5, dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R $\geq 1,98$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai pembentuk variabel eksogen yang signifikan. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima.

b. Analisis faktor konfirmatori 2

Model Pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 mencakup dimensi variable laten eksogen, yaitu *Employee Engagement*, *Smart Working* dan *Turn Over Intention*. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.12.



Sumber : Lampiran 3

Gambar 4. 2 Analisis Faktor Konfirmatory Antar Variabel Endogen

Tabel 4. 12 Standardized Regresion Weight (Loading Factor)

| | Estimate |
|-------------------------------|----------|
| Y1.1 <--- Employee_Engagement | ,717 |
| Y1.2 <--- Employee_Engagement | ,845 |
| Y1.3 <--- Employee_Engagement | ,763 |
| Y1.4 <--- Employee_Engagement | ,845 |
| Y2.1 <--- Turnover_Intention | ,693 |
| Y2.2 <--- Turnover_Intention | ,860 |
| Y2.3 <--- Turnover_Intention | ,860 |
| Y2.4 <--- Turnover_Intention | ,746 |
| Y2.5 <--- Turnover_Intention | ,587 |

Sumber : Lampiran 2

Tabel 4.12 nampak bahwa setiap dimensi-dimensi dari masing-masing memiliki nilai *loading faktor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* di atas 0,5, dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R $\geq 1,98$. sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai pembentuk variabel eksogen.yang signifikan. Oleh karena itu semua indikator dapat diterima.

c. Full Model Employee Engagement

Adapun hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) dari full model SEM ini disajikan dalam Tabel 4.13.

Tabel 4. 13 Hasil Uji *Goodness of Fit* Full Model SEM

| No | Indeks <i>Goodness of Fit</i> | Kriteria | Nilai Estimasi | Keterangan |
|----|----------------------------------|--------------------|-------------------|------------|
| 1 | Chi-Square (df=129) | Kecil(<156.50) | 146.744 | Fit |
| 2 | Probabilitas | $\geq 0,05$ | 0.069 | Fit |
| 3 | CMIN/DF | $\leq 1,98$ | 1.455 | Fit |
| 4 | GFI | $\geq 0,90$ | 0.916 | Fit |
| 5 | AGFI | $\geq 0,90$ | 0.856 | Marjinal |
| 6 | TLI | $\geq 0,95$ | 0.936 | Fit |
| 7 | CFI | $\geq 0,95$ | 0.946 | Fit |
| 8 | RMSEA | $\leq 0,08$ | 0.072 | Fit |

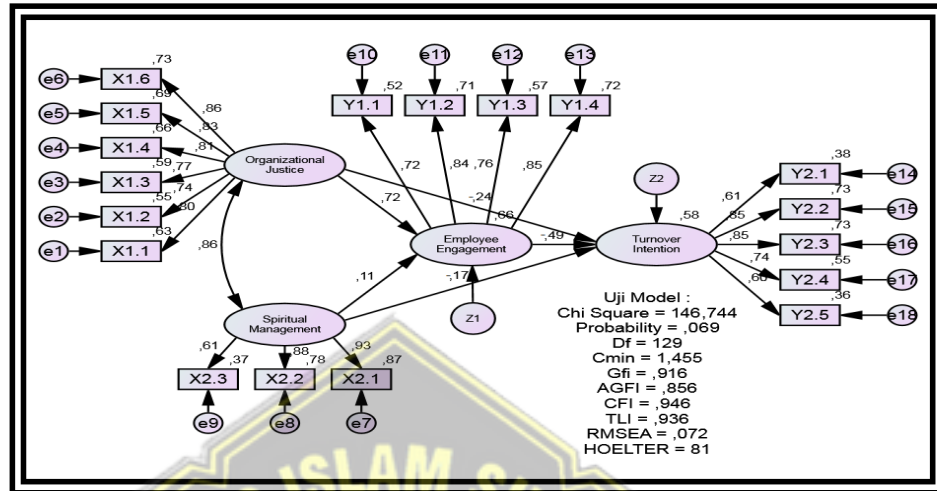
Sumber: Pengolahan data penelitian, 2023

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.13 diketahui bahwa hasil estimasi nilai kriteria *chi-square*, probabilitas, CMINDF, GFI, TLI, CFI dan RMSEA terdapat pada rentang nilai yang diharapkan, yakni termasuk pada kategori fit (baik) sehingga model dapat diterima (Limakrisna & Mardo, 2016).

