

**MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI  
KERANGKA KERJA PENGUATAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

**TESIS**  
**Untuk memenuhi sebagian persyaratan**  
**Mencapai derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh:

**Isni Rabika Hamidanti**

**MM 20402200082**

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

**2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Tesis**

**MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI  
KERANGKA KERJA PENGUATAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

Disusun Oleh :

Isni Rabika Hamidanti

MM 20402200082

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis  
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 29 Mei 2024

Pembimbing,

  
Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D

**HALAMAN PENGESAHAN**

**Tesis**

**MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI  
KERANGKA KERJA PENGUATAN *EMPLOYEE*  
*ENGAGEMENT***

Disusun Oleh :

**Isni Rabika Hamidanti**

MM 20402200082

Telah dipertahankan di depan Penguji pada tanggal Juni 2024

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing



Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D

Penguji I



Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si.

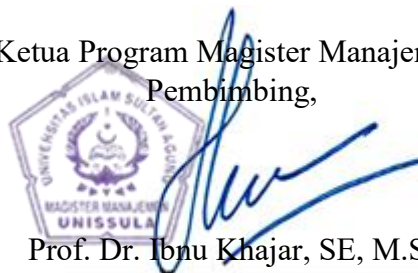
Penguji II



Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.

Telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen

Ketua Program Magister Manajemen  
Pembimbing,



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

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Isnri Rabika Hamidanti  
NIM : 20402200082  
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwasanya tesis yang berjudul “Model Penurunan *Intention to Leave* Melalui Kerangka Kerja Penguatan *Employee Engagement*”. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur *plagiarism* dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, Juni 2024

Yang menyatakan,



**Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D**



**Isnri Rabika H**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Isni Rabika Hamidanti

NIM : 20402200082

Program Studi : Magister Manajemen

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas akhir/skripsi/ Tesis/ Disertasi  
\* dengan judul :

### MODEL PENURUNAN *INTENTION TO LEAVE* MELALUI KERANGKA KERJA PENGUATAN *EMPLOYEE* *ENGAGEMENT*

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya 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 timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Juni 2024  
Yang membuat pernyataan,



**Isni Rabika Hamidanti**  
NIM. 20402200082

## KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji dan syukur kepada Allah SWT atas berkat dan anugerah yang telah dilimpahkan-Nya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat pascasarjana S2 Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwasanya baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kekuatan dan hidayah dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D., selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini.
3. Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., selaku Ketua Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
5. Seluruh dosen dan staff Program Studi Magister Manajemen Fakultas

Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama menjalani masa studi

6. Orang tua yang saya hormati, yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
7. Sahabat-sahabat saya terkasih (drg. Rudi Aulia A, M.M., Sp.Perio., Rizky Ayuningtyas, S.E., drg. Ikhwan Zulmi) atas dukungan serta bantuan dan doanya untuk saya.
8. Teman-teman kuliah terkhusus MM angkatan 77, yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan motivasi saya untuk menyelesaikan tesis ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, Mei 2024



Isni Rabika Hamidanti

## ABSTRAK

Penelitian termasuk ke dalam *literatur review* yang menganalisis model peningkatan penurunan *intention to leave* melalui kerangka kerja penguatan *employee engagement*. Permasalahan dalam penelitian ini didasarkan adanya *fenomena gap* yakni tingginya *intention to leave* tenaga kesehatan pada Klinik Pratama di Kota Semarang dan riset *gap* tentang upaya untuk menurunkan *intention to leave*. Pada penelitian ini hanya dilakukan penelitian untuk tenaga kesehatan Klinik Pratama Kapitasi 5000 se Kota Semarang. Kajian ini mempergunakan metode analisis *Structural Equity Modelling* (SEM), serta dibantu oleh program AMOS guna memperoleh pengetahuan mengenai model yang digambarkan sehingga sejalan dengan fakta yang sesungguhnya ada di lapangan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwasanya *workplace relationship quality*, *psychological empowerment leadership*, dan *meaningful work* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Pada penelitian ini kontribusi terbesar ialah *meaningful work*, *meaningful work* merupakan variabel yang dominan mempengaruhi *employee engagement*. Model penelitian tentang pengaruh *workplace relationship quality*, *psychological leadership empowerment* dan *meaningful work* terhadap *employee engagement* dalam menurunkan *intention to leave* mempunyai kelayakan untuk dikaji menggunakan model yang fit didasarkan pada SEM. Perolehan hasil dalam penelitian ini memberikan penegasan terhadap kajian sebelumnya yang pernah dilaksanakan oleh: Ehrhardt, (2018); Papalexandris, (2018); Ahmed et al., (2016); dan Chrisdiana dan Rahardjo, (2017) yang memperlihatkan hasil bahwasanya *workplace relationship quality*, *psychological empowerment leadership* dan *meaningful work* mempengaruhi *employee engagement* dalam menurunkan *intention to leave*.

**Kata Kunci:** *workplace relationship quality*, *psychological empowerment leadership*, *meaningful work*, *employee engagement* dan *intention to leave*



## ABSTRACT

*The research is a literature review that analyzes models of increasing and decreasing intention to leave through a framework for strengthening employee engagement. The problem in this research is based on the gap phenomenon, namely the high intention to leave of health workers at the Pratama Clinic in Semarang City and gap research regarding efforts to reduce intention to leave. In this research, research was only conducted for employees of the Pratama Kapitasi 5000 Clinic in Semarang City. This research uses Structural Equity Modeling (SEM) analysis, using AMOS, to find out whether the model described corresponds to actual reality. The results of this research show that workplace relationship quality, psychological empowerment leadership, and meaningful work influence employee engagement. In this research, the biggest contribution is meaningful work, meaningful work is the dominant variable influencing employee engagement. The research model regarding the influence of workplace relationship quality, psychological leadership empowerment and meaningful work on employee engagement in reducing intention to leave is worthy of research with a model that is fit according to SEM. The results of this research confirm the results of previous research conducted by: Ehrhardt, (2018); Papalexandris, (2018); Ahmed et al., (2016); and Chrisdiana and Rahardjo, (2017) who showed the results that workplace relationship quality, psychological empowerment leadership and meaningful work influence employee engagement in reducing intention to leave.*

**Keywords:** *workplace relationship quality, psychological empowerment leadership, meaningful work, employee engagement dan intention to leave*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Manfaat secara Teoritis.....	9
1.4.2 Manfaat secara Praktis.....	9
BAB II.....	10
KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1. Kajian Pustaka.....	10
2.1.1. Teori Harapan ( <i>Expectancy Theory</i> ).....	10
2.1.2. <i>Intention to leave</i> .....	12
2.1.3. <i>Employee engagement</i> .....	15
2.1.4. <i>Workplace relationship quality</i> .....	18
2.1.5. <i>Psychological Empowerment Leadership</i> .....	19
2.1.6. <i>Meaningful Work</i> .....	21
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	22
2.2.1. Pengaruh <i>Workplace Relationship Quality</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	22
2.2.2. Pengaruh <i>Psychological Empowering Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	23

2.2.3. Pengaruh <i>Meaningful Work</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	24
2.2.4. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Intention to Leave</i> .....	25
2.3. Kerangka Pemikiran .....	26
BAB III .....	26
METODE PENELITIAN .....	27
3.1 Jenis Penelitian .....	27
3.2 Populasi dan Sampel .....	27
3.3 Sumber dan Jenis Data .....	28
3.3.1 Data Primer .....	28
3.3.2 Data Sekunder .....	28
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	28
3.5 Variabel dan Indikator .....	29
3.5.1 Variabel Dependen .....	29
3.5.2 Variabel Independen .....	29
3.5.3 Variabel Intervening .....	30
3.6 Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas .....	33
3.6.1 Reliabilitas .....	33
3.6.2 Validitas .....	33
3.7 Teknik Analisis .....	34
BAB IV .....	40
HASIL DAN PEMBAHASAN .....	40
4.1 Deskripsi Responden .....	40
4.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin .....	41
4.1.2. Responden Menurut Usia .....	42
4.1.3. Responden Menurut Lama Menjadi Tenaga kesehatan .....	42
4.1.4. Responden menurut Tingkat Pendidikan .....	43
4.2. Deskripsi Variabel .....	44
4.2.1. <i>Workplace Relationship Quality</i> .....	45
4.2.2. <i>Psychological Empowerment Leadership</i> .....	45
4.2.3. <i>Meaningful Work</i> .....	46
4.2.4. <i>Employee Engagement</i> .....	47
4.2.4. <i>Intention to Leave</i> .....	48

<b>4.3. Analisis Data Penelitian</b> .....	50
4.4. Pengujian Asumsi SEM.....	51
4.4.1 Evaluasi Normalitas Data .....	51
4.4.2 Evaluasi atas Outlier .....	53
4.4.3 Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity .....	58
4.4.4 Interpretasi dan Modifikasi Model .....	58
4.5 Uji Reliability dan <i>Variance Extract</i> .....	64
4.6. Analisis Data .....	65
4.6.1 Analisis Structural Equation Modelling .....	65
4.6.2 Pengujian Hipotesis .....	69
4.8. Pembahasan .....	70
4.8.1 Hipotesis 1: Pengaruh <i>Workplace Relationship Quality</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	70
4.8.2 Hipotesis 2: Pengaruh <i>Psychological Empowerment Leadership</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	71
4.8.3 Hipotesis 3: Pengaruh <i>Meaningful Work</i> terhadap <i>Employee</i> <i>Engagement</i> .....	73
4.8.4 Hipotesis 4: Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Intention to</i> <i>Leave</i> .....	74
BAB V .....	80
PENUTUP .....	80
5.1. Kesimpulan .....	80
5.2. Implikasi Teoritis .....	81
5.3. Implikasi Manajerial .....	81
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	82
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	83
DAFTAR PUSTAKA .....	83

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel (DOV) dan Indikator .....	27
Tabel 3.2 Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS .....	34
Table 4.1 Persentase Responden Didasarkan pada Jenis Kelamin .....	37
Tabel 4.2. Persentase Responden Didasarkan pada Usia .....	37
Tabel 4.3 Persentase Responden Didasarkan pada Lama Menjadi Tenaga kesehatan .....	38
Tabel 4.4 Responden menurut Tingkat Pendidikan .....	39
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif <i>Workplace Relationship Quality</i> .....	40
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif <i>Psychological Empowerment Leadership</i> .....	41
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif <i>Meaningful Work</i> .....	42
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif <i>Employee Engagement</i> .....	42
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif <i>Intention to Leave</i> .....	44
Tabel 4.10 Normalitas Data .....	46
Tabel 4.11 Standardized Residual Covariances .....	53
Tabel 4.12 Reliability dan <i>Variance Extract</i> .....	57
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Kelayakan Model <i>Structural Equation Model</i> (SEM) .....	59
Tabel 4.14 Standardized Regression Weight .....	61
Tabel 4.15 Regression Weight Structural Equational Model .....	62

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	23
-------------------------------------	----



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sebagaimana yang dipahami bahwasanya kesehatan tergolong sebagai hak asasi bagi tiap individu serta komponen pokok pembangunan agar tercapainya kemakmuran masyarakat. Pengembangan kesehatan menjadi bagian yang terintegrasi dengan pembangunan nasional, dimana hal tersebut ditujukan untuk melakukan peningkatan terhadap kemauan, kesadaran serta kemampuan hidup sehat bagi tiap-tiap individu, sehingga pada akhirnya tingkat kesehatan masyarakat akan menjadi tinggi.