Pada indeks AGFI diperoleh hasil yang kurang baik, tetapi nilainya mendekati *cut off value* atau dapat dikatakan marjinal fit yaitu kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran fit, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut karena dekat dengan kriteria *good fit*, sehingga model masih dapat diterima (Limakrisna & Mardo, 2016). Atas dasar tersebut, maka disimpulkan bahwa model penelitian ini memenuhi ukuran kesesuaian model (*goodness of fit*) dan dapat dilanjutkan pada analisis lebih lanjut,

Setelah model dianalisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural*

Equation Model (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.4 sebagaimana berikut :



Sumber : Lampiran 5

Gambar 4. 3 Full Model *Employee Engagement*

4.5. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui analisis konfirmatori dan uji model *structural equation model* seperti yang disajikan pada Tabel 4.13 maka model ini dapat diterima. Kemudian berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagaimana tampak pada table 4.14:

Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis Berbasis SEM

| | Hubungan Antar variabel | Estimate | CR | P | Keterangan |
|----|--|----------|-------|------|------------|
| H1 | <i>Organizational Justice</i> → <i>Employee Engagement</i> | 0.721 | 3,294 | ,000 | diterima |
| H2 | <i>Spiritual Management</i> → <i>Employee Engagement</i> | 0.105 | 2,536 | ,022 | diterima |
| H3 | <i>Organizational Justice</i> → <i>Turn Over Intention</i> | -0.242 | 2,037 | ,049 | diterima |
| H4 | <i>Spiritual Management</i> → <i>Turn Over Intention</i> | -0.167 | 2,361 | ,038 | diterima |
| H5 | <i>Employee Engagement</i> → | -0,488 | 2,469 | ,014 | diterima |

Turn Over Intention

Mengacu pada hasil pengujian terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,721 X_1 + 0,105 X_2 \quad R^2 = 0,662 \quad (1)$$

$$Y_2 = -0,242 X_1 - 0,167 X_2 - 0,488 Y_1 \quad R^2 = 0,577 \quad (2)$$

Nilai koefisien determinasi (R^2) dalam model SEM disebut dengan istilah *Square Multiple Correlation* dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan pertama adalah 0,662 Nilai ini menunjukkan bahwa 66,2% dari variasi nilai *Employee Engagement* dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel *Organizational Justice*, dan *Spiritual Management*.
- 2) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan kedua adalah 0,577. Nilai ini menunjukkan bahwa 57,7% dari variasi nilai *Turnover Intention* dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variable *Organizational Justice*, *Spiritual Management* dan *Employee Engagement*.

Tabel 4.14 menyajikan pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis pertama yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Organizational Justice* semakin baik, maka *Employee Engagement* semakin baik.

Parameter estimasi antara *Organizational Justice* dengan

Employee Engagement menunjukkan nilai 0.721 menunjukkan bahwa *Organizational Justice* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement* yang signifikan dengan nilai CR = 3.294 atau $CR \geq \pm 1,98$ dan taraf signifikansi sebesar $0,000 < 0.05$. Dengan demikian hipotesis pertama **diterima**, artinya bila *Organizational Justice* semakin tinggi, maka *Employee Engagement* semakin baik.

2. Pengaruh *Spiritual Management* terhadap *Employee Engagement*

Hipotesis kedua yang di ajukan dalam studi ini adalah *Spiritual Management* semakin baik, maka *Employee Engagement* semakin baik. Parameter estimasi menunjukkan nilai 0.105 yang berarti bahwa *Spiritual Management* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Engagement* yang signifikan dengan nilai CR = 2.536 atau $CR \geq \pm 1,98$ dan taraf signifikansi sebesar $0,022 < 0.05$. Dengan demikian hipotesis ketiga **diterima**, artinya *Spiritual Management* semakin baik, maka *Employee Engagement* semakin baik.

3. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Turn Over Intention*

Hipotesis ketiga yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Organizational Justice* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin menurun. Nilai Parameter estimasi antara *Organizational Justice* terhadap *Turn Over Intention* menunjukkan hasil -0.242 yang menunjukkan bahwa *Organizational Justice* memiliki pengaruh negative terhadap *Turn Over Intention* dengan nilai CR = 2.037 atau $CR \geq \pm 1,98$ dan taraf signifikansi sebesar $0,049 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis kedua **diterima**, artinya bila *Organizational Justice* semakin tinggi, maka

Turn Over Intention semakin menurun.