Fasilitas kesehatan tingkat pertama (FKTP) tergolong sebagai pusat pelayanan di bidang kesehatan serta poros utama dari keanggotaan BPJS. Sebagaimana yang dijelaskan Syafrudin (2012) bahwasanya pelayanan di bidang kesehatan terfokus pada kepuasan yang pasien rasakan agar mereka mampu mempertahankan eksistensinya di tengah kuatnya persaingan global saat ini. Terlihat dari sejak berlangsungnya program Jaminan Kesehatan Nasional, akses publik dalam mempergunakan fasilitas kesehatan juga tampak mengalami peningkatan.

Pemerintah daerah (puskesmas) serta bidang usaha (klinik) mempunyai peranan yang krusial dalam pengembangan bidang kesehatan meskipun pada kenyataannya menempuh berbagai rintangan dan juga kesempatan yang besar. Puskesmas serta Klinik ini termasuk ke dalam poros utama kesehatan public

dimana hal tersebut menyebabkan pengelolaan dari kedua lembaga ini harus berjalan secara optimal dan maksimal guna meningkatkan pelayanan kesehatan pada masyarakat.

Sebuah klinik wajib memiliki kemampuan persaingan yang maksimal, terutama berkaitan dengan mutu pelayanan yang diberikan. Sebagaimana yang diperoleh pemahaman bahwasanya konsumen saat ini mempunyai pengetahuan yang lebih luas dimana hal tersebut mengakibatkan harapan dan keinginan yang mereka miliki terhadap mutu pelayanan kesehatan juga terbilang tinggi. Upaya untuk memenuhi harapan konsumen tersebut merupakan hal utama yang harus diperhatikan oleh jasa pelayanan kesehatan. Hal tersebut terjadi sebab upaya yang dilakukan tergolong sebagai kunci utama dari kepuasan yang konsumen rasakan, dimana ketika kualitas kerja dari mutu pelayanan jasa rumah sakit dan klinik selaras dengan harapan konsumen, maka ia akan meraih kepuasan yang maksimal (Sunarto, 2004).

Kelebihan dari pelayanan Klinik Pratama bergantung pada mutu dan juga keunikan yang tampak oleh konsumen. Secara jelas, pelayanan yang diberikan tersebut harus memperlihatkan apa yang pasien butuhkan dan inginkan sebab yang merasakan dan menikmati pelayanan ini secara langsung ialah pasien sehingga mereka akan memberikan penilaian secara langsung pula terhadap kepuasan yang mereka peroleh. Permasalahan mutu pelayanan ini permulaannya yakni dari hal-hal yang pelanggan butuhkan dan berakhir pada persepsi yang mereka berikan (Kotler, 2009). Kualitas klinik Pratama atau kinerja klinik Pratama akan memberikan jaminan perihal berlangsungnya pelayanan kesehatan



yang diberikan, dimana pada akhirnya hal tersebut menyebabkan klinik ini harus dilakukan pengelolaan secara optimal agar dapat menghadapi revolusi industri 4.0.

Rintangan yang dirasakan oleh sebuah badan usaha dalam menghadapi revolusi industri 4.0 merupakan suatu permasalahan yang kerap diperbincangkan. Hal ini juga memberikan pengaruh yang besar terhadap kegiatan sumber daya beserta segala bentuk perubahan yang terjadi. Agar aktivitas operasional sebuah badan usaha tetap berjalan, tentunya mereka memerlukan sumber daya manusia dengan mutu dan keahlian terbaik. Konsep komitmen organisasi terfokus pada upaya sumber daya manusia agar terkoneksi dengan peraturan dan hasil yang diperoleh. Sebuah badan usaha secara sengaja membangun lingkungan kerja yang penuh kenyamanan sehingga tenaga kesehatan dapat melakukan pekerjaannya secara maksimal dan pada akhirnya perusahaan akan memperoleh keuntungan. Akan tetapi, permasalahan yang kerap dialami oleh sebuah badan usaha ialah besarnya niatan dari tenaga kesehatan untuk mengundurkan diri dengan berbagai alasan.

Penyebab pertama yang kerap menjadi alasan tenaga kesehatan memilih untuk mengundurkan diri ialah adanya konflik yang terjadi sebab pemikiran yang berbeda satu sama lain diantara tiap-tiap tenaga kesehatan (Rusyandi, 2015). Konflik ini apabila tidak diselesaikan secara cepat dan tepat dapat mengakibatkan perusahaan menjadi merugi. Penyebab kedua yang menjadi alasan tenaga kesehatan mengundurkan diri ialah rasa percaya terhadap hubungan kerja sama yang terjalin, dimana hal ini dapat tercipta apabila komunikasi diantara tiap pekerja terjalin dengan baik .

Didasarkan pada survey yang dijalankan oleh Ehrhardt (2018) terhadap tenaga kesehatan sebanyak 1,4 juta, diperoleh hasil bahwasanya perusahaan yang tenaga kesehatannya mempunyai nilai *engaged* 65% cenderung mempunyai *turnover* yang sedikit pula. Perusahaan tentunya mempunyai keinginan agar profit yang diperoleh mengalami peningkatan secara terus-menerus. Hal ini bisa diraih melalui peningkatan *employee engagement* dibandingkan dengan hanya sekedar berupaya untuk menaikkan motivasi dari tenaga kesehatan.

Peneliti mendapatkan akses data internal perusahaan mengenai kondisi *turnover* tenaga kesehatan. Didasarkan pada data tersebut, jumlah tenaga kesehatan Klinik Pratama yang mengundurkan diri terbanyak pada tahun 2021 yakni sebanyak 36 orang dengan didominasi keterangan habis kontrak. Kemudian pada tahun 2022 total tenaga kesehatan yang *resign* sebanyak 31 orang dengan keterangan mengundurkan diri, mangkir dan habis kontrak. Dan yang terakhir pada tahun 2023 total tenaga kesehatan yang *resign* sebanyak 15 orang dengan mayoritas keterangan habis kontrak. Gejala-gejala *intention to leave* diantaranya mulai sering absen, tidak menghiraukan evaluasi dan masukan, kesulitan berkonsentrasi, selalu utarakan ketidakpuasan dan sebagainya.

*Intention to leave* tergolong sebagai gejala awal dari terjadinya *turnover*, sebab ditemukan keterikatan yang besar diantara *intention to leave* dengan *turnover* yang tenaga kesehatan lakukan (Mxenge et al, 2014). *Intention to leave* masih mempunyai keinginan yang besar untuk keluar dari perusahaan, namun *turnover* telah menetapkan keputusan untuk keluar dari perusahaan. *Intention to leave* bisa dimankana sebagai niatan ataupun kehendak untuk mencari pilihan

pekerjaan lain di lembaga yang lain dimana tindakan ini dilakukan secara sadar dan sengaja (Khan dan Uzma, 2013). Menurut Nurita et al., (2013) *Intention to leave* ialah niatan dari seorang individu untuk keluar dari pekerjaannya, dimana hal ini juga termasuk ke dalam salah satu jenis perilaku penarikan diri dari pekerjaan. Dalam kajian berikutnya, Hussain et al., (2013) mendefinisikan bahwasanya *intention to leave* tergolong sebagai keinginan yang dimiliki oleh seorang individu dan dilakukan secara sengaja dengan tujuan untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja dimana hal ini dipandang sebagai keputusan final dalam urutan *withdrawal cognition*.

Chrisdiana dan Rahardjo, (2017) menjelaskan bahwasanya tenaga kesehatan yang telah merasakan *engaged*, cenderung akan mempunyai keterikatan emosional dan juga rasional, dimana mereka akan memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan pekerjaan tersebut akan mengakibatkan munculnya inspirasi bagi dirinya sehingga ia akan memperoleh penguatan dari pekerjaannya tersebut dan mempunyai perasaan dianggap oleh perusahaannya. Hal inilah yang pada akhirnya akan mengakibatkan tenaga kerja dengan perasaan *engaged* cenderung tidak mau untuk keluar dari perusahaan tempatnya bekerja (Rusyandi, 2015). Chrisdiana dan Rahardjo, (2017) memperlihatkan bahwasanya *employee engagement* yang meningkat mampu menurunkan *intention to leave*. Lebih lanjut, Green et. al (2015) memberikan penjelasan bahwasanya supervisor ataupun manajer harus memiliki tanggung jawab terhadap penciptaan hubungan kerja yang baik. Baiknya hubungan kerja yang terjalin dapat memberikan bantuan terhadap hadirnya kesempatan bagi tenaga kesehatan untuk melakukan pengembangan atas

kemampuan yang ia miliki serta mendapatkan dukungan secara emosional dari teman kerjanya (Colbert et. al, 2016). Hubungan kerja yang baik akan tercipta apabila hubungan diantara atasan dan bawahan ataupun sesama rekan kerja terjalin dengan baik pula.

*Employee engagement* dipengaruhi oleh *workplace relationship quality* (Ehrhardt, 2018), *meaningful work* (Kaur dan Mittal, 2020), dan *psychological empowerment leadership* (Papalexandris, 2018). Ehrhardt, (2018) memperlihatkan bahwasanya *workplace relationship quality* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*. Kaur dan Mittal, (2020) memperlihatkan bahwasanya *meaningful work* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*, sedangkan Papalexandris, (2018) memperlihatkan bahwasanya *psychological empowerment leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

Penelitian ini didasarkan adanya research gap, dimana Chrisdiana dan Rahardjo, (2017) memperlihatkan bahwasanya *employee engagement* memberikan pengaruh yang nyata namun negatif pada *intention to leave*, sedangkan Basori et al., (2023) tidak memperlihatkan adanya pengaruh yang nyata dari *employee engagement* terhadap *intention to leave*. Claudiantya dan Suhariadi, (2020) memperlihatkan bahwasanya *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *workplace relationship quality*, *meaningful work*, dan *psychological empowerment leadership* terhadap *intention to leave*, sedangkan Jasinski dan Darbis, (2022) tidak memperlihatkan adanya mediasi.

Penelitian ini penting dilakukan dengan menambahkan *employee*

*engagement* sebagai variabel intervening (Tricahyadinata et al., 2020), hal ini dijelaskan bahwasanya diperlukan suatu keterikatan yang kuat dari tenaga kesehatan dalam bekerja di sebuah organisasi, tenaga kesehatan yang memiliki *engagement* yang kuat bersedia untuk terus bekerja menjadi bagian dari organisasi dan enggan untuk meninggalkan perusahaan (Chrisdiana dan Rahardjo, 2017). Tenaga kesehatan akan merasa terikat ketika tercipta *workplace relationship quality* yang baik akan membentuk sebuah *engagement* yang kuat pada diri tenaga kesehatan. Dari sisi pimpinan diperlukan sebuah *psychological empowerment leadership* yang kuat dari atasan dan *meaningful work* yang baik dari tenaga kesehatan mampu menurunkan *intention to leave* melalui *engagement* yang kuat. Sehingga penelitian ini akan mengembangkan sebuah model untuk mengintervensi kenaikan *intention to leave* dengan kerangka kerja *employee engagement* yakni *workplace relationship quality*, *psychological empowerment leadership* dan *meaningful work* sebagai pengungkit dari *employee engagement*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan pada kajian ini dilandasi oleh hadirnya *fenomena gap* yakni tingginya *intention to leave* tenaga kesehatan pada Klinik Pratama yang memiliki layanan BPJS (Badan Penyelenggara Jasa Sosial) di Kota Semarang dan riset *gap* tentang upaya untuk menurunkan *intention to leave*. Berlandaskan pada latar belakang sebelumnya, maka diperoleh rumusan permasalahan dalam kajian ini ialah ‘Bagaimana upaya menurunkan tingkat *intention to leave* dengan menggunakan pendekatan *workplace relationship quality*, *psychological*

*empowerment leadership* dan *meaningful work* melalui mediasi *employee engagement*? Sedangkan pertanyaan penelitiannya ialah di bawah ini:

1. Bagaimana pengaruh *workplace relationship quality* terhadap *employee engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *psychological empowerment leadership* terhadap *employee engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *meaningful work* terhadap *employee engagement*?
4. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *intention to leave*?
5. Bagaimana peran mediasi *employee engagement* pada hubungan antara *workplace relationship quality*, *psychological leadership empowerment* dan *meaningful work* terhadap *intention to leave*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai melalui pelaksanaan kajian ini diantaranya ialah:

1. Menganalisis pengaruh *workplace relationship quality* terhadap *employee engagement* pada Klinik Pratama se Kota Semarang.
2. Menganalisis pengaruh *psychological empowerment leadership* terhadap *employee engagement* pada Klinik Pratama se Kota Semarang.
3. Menganalisis pengaruh *meaningful work* terhadap *employee engagement* pada Klinik Pratama se Kota Semarang.
4. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *intention to leave* pada Klinik Pratama se Kota Semarang.

5. Menganalisis peran mediasi *employee engagement* pada hubungan antara *workplace relationship quality*, *psychological leadership empowerment* dan *meaningful work* terhadap *intention to leave*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat secara Teoritis**

Harapannya kajian ini bisa memberi peranan untuk menurunkan *intention to leave* melalui konstruk-konstruk variabel *workplace relationship quality*, *psychological empowerment leadership*, *meaningful work* dan *employee engagement*, bisa dijadikan sebagai pedoman bagi pihak akademisi yang berminat untuk melangsungkan penelitian dengan bidang serupa. Sehingga dapat turut mengembangkan teori tentang pengaruh *workplace relationship quality*, *psychological empowerment leadership*, dan *meaningful work* terhadap *employee engagement* dan dampaknya pada *intention to leave*.

### **1.4.2 Manfaat secara Praktis**

Kajian ini harapannya mampu berkontribusi terutama bagi praktisi strategi menurunkan *intention to leave* pada Klinik Pratama yang memiliki layanan BPJS se Kota Semarang dalam mengaplikasikan konsep strategi pengembangan SDM di organisasi, terutama di bidang strategi manajemen SDM, dapat menjadi masukan bagi Klinik Pratama yang memiliki layanan BPJS se Kota Semarang.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Pustaka

##### 2.1.1. Teori Harapan ( )

Penelitian ini menggunakan Teori harapan (*Expectancy Theory*) yang mana pertama kalinya disampaikan oleh Victor H. Vroom di tahun 1964 sebagai kerangka kerja untuk menjelaskan upaya menurunkan keinginan berpindah dari keterikatan kerja, kualitas hubungan kerja dan sikap pimpinan terhadap anggota. Teori harapan memberikan pernyataan bahwasanya kekuatan yang menyebabkan motivasi dari seorang individu dapat tumbuh dan berkembang, terutama berkenaan dengan pengerjaan pekerjaan yang ia miliki bergantung pada hubungan timbal balik yang terjadi diantara apa yang ia inginkan dengan apa yang ia butuhkan dari hasil pekerjaannya tersebut.

Teori ini diterangkan oleh Victor Vroom dan mendasari tiga konsep utama, diantaranya yakni: 1. Harapan (*Expectancy*), ialah sebuah peluang yang diberi dan akan terjadi sebab adanya perilaku dari individu yang bersangkutan. 2. Nilai (*Valence*), ialah akibat atas perilaku yang dilakukan dimana hal ini memiliki sebuah nilai yang bermakna untuk individu terkait. 3. Pertautan (*Instrumentality*), ialah pandangan individu yang berkenaan dengan perolehan hasil terbaik.

Ekspektansi tergolong sebagai suatu hal yang terkandung dalam diri seseorang dimana hal ini terjadi sebab adanya keinginan untuk menggapai sebuah



hasil yang berbentuk tujuan. Ekspektansi ini juga termasuk ke dalam salah satu hal yang menggerakkan individu untuk bertindak. Melalui upaya keras yang dilakukan oleh individu terkait, maka hasil yang diperolehnya pun akan selaras dengan tujuan yang ada. Dalam teori ini, diterangkan bahwasanya seorang individu akan berupaya secara maksimal dan berusaha untuk menyingkirkan segala bentuk rintangan yang menghalangi upayanya tersebut. Teori ekspektansi ini mempunyai asumsi bahwasanya seorang individu memiliki keinginan untuk memperoleh hasil berupa sebuah karya di waktu tertentu dan bergantung pada tujuan khusus dari individu terkait dan termasuk ke dalam sarana yang dipergunakan dalam meraih tujuannya itu.

Ekspektansi ini cenderung terfokus pada hasil yang hendak diraih. Hasil yang dikehendaki ini dipengaruhi oleh tujuan pribadi dari individu tersebut dalam mencakup kebutuhannya. Pada teori ini, individu terkait akan melakukan berbagai hal secara maksimal sehingga ia memperoleh keuntungan serta menyingkirkan berbagai hal yang akan membuatnya merugi.

Berkaitan dengan keterikatan kerja, maka harapan akan adanya dukungan dari pimpinan dan kualitas hubungan kerja dengan rekan kerja sebagai representasi dari harapan individu di tempat kerja. Sedangkan *meaningful work* atau kebermaknaan kerja merupakan valensi atau nilai atas daya dorong untuk menyelesaikan pekerjaan. Sehingga, upaya untuk meningkatkan keterikatan tenaga kesehatan terhadap organisasi bisa diterangkan dengan tersedianya kualitas hubungan kerja dan dukungan pimpinan yang bersifat memberikan kepercayaan penuh kepada individu (*pemberdayaan/empowerment*) untuk menyelesaikan

pekerjaannya. Dengan demikian teori harapan dari Vroom digunakan sebagai dasar penyusunan model empiris untuk mengelola keinginan tenaga kesehatan berpindah atau keluar dari organisasi.

### **2.1.2. *Intention to leave***

*Intention to leave* ialah suatu bentuk kecenderungan ataupun niatan yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja untuk keluar dari pekerjaan yang ia lakukan secara sukarela dan didasarkan pada keinginannya sendiri. Niatan untuk keluar ini timbul sebab adanya pengaruh dari ketidakpuasan kerja, tingkat stress kerja yang tinggi dan disebabkan oleh *job stressor* serta tingkat komitmen organisasi yang terbilang rendah (Balkan et al., 2014). *Intention to leave* memberikan penjelasan mengenai kehendak dari seorang individu untuk berhenti ataupun keluar dari perusahaan yang menaunginya dalam bekerja. Didasarkan pada kajian yang dilaksanakan, variable ini dipergunakan dengan cakupan yang meluas dan terdiri atas tindakan penarikan secara keseluruhan yang tenaga kesehatan lakukan, menurut (Rusyandi, 2015).

Menurut Basak et al. (2013), intensi termasuk ke dalam salah satu fungsi dari tiga determinan dasar, dimana yang pertamanya ialah sikap individu atas perilaku, kedua yakni pandangan individu atas tekanan sosial yang ia rasakan berkenaan dengan pelaksanaan sebuah perilaku, serta yang ketiga ialah permasalahan pengontrolan perilaku yang dilakukan. Mete dan Sokmen. (2016) memaknakan bahwasanya *intention* ialah kehendak yang muncul dari seorang individu terkait dengan pelaksanaan suatu tindakan. Lebih lanjut Rizwan et al. (2014) memberikan pernyataan bahwasanya *intention* ialah niatan ataupun

kehendak dari seorang individu dimana hal ini timbul ketika individunya hendak melakukan suatu hal. Bisa diperoleh pernyataan bahwasanya makna dari *intention* ini ialah niatan ataupun kehendak yang timbul dalam diri individu untuk menjalankan suatu tindakan.

*Intention to leave* ialah suatu bentuk kecenderungan dari seorang tenaga kerja untuk keluar dari pekerjaannya dan didasarkan pada keinginan dirinya sendiri. Rusyandi, (2015) memiliki pendapat lain, dimana ia menyatakan bahwasanya *intention to leave* ialah sebuah proses psikologis individu yang pada saat individu terkait melakukan pertimbangan terhadap pekerjaan pengganti, maka di saat yang sama pula timbul rasa tidak puas terhadap pekerjaan yang ia miliki. *Intention to leave* ini termasuk ke dalam respon atas rasa tidak puas yang dimiliki oleh tenaga kesehatan terkait dengan pekerjaan yang ia lakukan (Basak et al., 2013). Seorang tenaga kesehatan yang mempunyai perasaan puas terhadap pekerjaan yang ia miliki akan mengakibatkan turunnya *intention to leave*.