4. Pengaruh *Spiritual Management* terhadap *Turn Over Intention*

Hipotesis keempat yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Spiritual Management* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin menurun. Parameter estimasi menunjukkan nilai -0.167 yang berarti bahwa *Spiritual Management* memiliki pengaruh negative terhadap *Turn Over Intention* yang signifikan dengan nilai $CR = 2.361$ atau $CR \geq \pm 1,98$ dan taraf signifikansi sebesar $0,038 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis keempat **diterima**, artinya bila *Spiritual Management* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin menurun.

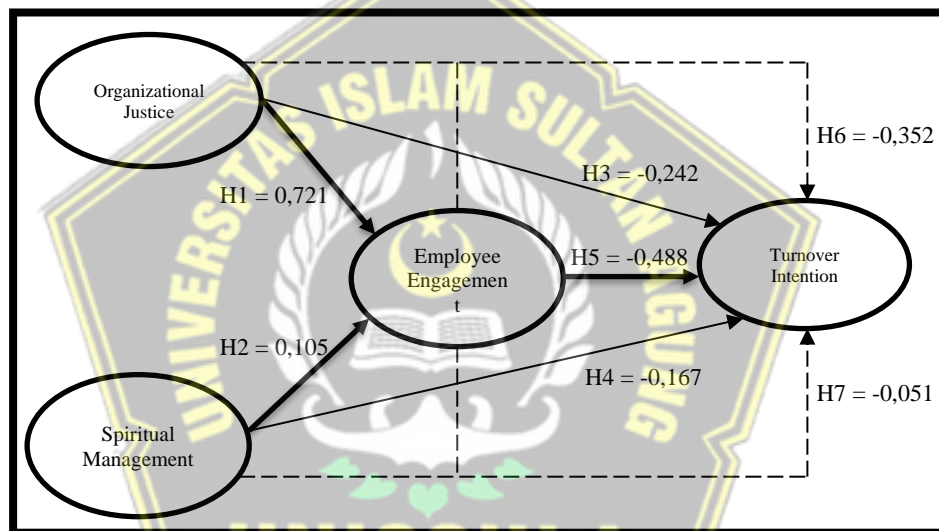
5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turn Over Intention*

Hipotesis kelima yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Employee Engagement* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin menurun. Parameter estimasi menunjukkan nilai -0,488 yang berarti bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *Turn Over Intention* yang signifikan dengan nilai $CR = 2.469$ atau $CR \leq \pm 1,98$ dan taraf signifikansi sebesar $0,014 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis kelima **diterima**. Maka hasil tersebut mengindikasikan bahwa bila *Employee Engagement* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin baik.

4.6. Pengaruh Langsung, Tak Langsung dan Total

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung

merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung. Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel model *Employee Engagement*, disajikan pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.15 :



**Gambar 4. 4 Pengaruh Langsung dan Tak Langsung
Model Empirik Penelitian**

Gambar 4.5 menunjukkan bahwa pengaruh langsung, tidak langsung dan total penelitian ini, menjelaskan bahwa variabel *Employee Engagement* dipengaruhi secara langsung oleh *Organizational Justice* sebesar **0,721** dan *Spiritual Management* sebesar **0,105**. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Organizational Justice* memiliki pengaruh dominan terhadap *Employee Engagement*. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang

mempengaruhi variabel *Employee Engagement* tidak tampak dalam model penelitian ini karena variabel *Employee Engagement* merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur.

Kemudian variabel *Turn Over Intention* dipengaruhi langsung oleh *Organizational Justice* sebesar **-0,242**, *Spiritual Management* sebesar **-0,167** dan *Employee Engagement* sebesar **-0,488**. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Spiritual Management* memiliki pengaruh dominan terhadap *Turn Over Intention*. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel *Organizational Justice* terhadap *Turn Over Intention* sebesar **-0,352**, variabel *Spiritual Management* terhadap *Turn Over Intention* sebesar **-0,051**.

Pengaruh langsung, tidak langsung dan total model penelitian ini dapat ditampilkan dalam tabulasi berikut ini :

Tabel 4. 15 Pengaruh langsung, Tidak Langsung dan Total

| N O | VARIABLE | PENGARUH | <i>Organization al Justice</i> | <i>Spiritual Managem ent</i> | <i>Employee Engagem ent</i> |
|----------------|-------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. | <i>Employee Engagem ent</i> | Langsung | 0,721 | 0,105 | 0,000 |
| | | Tak Langsung | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| | | TOTAL | 0,721 | 0,105 | 0,000 |
| 2. | <i>Turnover Intention</i> | Langsung | -0,242 | -0,167 | -0,488 |
| | | Tak Langsung | -0,352 | -0,051 | 0,000 |
| | | TOTAL | -0,594 | -0,218 | -0,488 |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2023

Berdasarkan pengaruh total yang diuraikan di atas, menunjukkan bahwa variabel *Organizational Justice* terhadap *Turn Over Intention* sebesar **-59,4%**, variabel *Spiritual Management* terhadap *Turn Over Intention* sebesar **-21,8%**, variabel *Employee Engagement* terhadap *Turn Over Intention* sebesar

-48,8%, Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel *Spiritual Management* memiliki pengaruh total dominan terhadap *Turn Over Intention* sebesar -21.8%.

4.7. Pembahasan

Hipotesis pertama yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Organizational Justice* semakin baik, maka *Employee Engagement* semakin baik. *Organizational Justice* yang dibangun dengan Keadilan distributive, Jadwal kerja, Tingkat gaji, Beban kerja, Penghargaan yang didapatkan dan Tanggung jawab pekerjaan terbukti dapat meningkatkan *Employee Engagement* yang diindikasikan dengan pengorbanan tenaga, pikiran, waktu, rasa penuh makna, antusiasme dan kebanggaan. Persepsi akan perlakuan organisasi yang adil terhadap karyawan akan meningkatkan keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan dan tempat kerja. Hasil ini mendukung penelitian Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kim, et.al (2017), Nurmaladita dan Warsindah (2015), Nuur, dkk (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *organizational justice* terhadap *employee engagement*. Pada penelitian Kristanto, dkk (2014) dan Asrofiah (2016) bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Hipotesis kedua yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Organizational Justice* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin menurun. *Organizational Justice* yang dibangun dengan Keadilan distributive, Jadwal kerja, Tingkat gaji, Beban kerja, Penghargaan yang didapatkan dan Tanggung jawab pekerjaan terbukti dapat menurunkan *Turn Over Intention*

yang dibangun dengan keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok, memperoleh pekerjaan yang lebih baik, aktif mencari pekerjaan lain, berfikir untuk keluar dan tidak mempunyai masa depan. Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan di tempat kerja akan menurunkan kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari organisasi/perusahaan. Sebagaimana didukung hasil penelitian terdahulu yaitu dimensi keadilan organisasional (keadilan distributif, prosedural, interpersonal dan informasional) memiliki kontribusi dalam turnover intention secara signifikan (Mengstie, 2020). Sebagaimana hasil penelitian Mulang (2022) yang menyatakan bahwa keadilan Organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel dependen terhadap *turnover intention*.