Balkan et al., (2014) juga turut memberikan pernyataan bahwasanya sejumlah besar tenaga kesehatan keluar dari perusahaan tempatnya bekerja dengan alasan sukarela bisa dimasukkan ke dalam kategori perpindahan kerja sukarela yang bisa dihindari dan perpindahan kerja sukarena yang tidak bisa dihindari. Perpindahan kerja sukarela yang bisa dihindari umumnya terjadi sebab adanya beberapa alasan diantaranya yakni lingkungan kerja, gaji, timbulnya perasaan adanya perusahaan lain yang lebih baik. Sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak bisa dihindari terjadi sebab beberapa alasan diantaranya yakni jalur karir yang berubah ataupun sebab faktor dari keluarga. *Turnover intention* yang

dibahasakan pada kajian ini ialah dalam konteks model *avoidable voluntary turnover*.

Rigoni, (2016) memberikan penjelasan bahwasanya *turnover* ialah bentuk pengunduran diri dari seorang tenaga kesehatan dimana hal tersebut dengan maksud untuk berhenti dari perusahaan tempatnya bekerja. Perpindahan ini bisa terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) ataupun tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* dapat terjadi sebab adanya perpindahan kerja dari tenaga kesehatan yang dilandasi oleh kehendak pribadinya dan diakibatkan oleh adanya pilihan pekerjaan lain yang lebih menarik. Sedangkan *involuntary turnover* dapat terjasdi sebab adanya pemberhentian yang dilakukan oleh atasan, dimana hal ini bersifat tidak bisa dikontrol oleh individu yang bersangkutan. Kehendak untuk pindah ini berpedoman pada hasil pengevaluasian individu berkenaan dengan keberlangsungan hubungan dengan tempat bekerjanya namun belum bisa diwujudkan secara nyata untuk keluar dari tempat kerjanya.

*Intention to leave* disimpulkan sebagai keinginan tenaga kesehatan untuk meninggalkan organisasi yang bersifat *voluntary* atau *avoidable*. Adapun lima indikator dari *intention to leave* yang digunakan yaitu: (Nafitasari et al., 2016)

1. Kecenderungan individu yang mempunyai pemikiran untuk keluar dari perusahaan terkait
2. Kemungkinan individu akan melakukan pencarian pekerjaan pada perusahaan lainnya.
3. Kemungkinan individu untuk keluar dari perusahaan
4. Kemungkinan individu untuk keluar dari perusahaan dengan

jangka waktu yang cepat

5. Kemungkinan individu untuk keluar dari perusahaan jika terdapat peluang yang lebih besar

### 2.1.3. *Employee engagement*

*Employee engagement* ialah SDM yang kondisinya cenderung bersemangat, berenergi, mempunyai komitmen terhadap pekerjaan yang dimiliki serta *passionate*. *Engagement* mempunyai sebuah konsep yang lebih terfokus pada kepuasan kerja serta keikutsertaan individu di dalamnya untuk melakukan sebuah pekerjaan. *Employee engagement* bisa dimaknakan sebagai tenaga kesehatan yang bermental positif terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kondisi yang demikian dapat diketahui dari pekerjaan yang dilakukan. *Engagement* tergolong sebagai sebuah tahapan yang sifatnya sementara dan tidak termasuk sebagai tahapan yang spesifik, akan tetapi *engagement* lebih menekankan pada kondisi yang tingkatannya cenderung stabil terutama berkenaan dengan pelaksanaannya (Motyka, 2018). Pengertian yang telah disebutkan turut didukung oleh pendapatnya (Engidaw, 2021) yang menyatakan bahwasanya dalam diri seorang tenaga kesehatan akan terbawa pada pemikiran, fisik, emosional mengenai pekerjaan yang ia lakukan. Dari hal ini, bisa diperoleh kesimpulan bahwasanya tenaga kesehatan yang mempunyai *engagement* tinggi atas pekerjaan yang ia lakukan cenderung memiliki konsentrasi dan fokus yang lebih besar dengan apa yang ia kerjakan sampai selesai, sehingga tujuan yang dikehendaki bisa dicapai.

Pokok permasalahan di bidang manajerial yang kerap menjadi

perbincangan di banyak perusahaan dan media bisnis ialah mengenai *engagement*. *Employee engagement* saat ini jadi suatu hal yang harus diperhatikan secara serius oleh para pimpinan manajerial agar perusahaannya mampu mempertahankan eksistensi mereka di era yang seperti saat ini. Selaras dengan pendapatnya Varma dan Chavan, (2021) keterikatan yang dimaksudkan dalam hal ini ialah sikap patuh dari seorang tenaga kesehatan terhadap perusahaan yang menaunginya bekerja, dimana hal tersebut berkenaan dengan misi, visi dan tujuan perusahaan pada pelaksanaan proses pekerjaannya. Bukan hanya sekedar pemaknaan pemahaman saja, akan tetapi juga berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan yang dimiliki. Dai dan Qin, (2016) memaknakan *employee engagement* sebagai “seberapa jauhnya seorang individu dapat melakukan pekerjaannya sehingga kinerja yang ia lakukan mampu memberikan pengaruh terhadap dirinya sendiri”. Mereka juga berasumsi bahwasanya tenaga kesehatan yang mempunyai kepedulian tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan tentunya akan mempunyai keikutsertaan yang tinggi pula dalam perusahaan tempatnya bekerja.

Motyka, (2018) berpendapat bahwa, tenaga kesehatan bisa dibidang mempunyai *engagement* apabila mereka bisa melaksanakan beberapa hal, diantaranya yakni:

1. Perusahaan mempunyai ketertarikan akan sikap positif yang dimiliki oleh tenaga kesehatan. Karakteristik kepribadian ini tidak menjadi suatu hal yang mendasar bagi sejumlah individu yang mempunyai *engagement* lebih besar dibandingkan dengan

individu lainnya.

2. Mempunyai kemampuan untuk memprediksikan kemampuan dari tenaga kesehatan, misalnya besarnya sikap bijaksana dari seorang tenaga kesehatan dimana hal tersebut menyebabkan timbulnya berbagai hal positif berupa peningkatan kinerja sehingga mereka bisa menetapkan keputusan terbaik dan memberikan pengaruh pada hasil perusahaan, yakni berbentuk loyalitas pelanggan, produktivitas serta profitabilitas.

Seorang tenaga kesehatan bisa dipengaruhi oleh tindakan yang perusahaan ambil, khususnya bagian supervisor. Hal tersebut terlihat dari seorang tenaga kesehatan, yang mempunyai keterlibatan dalam proses pengamatan perilaku yang atasannya lakukan yakni untuk bekerja secara lebih maksimal. Bentuk contoh dari hal ini ialah kerelaan dari seluruh karyawan untuk melakukan promosi terhadap perusahaan yang menjadi tempatnya bekerja, memberikan investasi sampai dengan menjalankan bisnis yang sejalan dengan pekerjaannya. Pada penelitian ini *employee engagement* di definisikan sebagai keterlibatan tenaga kesehatan pada proses pencapaian tujuan organisasi. Indikator *employee engagement* bisa diterangkan di bawah ini: (Arizqi dan Fachrunnisa, 2017)

- 1 Mengambilkan berbagai tugas baru
- 2 Memberikan bantuan pada rekan kerja
- 3 Pengidentifikasian rintangan dan kesempatan yang ada
- 4 Lebih fokus pada pelaksanaan tugas

- 5 Gemar melakukan pekerjaan di kantor
- 6 Turut serta dalam melakukan pekerjaan yang diberikan

#### **2.1.4. *Workplace relationship quality***

*Workplace relationship quality* ialah kualitas hubungan kerja yang bisa memberikan bantuan terhadap penciptaan kesempatan kerja bagi tenaga kesehatan sehingga kemampuan yang mereka miliki bisa dikembangkan serta dukungan emosional dari rekan kerjanya bisa diperoleh (Kairupan, 2021). Pada dasarnya, baiknya sebuah hubungan kerja didasarkan oleh konflik yang terjadi diantara tiap individu.

Ehrhardt, (2018) menjelaskan bahwasanya pengaruh dari sebuah hubungan kerja yang mempunyai konflik di dalamnya ialah kemunculan demotivasi dalam melakukan pekerjaan. Walaupun tenaga kesehatan tidak mengalami konflik setiap harinya, namun hal tersebut tentunya akan menyebabkan proses pengembangan potensi yang mereka miliki menjadi terganggu. Ia juga menerangkan bahwasanya seluruh tenaga kesehatan harus memiliki sikap tanggung jawab terhadap proses penciptaan hubungan kerja yang baik.

Sehingga, *workplace relationship quality* dapat didefinisikan sebagai hubungan interpersonal yang berbeda dengan implikasi krusial bagi individu yang ada di dalam hubungannya, serta kelembagaan yang menjadi tempat untuk berkembangnya hubungan tersebut (Ehrhardt, 2018). Indikator *workplace relationship quality* adalah:

1. Hubungan kerja mampu mengembangkan kemampuan



2. Memperoleh dukungan emosional dari rekan kerja
3. Hubungan kerja meminimalisir konflik
4. Hubungan kerja meningkatkan motivasi dalam bekerja.

#### **2.1.5. *Psychological Empowerment Leadership***

(Zhang dan Bartol, 2010) menerangkan bahwasanya seorang pimpinan yang mempunyai sifat *empowering* sepatutnya harus mempunyai kemampuan untuk mempergunakan keahlian dan keterampilan dari bawahannya terutama dalam memimpin dirinya sendiri, mempunyai pertanggung jawaban terhadap tindakan yang dilakukan serta imbalan yang diperoleh bawahan selaras dengan hasil yang ia dapatkan. Melalui pemimpin yang sifatnya *empowering*, maka seluruh bawahannya akan cenderung mempunyai perasaan percaya diri, bangga, loyalitas yang tinggi dan bertindak lebih maksimal dibandingkan dengan sebelumnya. Diperoleh pernyataan bahwasanya seorang individu yang mempunyai gaya *empowering leadership* bermakna sebagai seorang pimpinan yang berkemampuan sebagai agen perubahan serta dapat melakukan transformasi terhadap perubahan kelembagaan menuju ke arah yang lebih baik lagi. (Bruce, 1998; Pamela et al., 2012) memberikan tambahan bahwasanya fungsi kepemimpinan secara menyeluruh ialah dapat berperan sebagai agen perubahan. Pimpinan perusahaan harus bisa berlaku sebagai seorang agen yang melakukan perubahan untuk seluruh anggotanya (Jones et al., 2005).