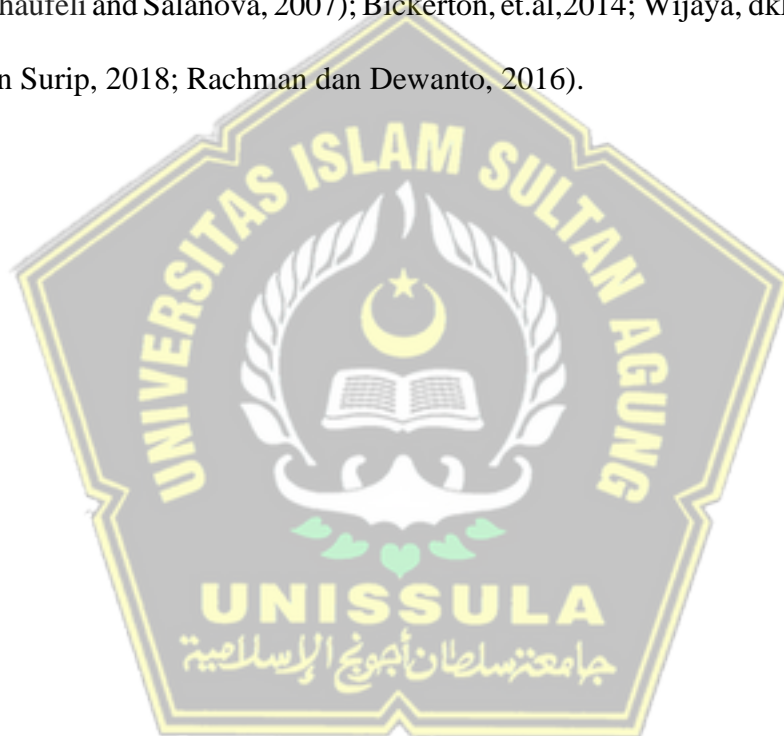
Hipotesis ketiga yang di ajukan dalam studi ini adalah *Spiritual Management* semakin baik, maka *Employee Engagement* semakin baik. *Spiritual Management* yang mencakup indikator Nilai *Meaningfull employee*, *Community* dan *Alignment with organizational value* terbukti dapat meningkatkan *Employee Engagement* yang diindikasikan dengan pengorbanan tenaga, pikiran, waktu, rasa penuh makna, antusiasme dan kebanggaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif manajemen yang berfokus pada manajemen yang mengedepankan nilai-nilai yang bersumber dari Tuhan Yang Maha Esa dapat meningkatkan kekuatan hubungan mental dan emosional yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Temuan ini mendukung hasil penelitian terdahulu yaitu diantaranya Gupta & Mikkilineni (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara spiritualitas

dan keterlibatan di tempat kerja. Kemudian spiritualitas tempat kerja dan keadilan organisasi secara signifikan dan positif mampu memprediksi keterlibatan karyawan (Sharma & Kumra, 2020).

Hipotesis keempat yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Spiritual Management* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin turun. *Spiritual Management* yang mencakup indikator Nilai *Meaningfull employee*, *Community* dan *Alignment with organizational value* terbukti dapat menurunkan *Turn Over Intention* yang dibangun dengan keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok, memperoleh pekerjaan yang lebih baik, aktif mencari pekerjaan lain, berfikir untuk keluar dan tidak mempunyai masa depan. Spiritualitas dalam perspektif manajemen akan menurunkan niat pekerja untuk meninggalkan organisasinya saat ini. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa *spiritual management* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Nasina, M.D. and Doris, 2011; Tzong-Ru Lee, et.al, 2010; Inkai dan Kistyanto (2013); Budiono, et.al, 2014; Kumar, et.al, 2018).

Hipotesis kelima yang di ajukan dalam studi ini adalah bila *Employee Engagement* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin menurun. *Employee Engagement* yang diindikasikan dengan pengorbanan tenaga, pikiran, waktu, rasa penuh makna, antusiasme dan kebanggaan terbukti dapat menurunkan *Turn Over Intention* yang dibangun dengan keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok, memperoleh pekerjaan yang lebih baik, aktif mencari pekerjaan lain, berfikir untuk keluar dan tidak mempunyai masa

depan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun intelektual akan menurunkan sikap perilaku untuk menarik diri dari organisasi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* Babakus, et.al, 2016; Takawira, et.al, 2014; Schaufeli and Salanova, 2007); Bickerton, et.al,2014; Wijaya, dkk, 2016; Affini dan Surip, 2018; Rachman dan Dewanto, 2016).



BAB V KESIMPULAN

Bab penutup menguraikan tentang kesimpulan mencakup kesimpulan masalah menjawab tentang rumusan masalah dan kesimpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan.

5.1. Kesimpulan Permasalahan Penelitian

Permasalahan penelitian ini adalah bagaimana upaya yang dilakukan pihak PT Central Utama Indowarna dalam memperkecil terjadinya *turnover intention* melalui *organizational justice*, *spiritual management* dan *employee engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. *Organizational Justice*, *Spiritual Management* dan *Employee Engagement* terbukti menurunkan *Turn Over Intention*. Hasil ini menunjukkan bahwa Sikap perilaku untuk menarik diri dari organisasi dapat diturunkan dari Persepsi karyawan tentang keadilan di tempat kerja, manajemen spiritualitas dan kekuatan hubungan mental dan emosional yang dirasakan karyawan terhadap organisasi.
2. *Organizational Justice*, *Spiritual Management* terbukti meningkatkan *Employee Engagement*. Persepsi akan perlakuan organisasi yang adil terhadap karyawan dan perspektif manajemen yang berfokus pada manajemen yang mengedepankan nilai-nilai yang bersumber dari Tuhan Yang

Maha Esa akan meningkatkan keterlibatan dan antusiasme karyawan dalam pekerjaan dan tempat kerja.

5.2. Kesimpulan Hipotesis

- 1) *Organizational Justice* dalam kondisi baik maka *Employee Engagement* akan semakin baik.
- 2) *Spiritual Management* semakin baik, maka *Employee Engagement* semakin baik.
- 3) *Organizational Justice* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin menurun.
- 4) *Spiritual Management* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin menurun.
- 5) *Employee Engagement* semakin baik, maka *Turn Over Intention* semakin menurun.

5.3. Implikasi Praktis Penelitian

- 1) Terkait *Organizational Justice* indikator jadwal kerja mempunyai indeks tertinggi dan indikator terendah adalah keadilan distributive. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan tentang bagaimana imbalan dan biaya didistribusikan secara adil kepada masing masing anggota kelompok. Keadilan inilah yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan

referen/lainnya. Sehingga pembaharuan system pemberian rewards and recognition secara adil dan proporsional dapat dijadikan pertimbangan.

- 2) Terkait *Spiritual Management* indikator *Community* mempunyai indeks tertinggi dan indikator terendah adalah *Alignment with organizational value*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi harus meningkatkan kemampuan karyawan dalam penyelarasan diri dengan organisasi mengacu pada kemampuan tim untuk berbagi visi dan nilai yang sama. Hal ini memungkinkan mereka untuk bekerja secara kolaboratif menuju tujuan organisasi. Akuntabilitas dan transparansi lintas departemen merupakan pendukung penyelarasan diri dengan organisasi yang kuat.
- 3) Terkait *Employee Engagement* indikator antusiasme mempunyai indeks tertinggi dan indikator terendah adalah kebanggaan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi harus meningkatkan unsur unsur yang mampu membuat karyawan menjadi lebih banga sebagai bagian dari organisasi. Hal ini dilakukan dengan menyelaraskan visi organisasi dengan visi pencapaian individu, dengan shared vision ini maka pencapaian organisasi akan dianggap sebagai akumulasi pencapaian individu.
- 4) Terkait *penurunan Turn Over Intention* indikator Memperoleh pekerjaan yang lebih baik mempunyai indeks tertinggi dan indikator terendah adalah keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok. Hasil tersebut untuk menurunkan u niat responden untuk berhenti dari pekerjaan adalah

dengan memberlakukan penempatan person sesuai dengan kapasitas dan kompetensinya. Dengan person job fit ini maka akan mempermudah individu untuk menyesuaikan diri antara keahliannya dengan keahlian yang dibutuhkan pekerjaannya.

5.4. Limitasi Penelitian

Persepsi responden mengenai indicator yang diteliti mendapatkan nilai indeks sedang yang menunjukkan bahwa responden mempersepsikan *Organizational Justice*, *Spiritual Management*, *Employee Engagement*, dan *Turn Over Intention* dalam kondisi yang belum optimal.

Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan kedua adalah menunjukkan bahwa 57,7% dari variasi nilai *Turnover Intention* dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variable *Organizational Justice*, *Spiritual Management* dan *Employee Engagement* sedangkan sisanya 42.3% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak terdapat dalam model.

5.5. Penelitian yang akan Datang

Penelitian mendatang untuk dapat meneliti kembali variable yang diteliti pada responden yang lebih luas sehingga dapat menghindari bias pada hasil dan untuk dapat digeneralisasikan dengan lebih baik. Kemudian penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk meneliti terkait *emotional wellbeing* dalam menurunkan *Turnover Intention*