Dengan makna lain, seorang pimpinan harus mempunyai kesiapan untuk menjadi agen perubahan untuk seluruh pengikutnya. Dalam hal ini, dipahami bahwasanya agen perubahan merupakan individu yang menjalankan berbagai

jenis upaya didasarkan pada pemahaman dan kekuasaan yang ia miliki guna memberikan pendampingan dan fasilitas terhadap perubahan yang terjadi pada perusahaan tersebut. Agen perubahan ini juga merupakan individu yang berkedudukan sebagai katalis guna mempertanggungjawabkan proses pengelolaan kegiatan perubahan yang terjadi (Robbins, 2001). Agen perubahan harus di mulai dari manajemen puncak sebab harus melakukan persiapan terhadap seluruh anggotanya agar mempunyai kesiapan untuk menjalankan perubahan. Pengalaman memperlihatkan bahwasanya berhasil atau tidaknya perubahan dilihat dari upaya pengubahan individunya terlebih dahulu, dan dilanjutkan dengan perubahan organisasinya. Hal inilah yang dikenal dengan sebutan perubahan melalui pendekatan “*individual out*” yang secara strategisnya mampu melakukan perubahan terhadap organisasi dimana yang dirubah terlebih dahulu ialah individu di dalamnya (Black dan Gregersen 2003).

*Psychological empowerment leadership* dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang terfokus pada seberapa pentingnya pekerjaan yang dilakukan, turut serta dalam proses penetapan keputusan, serta menerangkan keyakinan mengenai kinerja yang akan meningkat. Indikator *Psychological empowerment leadership* adalah: (Arizqi dan Fachrunnisa, 2017)

1. Peningkatan makna kerja
2. Memberikan dorongan terhadap keikutsertaan dalam proses penetapan kebijakan
3. Memberikan ekspresi mengenai keyakinan untuk mempunyai kinerja yang tinggi

4. Memberi kewenangan atas kendala birokrasi

#### 2.1.6. *Meaningful Work*

*Meaningful work* juga bisa dimaknakan sebagai suatu kegiatan fisik yang di dalamnya tersedia sumber daya guna menyokong kehidupan keseharian sehingga diperoleh sebuah nilai yang memberikan pengaruh nyata terhadap kehidupan dari individu yang bersangkutan (Nugroho, 2021). *Meaningful work* terdiri atas empat dimensi, diantaranya yakni, *developing inner self*, berpacu pada sikap dari pribadi individu agar bisa mempunyai perilaku yang jujur dan terbuka terhadap dirinya sendiri, berkembangnya moral serta mampu berperilaku sebagaimana adanya. *Unity with others*, lebih terfokus pada cara individu untuk melakukan kerja sama dengan individu lainnya, saling memberikan dukungan, mempunyai perasaan saling memiliki serta kesamaan nilai. *Service to others* terfokus pada cara individu untuk mempunyai kepekaan dalam berperan aktif terhadap kepentingan publik, serta *expressing full potential* cenderung terfokus pada cara individu dalam mengekspresikan dirinya sendiri, memperlihatkan kreativitas yang mereka miliki serta berupaya untuk meraih tujuan yang ada (Kaur dan Mittal, 2020). *Meaningful work* dapat didefinisikan sebagai keberartian pekerjaan bagi tenaga kesehatan. Indikator *meaningful work* adalah: (Nugroho, 2021)

1. *Developing inner self*
2. *Unity with others*,
3. *Service to others*
4. *Expressing full potential*

## 2.2. Pengembangan Hipotesis

### 2.2.1. Pengaruh Workplace Relationship Quality terhadap Employee

#### Engagement

Kairupan, (2021) memberikan penjelasan bahwasanya supervisor ataupun manajer harus memiliki tanggung jawab terhadap penciptaan hubungan kerja yang baik. Baiknya hubungan kerja yang terjalin dapat memberikan bantuan terhadap hadirnya kesempatan bagi tenaga kesehatan untuk melakukan pengembangan atas kemampuan yang ia miliki serta mendapatkan dukungan secara emosional dari teman kerjanya. Hubungan kerja yang baik akan tercipta apabila hubungan diantara atasan dan bawahan ataupun sesama rekan kerja terjalin dengan baik pula. (Ehrhardt, 2018). Flaz dan Fahim, (2023) memperlihatkan bahwasanya kualitas hubungan yang baik di tempat kerja mampu membuat tenaga kesehatan merasa nyaman yang dapat membuat dirinya terikat dengan organisasi. Tran et al, (2018) memperlihatkan semakin baik *workplace relationship quality* maka *employee engagement* semakin meningkat.

Kairupan, (2021) memperlihatkan *workplace relationship quality* yang baik mampu membuat keterikatan hubungan yang kuat antar tenaga kesehatan, sehingga untuk mendapatkan *employee engement* yang kuat dari suatu organisasi perlu meningkatkan kualitas hubungan ditempat kerja yang baik. Bella (2023) memperlihatkan *workplace relationship quality* mampu membuat tenaga kesehatan terikat secara organisasi dalam waktu yang lama. Hal ini selaras dengan penelitian Ehrhardt, (2018) yang

memperlihatkan bahwasanya *workplace relationship quality* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

H1 : *Workplace relationship quality* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

### **2.2.2. Pengaruh *Psychological Empowering Leadership* terhadap *Employee Engagement***

Kesuksesan dari seorang pimpinan dalam melakukan peranannya sebagai seorang agen perubahan harus terfokus pada individu terlebih dahulu melalui proses penggambaran ulang peta mental seluruh anggotanya (Zhou et al., 2004). Ketika individunya tersebut telah melakukan perubahan dan mempunyai kesiapan untuk menjalani perubahan yang ada, maka peranan dari agen berikutnya ialah memberikan motivasi pada anggotanya sehingga mempunyai perilaku yang selaras dan sejalan dengan antusiasme organisasi, sebab hal tersebut menjadi landasan dalam meraih keunggulan persaingan secara berkelanjutan. Mazzetti dan Schaufeli, (2022) memperlihatkan *psychological leadership quality* berpengaruh significant positif terhadap *employee engagement*. Peranan dari seorang pemimpin termasuk ke dalam salah satu faktor krusial dalam proses pengimplementasian organisasi (Mullins, 2005). Pimpinan yang mempunyai partisipasi besar merupakan salah satu kunci dalam berhasilnya proses pengimplementasian perubahan organisasinya. Peranan pimpinan ini memberikan dampak positif pada komitmen yang dimiliki oleh tenaga kesehatan. Dalam hal ini, tenaga kesehatan akan cenderung

mempunyai komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Baiknya interaksi yang terjalin diantara pemimpin dengan tenaga kesehatan akan mengakibatkan kuatnya peranan dari pemimpin tersebut (Lock et al., 2005). Papalexandris, (2018) memperlihatkan bahwasanya *psychological empowerment leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

H2 : *Psychological empowerment leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

### 2.2.3. Pengaruh *Meaningful work* terhadap *Employee Engagement*

*Meaningful work* berfokus pada suatu tujuan ataupun nilai sebagai suatu hal yang berharga dan penting bagi sebagian individu didasarkan pada standarisasi individu itu sendiri (Kaur dan Mittal, 2020). Hal ini menggambarkan adanya ketertarikan instrinsik dari individu terkait atas sebuah pekerjaan ataupun tugas yang diberikan, khususnya ketika pekerjaan ini melibatkan seluruh nilai yang dipercayai oleh individu dalam peranan seorang individu terhadap pekerjaannya.

Nugroho, (2021) memperlihatkan bahwasanya tenaga kesehatan yang memperlihatkan perasaan senang dalam bekerja dengan rekan kerjanya mampu membuat dirinya terikat dengan organisasi. Albrecht et al., (2021) memperlihatkan bahwasanya semakin baik *meaningful work* dalam suatu organisasi maka tenaga kesehatan akan semakin engaged. Ahmed et

al., (2016) memperlihatkan adanya pengaruh yang nyata dan bernilai positif dari *meaningful work* terhadap *employee engagement*.

Kaur dan Mittal, (2020) menyatakan bahwasanya *meaningful work* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

H3 : *Meaningful work* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

#### **2.2.4. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Intention to Leave***

Claudiantya dan Suhariadi, (2020) memberikan definisi mengenai keterlibatan pekerjaan sebagai tingkatan seberapa krusialnya pekerjaan seorang individu bagi kepribadian individu tersebut Claudiantya dan Suhariadi, (2020). Di sisi lainnya, Dai dan Qin, (2016) beranggapan bahwasanya keterlibatan pekerjaan tergolong sebagai tingkatan seorang individu yang bersemangat untuk turut serta dalam melakukan sebuah pekerjaan. Claudiantya dan Suhariadi, (2020) memberikan pernyataan bahwasanya *work engagement* ialah tolak ukur seberapa jauh seorang individu dapat kenal dengan pekerjaannya secara psikologis serta merenungkan pekerjaannya tersebut.

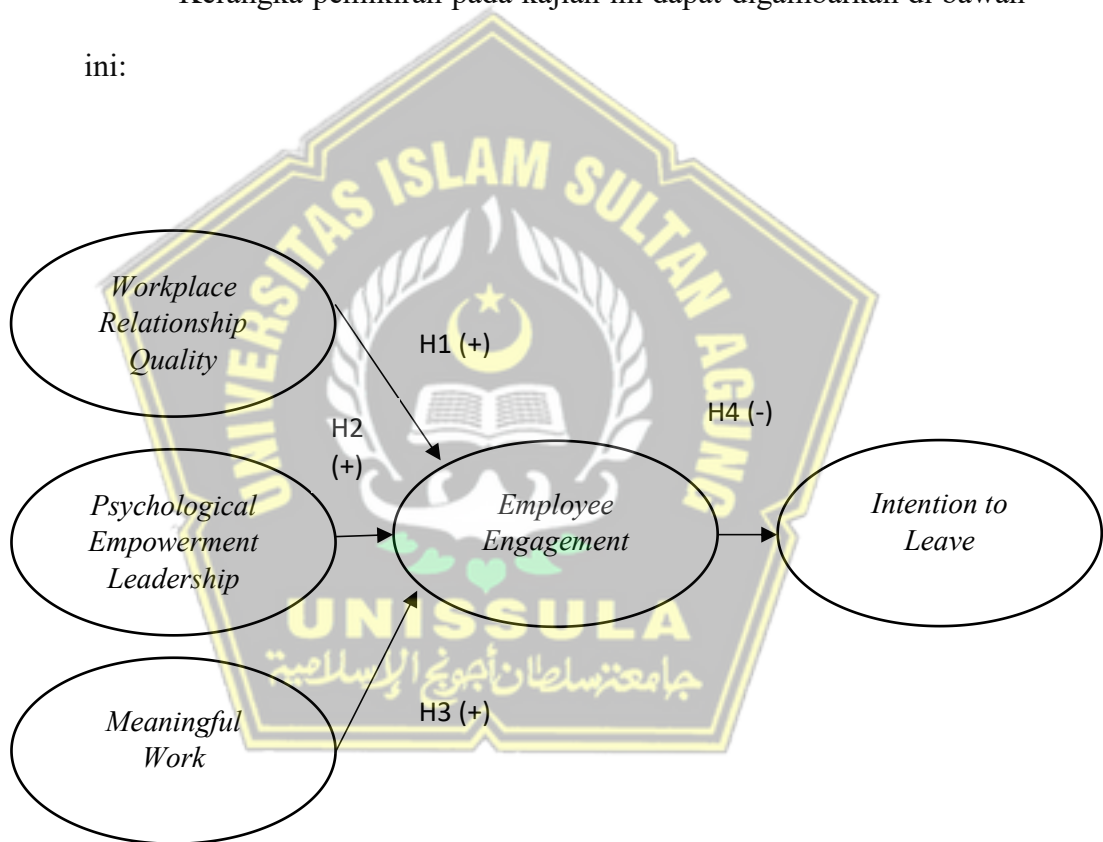
Rusyandi (2015) memperlihatkan bahwasanya tenaga kesehatan yang memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi mempunyai keinginan untuk terus menjadi bagian organisasi. Chairiza et al., (2016) memperlihatkan bahwasanya tingginya *employee engagement* maka *intention to leave* akan semakin rendah. Chrisdiana dan Rahardjo, (2017)

memperlihatkan bahwasanya *employee engagement* memberikan pengaruh yang nyata dan negatif terhadap *intention to leave*