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, W., N. C. Handayani., dan W. Paramita. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Unitex Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 4(1), 97-115.
- Ahmed, A., Bwisa, H., Otieno, R., & Karanja, K. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. *Business Management and Strategy*, 5(1), 78–104. <https://doi.org/10.5296/bms.v5i1.5267>.
- Ahmad Tanzeh. 2011. *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S.. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643–649.
- Arikunto, S. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arshad, Anuar., Ahmed, Adeel., Shahid, Khan. (2017). Spiritual intelligence research within human resource development: a thematic review. *Management Research Review Vol.41 No. 8*
- Arshad Mahmood and Mohd Anuar Arshad, Adeel Ahmed, Sohail Akhtar and Zain Rafique. Establishing Linkages between Intelligence, Emotional and Spiritual Quotient on Employees Performance in Government Sector of Pakistan
- Aydogdu, Sinem and Baris Asgil. 2011. An Empirica Study of the Relatinship Among Job Satisfsaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*. 1 (3),pp: 43-53.
- Bickerton, GR, Miner, Dowson, M and Griffin B. 2014. Spiritual resources and *employee* engagement among religious *employeeers* a three wave longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 87 No. 2. pp 370-391
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The impact of employee engagement factors and jobsatisfaction on turnover intent. In T. J. Chermack (Ed.), *Academy of human Resource Development International Research Conference in The Americas*, 1-3
- Bakhshi, Arti. 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal Of Business and Management*. 3(9), pp: 34-56.

- Brewer, Ernest., Clippard, Laura. 2002. Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel. *Burnout and Job Satisfaction. Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, no. 2, Summer 2002
- Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2000). To Which Source Do I Attribute This Fairness Differential Effects of Multi-Foci Justice on Organizational Employee Behaviors.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review”, *Journal of Management*, 31: 874-900
- Crow, Matthew M and Chang-Bae Lee. 2010. Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. *An International Journal Of Police Strategies & Management*. 35(2), pp: 402-423.
- Day, Arla., Sibley, Aaron., Scott, Natasha., Stolarz, Stacy. *Employeeplace Risks and Stressors as Predictors of Burnout: The Moderating Impact of Job Control and TeamEffi cacy*. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 26: 7–22 (2009)
- Dicke, Colin, Holwerda, Jake, & Kontakos, Anne-Marie. (2007). Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action?. Center For Advanced Human Resource Studies. Retrieved March 28, 2016, from: [https://www.uq.edu-
.au/vietnampdss/docs/July2011/EmployeeEngagemen tFinal.pdf](https://www.uq.edu.au/vietnampdss/docs/July2011/EmployeeEngagemen tFinal.pdf)
- Edward E. Lawler III (2005) “From Human Resource Management To Organizational Effectiveness”
- Fatimah, O., Amiraa, A M., and Halim, F W. 2011. The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 9, pp: 115-121.
- Fry, L.W. 2003. Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14,693–727.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi8). Cetakan ke VIII*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (2009). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. (Terj.) Joerban Wahid. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gupta, M., & Mikkilineni, S. (2018). Spirituality and employee engagement at work. *The Palgrave Handbook of Workplace Spirituality and Fulfillment*,

681-695.

- Jansen, N. W. H., Kant, I., Nijhuis, F. J. N., Swaen, G. M. H., Kristensen, T. S. (2004). Impact of *Employee*time Arrangements on *Employee*-home Interference among Dutch Employees. *Scandinavian Journal of Environmental Health*, 30(2), 139–148.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at *employee*. *Academy of Journal Management*, 33, (4), 692-724
- Khan, Muhammad A. S., Jianguo Du. (2014). An Empirical Study of Turnover Intentions in Call Centre Industry of Pakistan. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 206-214
- Khrisnakumar S, Neck CP. 2002. The “ what”, “why”, and “how” of spirituality in the *employee*place. Department of Management, Pamplin College of Bussines, Virginia Tech., Blacksburg, Virginia, USA. *Journal of Managerial Psychology*. 17(3):153- 164.
- Karakas F. 2010. Spirituality and Performance in Organizations: a Literature Review. *Journal of Bussines Ethics*, 94 (1): 89-106.
- Kim, Soojin, Lisa Tam, Jeong Nam Kim, Yunna Rhee. 2017. Determinants of employee turnover intention. *Corporate Communications : An International Journal*. Vol 22 No. 3 pp 308-328 Emerald Publishing Limited 1356-3289 DOI 10.11089/CCIJ-11- 2016-0074
- Kistyanto A., & Dita, I.Y. 2013. Pengaruh Spiritualitas di tempat kerja terhadap Turnover Intention melalui Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Turnover Intention Perawat Komitmen Organisasi. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya.
- Kumar, R., Ramendran C., and Yacob P. (2012). A Study On Turnover Intention In Fast Food Industry: Employees Fit To The Organizational Culture and The Important Of Their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5),9-42.
- Leisanyane, Kelebhone dan Peter P. Khaola. (2013). The Influence Of Organiisational Cultureand Job Statisfaction on Intentions To Leave: The Case Of Clay Brick ManufacturingCompany In Lesotho. *EASSRR*, 29(1), 59-75.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.

- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). Universitas Airlangga.
- Martha. L. (2011). Analisis pengaruh kepemimpinan terhadap employee engagement: studi kasus pada Pt. Ace Hardware, tbk. (Unpublished Master's Thesis). Universitas Atmajaya, Jakarta
- Miltiadis D. Lytras , Patricia Ordo'nez de Pablos (2008) "The Role of a "Make" or Internal Human Resource Management System in Spanish Manufacturing Companies: Empirical Evidence"
- Milliman, John., Czaplewski, Andrew. J and Ferguson, Jeffery. 2003. *Employeeplace Spirituality and Employee Employee Attitudes*. Journal of Organizational Change Management – Vol.16, No.4, pp 426-447.
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC psychology*, 8, 1-11.
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86-97
- Moleong, Lexy. J. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya
- N. W. Mujati dan A. A. S. K. Dewi, "Faktor-Faktor yang Menentukan Intensi Turnover Karyawan dalam Organisasi," *Jurnal Ilmiah Forum Manajemen*, vol. 14 No. 2, pp. 56 - 63, 2016
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygılı, M. (2017). *Effect of Organizational Justice on Employee Engagement in Healthcare Sector of Turkey*. *Journal of Health Management*, 19(1), 73–83.
- Pillai, N. V., & Asalatha, B. P. (2013). Objectivizing the Subjective: Measuring Subjective Wellbeing. Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 45005 (March), 1– 40.
- Putra, Wisnu Yogeswara. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan. *Jurnal Manajemen Udayana*, 2(9). pp: 2579-2614
- Rizwan, Muhammad. (2014). Preceding to employee satisfaction and turnover intention. *International Journal Of Human Resource Studies*, 4(3), 87106.
- Rego, Arme'nio and E Cunha, Miguel Pina. 2008. *Employeeplace Spirituality And Organizational Commitment: An Empirical Study*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 21, No.

1, pp. 53-75,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1669187&show=abstract>

Sekaran, Uma dan Bougie, R. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta. Salemba Empat

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Employee Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

Retrieved March 31, 2016, from:

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. Retrieved March 31, 2016, from:

<http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>

Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 627-650.

Shiddanta, A., & Roy, D. (2010). Employee engagement :engaging the 21st century employeeforce. *Asian journal of management research online: open access publishing platform for management research*. Retrieved from <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/sped12011/AJMRSP1015.pdf>

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.

S. Robbins dan T. Judge, *Organizational Behavior*, London: Pearson Education Limited, 2017

Stephen W. Gilliland and Layne Paddock. *Organizational Justice Across Human Resource Management Decisions*

Swaminathan, Samanvitha. (2013). Job Satisfaction as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior : An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-76.

- Sutanto, Eddy M., dan Carin Gunawan. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*,4(1), 76-88.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., Rizwan, M. (2014). The Relationship of Turnover intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242-256.
- Shuck. (2010). Employee engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variable. *The Academy of Management Journal* , 53: 617–635
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. 2014. Job embeddedness, *employee* engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>
- Tzong-Ru Lee, Shiou Yu Chen, Sain-Hei Wang and Agnieszka Dadura. 2010. The relationship between spiritual management and determinants of turnover intention. *European Business Review*. Vol. 22 No. 1 pp:102-116
- Wei-wei Wu, Muhammad Rafiq and Tachia Chin. 2017. Employee well-being and turnover intention: evidence from a developing country with Muslim culture. *Career Development International Journal*. Vol 22 No. 7 pp: 797- 815
- Wright, Tim. (2013). The Spiritual Heritage of Chinese Capitalism': Recent Trends in the Historiography of Chinese Enterprise Management. *The Australian Journal of Chinese Affairs*, No. 19/20 (Jan. - Jul., 1988), pp. 185-214
- Widodo, Suparno Eko. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Widyaningrum, Mahmudah Enny. 2009. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai (Studi Kasus di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya). *Majalah Ekonomi*. 1(3). pp:7-16.
- Witasasi, L. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Empiris Pada Novotel Semarang, Magister Management, Universitas Diponegoro Semarang.