H4 : *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada kajian ini dapat digambarkan di bawah ini:



**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**

## BAB III



## METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Kajian ini melakukan pengujian terhadap pengaruh *workplace relationship quality*, *Psychological Empowerment Leadership*, dan *meaningful work* terhadap *employee engagement* serta pengaruh yang ditimbulkan terhadap *intention to leave*. Maka dari itulah, kajian ini dimasukkan ke dalam kategori *explanatory research* yakni sebuah pengujian yang dimaksudkan untuk mengujikan hipotesis melalui hubungan serta pengaruh diantara tiap variabelnya (Ghozali, 2016).

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi cenderung lebih terfokus pada sekelompok individu, peristiwa ataupun minat yang hendak peneliti kaji secara menyeluruh (Ghozali, 2016). Populasi pada kajian ini ialah tenaga kesehatan (perawat, dokter umum dan dokter gigi) Klinik Pratama yang memiliki layanan BPJS dengan kapitasi 5000 kepesertaan se Kota Semarang, sejumlah 986 orang. Teknik sampel pada kajian ini memanfaatkan *stratified random sampling*, dengan alasan obyek penelitian terdiri dari beberapa Klinik Pratama dan responden dengan profesi yang berbeda-beda, diperoleh sampel sejumlah 166 responden.

Penghitungan pengambilan sampel memanfaatkan rumusan Slovin dengan

besaran tingkatan kepercayaan yakni 5% :

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

$$n = \frac{986}{1+986(0,05)^2} = 166,27 \text{ dibulatkan } 166$$

### **3.3 Sumber dan Jenis Data**

Jenis dan sumber data pada kajian ini ialah :

#### **3.3.1 Data Primer**

Data primer yakni tergolong sebagai data yang dihimpun oleh peneliti ataupun pihak utama dalam sebuah kajian secara langsung. Angket ini dipergunakan untuk memperoleh pengetahuan perihal tanggapan dari responden atas pertanyaan yang diberikan.

#### **3.3.2 Data Sekunder**

Data tidak langsung yang diberikan pada pihak peneliti, contohnya kajian yang melalui individu lainnya ataupun melalui proses pencarian dalam dokumen. Data ini diperolehkan melalui penggunaan studi yang instansi lain lakukan dan perolehannya didasarkan pada berbagai catatan berkenaan dengan kajiannya. Lebih lanjut, peneliti mempergunakan data yang perolehannya berasal dari internet.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data penelitian ini ialah kuesioner. Sebagaimana yang dipahami bahwasanya kuesioner ialah perhimpunan data yang dilaksanakan melalui pemberian alat berbentuk lembaran pertanyaan tertulis pada responden untuk diberikan jawapan oleh mereka (Sugiyono, 2007). Skala

pengukuran yang dipergunakan pada kajian ini mengadopsikan skala likert dengan jarak intervalnya yakni 5. Pemberian nilai dalam skala yang responden pilih ialah tingkat paling rendahnya diberikan nilai 1 sedangkan tingkatan tertingginya diberikan nilai 5. Ketika kuesioner telah berhasil disusun, sebelum disebarakan pada responden maka harus dilaksanakan pengujian terhadap validitas dan reabilitasnya. Hal tersebut ditujukan untuk memperoleh pengetahuan mengenai seberapa jauhnya kuesioner ini bisa dipercayai.

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

### 3.5 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian merupakan atribut dari objek atau peneliti melakukan kegiatan yang beberapa variasi yang telah ditetapkan. Kajian ini menggunakan 3 (tiga) jenis variabel, diantaranya yakni variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen. Di bawah ini ialah berbagai variabel kajian yang telah diklasifikasikan selaras dengan jenisnya dan juga beserta definisi operasional dari seluruh variabel tersebut:

#### 3.5.1 Variabel Dependen

Variabel dependen yang dimanfaatkan dalam kajian ini ialah *intention to leave*. *Intention to leave* ialah kehendak dari tenaga kesehatan untuk meninggalkan organisasi.

#### 3.5.2 Variabel Independen

Variabel independen digunakan pada kajian ini ialah *workplace*

*relationship quality, psychological empowerment leadership dan meaningful work.*

1. *Workplace Relationship Quality*

*Workplace relationship quality* ialah kualitas hubungan kerja yang bisa memberikan bantuan terhadap penciptaan kesempatan kerja bagi tenaga kesehatan sehingga kemampuan yang mereka miliki bisa dikembangkan serta dukungan emosional dari rekan kerjanya bisa diperoleh (Kairupan, 2021).

2. *Psychological Empowerment Leadership*

*Psychological Empowerment Leadership* ialah gaya kepemimpinan yang terfokus pada seberapa krusialnya pekerjaan, mampu berpartisipasi dalam proses penetapan keputusan, serta menjelaskan keyakinannya bahwasanya kinerja akan mengalami peningkatan.

3. *Meaningful Work*

*Meaningful work* ialah suatu kegiatan fisik yang di dalamnya tersedia sumber daya guna menyokong kehidupan keseharian sehingga diperoleh sebuah nilai yang memberikan pengaruh nyata terhadap kehidupan dari individu yang bersangkutan.

### **3.5.3 Variabel Intervening**

Variabel *intervening* yang digunakan pada penelitian ini ialah *employee engagement*, yang didefinisikan sebagai Keterlibatan tenaga kesehatan pada proses pencapaian tujuan organisasi.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel (DOV) dan Indikator**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	<i>Intention to Leave</i>	Keinginan tenaga kesehatan untuk meninggalkan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kecenderungan individu yang mempunyai pemikiran untuk keluar dari perusahaan terkait</li> <li>2. Kemungkinan individu akan melakukan pencarian pekerjaan pada perusahaan lainya</li> <li>3. Kemungkinan individu untuk keluar dari perusahaan.</li> <li>4. Kemungkinan individu untuk keluar dari perusahaan secepatnya.</li> <li>5. Kemungkinan individu untuk keluar dari perusahaan jika terdapat peluang yang lebih baik</li> </ol> <p style="text-align: right;">Nafitasari et al., (2016)</p>	Skala 1-5
2	<i>Workplace Relationship Quality</i>	Kualitas hubungan kerja yang bisa memberikan bantuan terhadap penciptaan kesempatan kerja bagi tenaga kesehatan sehingga kemampuan yang mereka miliki bisa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan kerja mampu mengembangkan kemampuan</li> <li>2. Memperoleh dukungan emosional dari rekan kerja</li> <li>3. Hubungan kerja meminimalisir konflik</li> <li>4. Hubungan kerja meningkatkan motivasi dalam bekerja</li> </ol> <p style="text-align: right;">Kairupan, (2021)</p>	Skala 1-5

		dikembangkan serta dukungan emosional dari rekan kerjanya bisa diperoleh		
3	<i>Employee Engagement</i>	Keterikatan tenaga kesehatan pada proses pencapaian tujuan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengambilkan berbagai tugas baru</li> <li>2. Memberikan bantuan pada rekan kerja</li> <li>3. Mengidentifikasi rintangan serta kesempatan yang ada</li> <li>4. Berfokus pada pelaksanaan tugas</li> <li>5. Gemar melakukan pekerjaan di kantor</li> <li>6. Turut serta dalam melakukan pekerjaannya</li> </ol> <p>Arizqi dan Fachrunnisa, (2017)</p>	Skala 1-5
4	<i>Psychological Empowerment Leadership</i>	Kemampuan pimpinan dalam memberdayakan bawahan dari sisi psikologisnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan peningkatan terhadap pemaknaan kerja</li> <li>2. Memberikan dorongan terhadap keikutsertaan dalam penetapan kebijakan</li> <li>3. Menggambarkan keyakinan dengan kinerja tinggi</li> <li>4. Memberikan wewenang dari permasalahan organisasi yang terjadi</li> </ol> <p>Arizqi dan Fachrunnisa, (2017)</p>	Skala 1-5
5	<i>Meaningful Work</i>	Keberartian pekerjaan bagi tenaga kesehatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Developing inner self</i></li> <li>2. <i>Unity with others,</i></li> <li>3. <i>Service to others</i></li> <li>4. <i>Expressing full potential</i></li> </ol>	Skala 1-5

			Nugroho, (2021)	
--	--	--	-----------------	--

### **3.6 Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas**

#### **3.6.1 Reliabilitas**

Uji reliabilitas dan validitas tergolong sebagai bentuk pengujian terhadap kelayakan sebuah kuesioner, dimana kedua uji ini dilaksanakan melalui pengetikan tabulasi atas data yang telah terhimpun. Pengujian reliabilitas tergolong sebagai pengujian terhadap kehandalan yang ditujukan untuk memperoleh pemahaman perihal seberapa jauhnya sebuah sarana pengukuran bisa dipercayai dan diandalkan. Kehandalan ini berkenaan dengan perkiraan seberapa jauhnya sebuah alat ukur, jika diperlihatkan dari konsistensi dan stabilitas internal atas jawaban dan pertanyaan ketika pengamatannya dilaksanakan secara berulang (Ghozali, 2016).

Jika sebuah sarana pengukuran pada saat dipergunakan berulang kali memperoleh hasil yang konsisten maka sarana pengukurannya tersebut terbilang handal. Pengujian yang mempergunakan rumusan cronbach alpha (koefisien alfa cronbach), yang mana umumnya akan dipandang reliable ketika nilai alfa cronbachnya  $> 0,6$ .

#### **3.6.2 Validitas**

Validitas memperlihatkan seberapa jauhnya sebuah sarana pengukuran mampu melakukan pengukuran terhadap konstruk yang hendak diukurkan. Pengujian homogenitas dilaksanakan guna mengujikan validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang dipergunakan dalam proses pengukuran sebuah variabel, skor

dari tiap-tiap item dikorelasikan dengan jumlah keseluruhan item pada satu variabel. Apabila nilai item tersebut mempunyai hubungan yang positif dan jumlah keseluruhan dari itemnya lebih tinggi dibandingkan dengan interkorelasi antar item, maka diketahui kevalidan dari instrumen terkait. Korelasi tersebut dilaksanakan melalui penggunaan metode korelasi *Product Moment Pearson*. Sebuah sarana pengukuran akan terbilang valid apabila *Corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,40 (Ghozali, 2016).

### 3.7 Teknik Analisis

Sebuah kajian memerlukan penganalisisan data serta interpretasinya dengan maksud memperoleh jawaban atas seluruh pertanyaan dalam penelitiannya dan ditujukan untuk mengungkap kejadian sosial tertentu. Analisis data ialah sebuah upaya yang dilakukan untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih gampang untuk diinterpretasi dan dibacakan. Metode yang ditetapkan dalam proses penganalisisan data harus sejalan dengan pola penelitian dan variabel yang hendak dikaji.

Untuk melakukan pengujian terhadap H1 sampai dengan H4 alat analisis data yang dipergunakan ialah *Structural Equation Model* dari paket statistika AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS kerap dipergunakan dalam berbagai kajian pemasaran serta *manajemen strategic*. Model kausal AMOS memperlihatkan pengukuran serta permasalahan yang struktural, dan dipergunakan dalam proses penganalisisan dan pengujian model hipotesis. Selaras dengan pendapatnya Ghozali, (2016) AMOS memiliki kelebihan dalam :



- Memperoleh perkiraan mengenai koefisien yang tidak diketahui dalam persamaan linear struktural
- Mengakomodasikan model yang terdiri atas variabel laten
- Mengakomodasikan kesalahan pengukuran dalam variabel dependen serta independen
- Mengakomodasikan peringatan yang bersifat simultan, timbal balik dan saling berkaitan satu sama lain.

Kajian ini akan mempergunakan dua jenis teknik penganalisisan diantaranya yakni:

- *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang dipergunakan untuk memperoleh konfirmasi mengenai berbagai faktor yang dianggap mendominasi dalam sebuah kelompok variabel.
- *Regression Weight* pada SEM yang dipergunakan untuk mengkaji seberapa besarnya hubungan diantara tiap variabel.

Selaras dengan pendapatnya Ghozali, (2016) ditemukan tujuh langkah yang harus dilaksanakan ketika mempergunakan *Structural Equation Model* yakni:

### 1. Pengembangan Model Teoritis

Pada tahapan pengembangan model teoritis ini, hal-hal yang wajib dilaksanakan ialah menjalankan serangkaian eksploitasi ilmiah dengan penelaahan pustaka sehingga diperoleh justifikasi terhadap model teoritis yang hendak dilakukan pengembangan. SEM dipergunakan bukan hanya untuk memperoleh hasil berupa sebuah model, namun juga dipergunakan untuk memperoleh konfirmasi atas model teoritis dari data empiris yang diperoleh.

## 2. Pengembangan Path Diagram

Pada tahapan kedua ini, model teoritis yang sudah diciptakan dalam tahapan pertama akan direfleksikan dalam suatu path diagram, dimana hal tersebut akan mempermudah proses penglihatan berbagai hubungan kausalitas yang hendak diujikan. Pada path diagram, hubungan diantara tiap konstruksya akan dinyatakan dengan penggunaan anak panah. Anak panah yang lurus memperlihatkan sebuah hubungan kausal yang langsung diantara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Dan untuk berbagai garis lengkung diantara konstruk dengan anak panah di tiap-tiap ujungnya memperlihatkan korelasi diantara berbagai konstruk yang diciptakan pada path diagram dan bisa diklasifikasikan dalam dua kelompok, yakni:

*Exogenous constructs* yang diketahui pula sebagai *source variables* ataupun *independent variables* dan tidak bisa diprediksikan oleh variabel lainnya pada model.

*Endogenous constructs* yang tergolong sebagai berbagai faktor terprediksi oleh satu ataupun sejumlah konstruk. Konstruk endogen bisa memprediksikan satu ataupun beberapa konstruk endogen lainnya, namun konstruk eksogen hanya memiliki hubungan kausal dengan konstruk endogennya.

### 3. Konversi *Path Diagram* ke Dalam Persamaan

Persamaan yang diperoleh dari *path diagram* dan dikonversikan terbagi atas: *Structural equation* yang dibuat rumusnya untuk memperoleh pernyataan mengenai hubungan kausalitas dari berbagai konstraknya.

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

Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) yang mana sejumlah matriksnya harus memperlihatkan korelasi yang dihipotesiskan diantara tiap konstruk ataupun variabel. Berbagai komponen ukuran dalam proses pengidentifikasian *latent variables* dan pengevaluasian hipotesis hubungan kausal, diantara *latent variables* pada model kausal dan memperlihatkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu kesatuan (Ghozali, 2016).

### 4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya memanfaatkan matriks varians / kovarians ataupun matrik korelasi secara menyeluruh terhadap estimasi yang dijalankan. Matriks kovarian dipergunakan sebab SEM mempunyai kelebihan dalam upaya penyajian perbandingan yang valid diantara populasi dan sampel yang berbeda, dan tidak bisa disajikan oleh korelasi. Hair et al., (1995) memberikan anjuran yakni “untuk mempergunakan matriks kovarians ketika pengujian teori karena dianggap lebih mampu dalam memenuhi seluruh asumsi dari metodologi

yang mana *standard error* dan akan memperlihatkan angka yang lebih tepat apabila dilakukan perbandingan dengan penggunaan matriks korelasi.

## 5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Pengidentifikasian masalah pada dasarnya ialah upaya yang dilakukan untuk mengidentifikasikan masalah berkenaan dengan ketidakmampuan model dalam memperoleh estimasi yang berbeda. Jika tiap kali pelaksanaan estimasi muncul masalah, maka langkah lebih baik apabila model dilakukan pertimbangan ulang melalui proses pengembangan konstruk yang lebih banyak.

## 6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

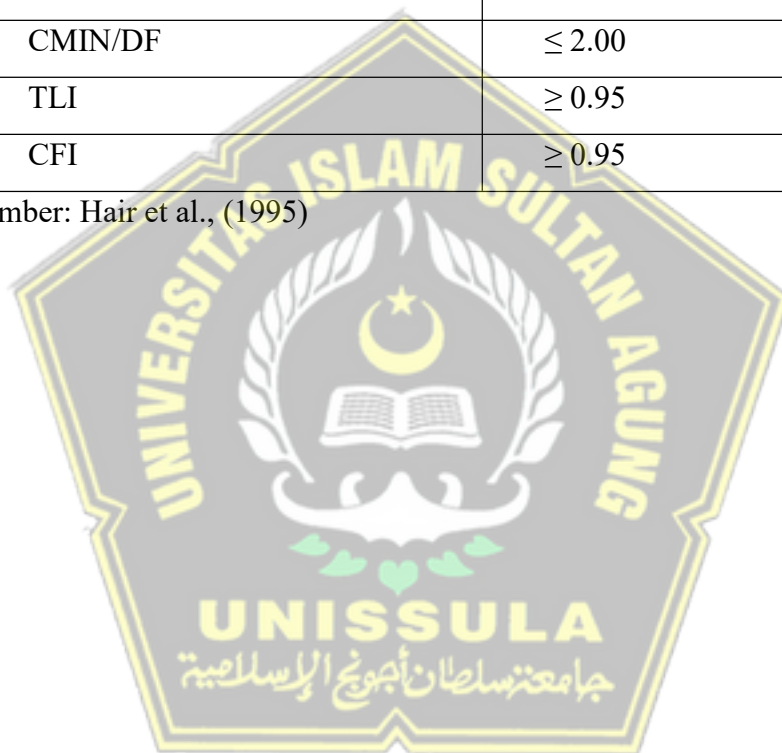
Dalam tahapan ini dilaksanakan pengujian atas keselarasan model melalui penelaahan terhadap beragam kriteria *goodness of fit*. Di bawah ini tersajikan sejumlah indeks keselarasan dan *cut of value* guna melakukan pengujian terhadap sebuah model apakah ditolak ataupun diterima. Suatu model akan terbilang layak apabila tiap-tiap indeksinya tersebut memiliki *cut of value* sebagaimana yang diperlihatkan dalam tabel 3.2 berikut:

**Tabel 3.2**

**Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS**

Goodness of Fit Index	Cut off Value
$\lambda^2 - Chi-square$	df, =0,05
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber: Hair et al., (1995)



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab IV ini ditampilkan gambaran data kajian yang diperoleh dari jawaban yang diberikan oleh responden, proses pengolahan dan penganalisan data yang diperoleh. Hasil pengolahan data berikutnya akan dipergunakan untuk menjadi pedoman untuk proses penganalisan serta memperoleh jawaban dari hipotesis penelitian yang diberikan.

Analisis data diskriptif dipergunakan dalam proses penggambaran keadaan dari jawaban responden bagi tiap-tiap variabelnya. Hasil jawaban ini berikutnya dipergunakan untuk memperoleh tendensi jawaban responden berkenaan dengan keadaan dari tiap-tiap variabel kajian.

Analisis data yang dipergunakan pada kajian ini ialah *Structural Equation Modeling* (SEM) dimana di permulaannya dilaksanakan pengujian terhadap seluruh dimensi yang ada melalui penggunaan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dilakukan analisis guna memperoleh serta melakukan pengevaluasian terhadap kecocokan model yang diajukan. Ketika seluruh hasil pengolahan datanya telah diketahui, maka berikutnya akan dilakukan pembahasan dan terakhir yakni melakukan penarikan kesimpulan yang dilandasi oleh hasil analisis tersebut.

#### **4.1 Deskripsi Responden**

Responden pada kajian ini ialah tenaga kesehatan Klinik Pratama yang memiliki layanan BPJS dengan kapitasi 5000 kepesertaan se Kota Semarang,

penelitian melakukan penyebaran kepada 200 tenaga kesehatan diantaranya Dokter Umum, Dokter Gigi, dan Perawat, dimana dalam proses penyebaran terdapat 34 tenaga kesehatan tidak mengisi dengan lengkap sehingga digugurkan, sementara 166 tenaga kesehatan mengisi dengan lengkap sehingga dalam penelitian ini menggunakan 166 tenaga kesehatan.

#### 4.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Identitas responden didasarkan pada jenis kelamin yang diperlihatkan dalam Tabel 4.1 berikut:

**Table 4.1**  
**Persentase Responden Didasarkan pada Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	74	44,58
Wanita	92	55,42
Jumlah	166	100

Sumber: Data primer diolah, 2024

Dari Tabel 4.1 sebelumnya tampak dengan jelas bahwasanya kebanyakan responden mempunyai jenis kelamin wanita, hal tersebut disebabkan oleh responden pada kajian merupakan pasien Klinik Pratama BPJS yang memiliki kapitasi 5000 peserta se Kota Semarang, yang mana banyaknya tenaga kesehatan wanita cenderung lebih besar apabila dilakukan perbandingan dengan tenaga kesehatan pria.

#### 4.1.2. Responden Menurut Usia

Berlandaskan pada data primer yang dihimpun melalui kuesioner yang disebar, didapatkan profil responden didasarkan pada usia sebagaimana yang tampak pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2.**

#### **Persentase Responden Didasarkan pada Usia**

<b>Usia (Tahun)</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
21-25 Tahun	27	16,27
26-35 Tahun	45	27,11
36-45 Tahun	56	33,73
> 45 Tahun	38	22,89
Jumlah	166	100

Sumber: data primer, diolah, 2024

Berlandaskan pada tabel 4.2. sebelumnya tampak dengan jelas bahwasanya responden usia 36-45 Tahun ialah yang paling terbanyak yakni 33,73% dari jumlah keseluruhan 166 responden yang turut serta dalam kajian ini.

#### 4.1.3. Responden Menurut Lama Menjadi Tenaga kesehatan

Berlandaskan pada data primer yang dihimpun melalui kuesioner yang disebar, didapatkan profil responden didasarkan pada lama menjadi tenaga kesehatan selaras dengan yang tampak pada tabel 4.3.



**Tabel 4.3**

**Persentase Responden Didasarkan pada Lama Menjadi Tenaga kesehatan**

<b>Waktu (Tahun)</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
< 2 Tahun	31	18,67
2-5 Tahun	57	34,34
> 5 Tahun	78	46,99
Jumlah	166	100

Sumber: data primer, diolah, 2024

Berlandaskan pada tabel 4.3. sebelumnya tampak dengan jelas bahwasanya responden lama menjadi tenaga kesehatan > 5 Tahun ialah yang tertinggi ialah 46,99% dari jumlah keseluruhan 166 responden yang turut serta dalam kajian ini.

**4.1.4 Responden menurut Tingkat Pendidikan**

Pada Tabel 4.4 akan diterangkan dengan jelas mengenai responden yang dijadikan sebagai objek kajian didasarkan pada tingkat pendidikannya.

**Tabel 4.4**  
**Responden menurut Tingkat Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
SMA	44	26,51
Diploma/Sarjana	89	53,61
Pasca Sarjana	33	19,88
Jumlah	166	100

Sumber: data primer, diolah, 2024

#### 4.1.5 Responden menurut Status Pekerjaan

Pada Tabel 4.5 akan diterangkan dengan jelas mengenai responden yang dijadikan sebagai objek kajian didasarkan pada status pekerjaan.

**Tabel 4.5**  
**Responden menurut Status Pekerjaan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Perawat	106	63,86
Dokter Umum	39	21,69
Dokter Gigi	21	12,65
Jumlah	166	100

Sumber: data primer, diolah, 2024

Dari tabel 4.5 diperoleh pemahaman bahwasanya responden dengan status pekerjaan perawat ialah yang mendominasi dengan berjumlah 106 orang ataupun besaran persentasenya yakni 63,86 persen dari jumlah keseluruhan responden.

#### 4.2. Deskripsi Variabel

Analisis Statistik Diskriptif ditujukan untuk memperoleh pengetahuan mengenai sebaran frekuensi atas jawaban responden terhadap hasil kuesioner yang tersebar. Berbagai pernyataan yang tertera pada kuesioner kajian ini dibuatkan dengan skala 1-5, dimana ketentuannya yakni 1 kategori sangat rendah 1,00 – < 1,80, kategori rendah 1,80 – < 2,60, kategori sedang 2,60 – < 3,40, kategori tinggi 3,40 – < 4,20 dan kategori sangat tinggi 4,20 – 5.

#### 4.2.1. *Workplace Relationship Quality*

Statistik deskriptif untuk variabel *workplace relationship quality* bisa diterangkan pada Tabel 4.6. di bawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Statistik Deskriptif *Workplace relationship Quality***

Indikator	Frekuensi Jawaban					Nilai
	1	2	3	4	5	Indeks
<i>Workplace relationship Quality</i>						
Hubungan kerja mampu mengembangkan kemampuan	2	16	144	292	175	3,79 (Tinggi)
Memperoleh dukungan emosional dari rekan kerja	4	30	141	244	195	3,70 (Tinggi)
Hubungan kerja meminimalisir konflik	2	36	135	240	205	3,72 (Tinggi)
Hubungan kerja meningkatkan motivasi dalam bekerja	3	20	150	252	200	3,77 (Tinggi)
Rata-rata Indeks (kategori)						3,75 (Tinggi)

Sumber: Hasil pengolahan data primer (2024)

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwasanya dari rentang nilai indeks sebesar 3,70-3,79 rata-rata indeks variabel *workplace relationship quality* ialah tinggi yakni sebesar 3,75. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwasanya responden Klinik Pratama BPJS yang memiliki kapitasi 5000 peserta se Kota Semarang memiliki persepsi bahwasanya *workplace relationship quality* ialah baik, dengan indikator hubungan kerja mampu mengembangkan kemampuan menjadi hal yang paling kuat di persepsikan.

#### 4.2.2. *Psychological Empowerment Leadership*

Statistik deskriptif untuk variabel *psychological empowerment leadership* bisa diterangkan pada Tabel 4.7. di bawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Statistik Deskriptif *Psychological Empowerment Leadership***

Indikator	Frekuensi Jawaban					Nilai Indeks
	1	2	3	4	5	
<i>Psychological Empowerment Leadership</i>						
Meningkatkan makna kerja	1	30	132	224	250	3,84 (Tinggi)
Mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan	1	16	138	248	245	3,90 (Tinggi)
Mengekspresikan keyakinan dalam kinerja tinggi	1	12	138	284	210	3,89 (Tinggi)
Memberikan otonomi dari kendala birokrasi	1	20	126	244	260	3,92 (Tinggi)
Rata-rata Indeks						3,89 (Tinggi)

Sumber: Hasil pengolahan data primer (2024)

Tabel 4.7 memperlihatkan bahwasanya dari rentang nilai indeks sebesar 3,84-3,92 rata-rata indeks variabel *psychological empowerment leadership* ialah tinggi yakni sebesar 3,89. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwasanya responden Klinik Pratama BPJS yang memiliki kapitasi 5000 peserta se Kota Semarang memiliki persepsi bahwasanya *psychological empowerment leadership* ialah baik, dengan indikator memberikan otonomi dari kendala birokrasi menjadi hal yang paling kuat di persepsikan.

#### **4.2.3. Meaningful Work**

Statistik deskriptif untuk variabel *meaningful work* bisa diterangkan pada Tabel 4.8. di bawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Statistik Deskriptif *Meaningful Work***

Indikator	Frekuensi Jawaban					Nilai
	1	2	3	4	5	Indeks
<i>Developing inner self</i>	3	28	171	252	145	3,61 (Tinggi)
<i>Unity with others</i>	1	10	123	312	205	3,92 (Tinggi)
<i>Service to others</i>	2	14	165	248	200	3,79 (Tinggi)
<i>Expressing full potential</i>	0	12	156	268	205	3,86 (Tinggi)
Rata-rata Indeks						3,8 (Tinggi)

Sumber: Hasil pengolahan data primer (2024)

Tabel 4.8 memperlihatkan bahwasanya dari rentang nilai indeks sebesar 3,61-3,92 rata-rata indeks variabel *meaningful work* ialah tinggi yakni sebesar 3,8. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwasanya responden Klinik Pratama BPJS yang memiliki kapitasi 5000 peserta se Kota Semarang memiliki persepsi bahwasanya *meaningful work* ialah baik, dengan indikator *unity with others* menjadi hal yang paling kuat di persepsikan.

#### **4.2.4. *Employee Engagement***

Statistik deskriptif untuk variabel *employee engagement* bisa diterangkan pada Tabel 4.9. di bawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Statistik Deskriptif *Employee Engagement***

Indikator	Frekuensi Jawaban					Nilai
	1	2	3	4	5	Indeks
Employee Engagement						
Mengambil tugas tugas baru	0	28	150	260	185	3,75 (Tinggi)
Membantu rekan kerja	1	16	150	272	195	3,82 (Tinggi)
Identifikasi tantangan dan peluang	3	44	150	232	165	3,58 (Tinggi)
Fokus dalam melaksanakan tugas	2	18	159	248	200	3,78 (Tinggi)
Senang bekerja di kantor	1	14	153	264	205	3,84 (Tinggi)
Terlibat dalam pekerjaan	3	22	186	236	155	3,63 (Tinggi)
Rata-rata Indeks						3,73 (Tinggi)

Sumber: Hasil pengolahan data primer (2024)

Tabel 4.9 memperlihatkan bahwasanya dari rentang nilai indeks sebesar 3,63-3,84 rata-rata indeks variabel *employee engagement* ialah tinggi yakni sebesar 3,73. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwasanya responden Klinik Pratama BPJS yang memiliki kapitasi 5000 peserta se Kota Semarang memiliki persepsi bahwasanya *employee engagement* ialah baik, dengan indikator senang bekerja di kantor menjadi hal yang paling kuat di persepsikan

#### 4.2.4. *Intention to Leave*

Statistik deskriptif untuk variabel *intention to leave* bisa diterangkan pada Tabel 4.10. di bawah ini:

**Tabel 4.10**  
**Statistik Deskriptif *Intention to Leave***

Indikator	Frekuensi Jawaban					Nilai
	1	2	3	4	5	Indeks
Kecenderungan individu berfikir untuk meninggalkan organisasi	0	94	177	196	55	3,14 (Sedang)
Kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain	0	78	210	212	20	3,13 (Sedang)
Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi	0	78	180	220	60	3,24 (Sedang)
Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi dalam waktu dekat	0	76	207	204	40	3,17 (Sedang)
Kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi bila ada kesempatan yang lebih baik	0	76	207	184	65	3,20 (Sedang)
Rata-rata Indeks						3,18 (Sedang)

Sumber: Hasil pengolahan data primer (2024)

Tabel 4.10 memperlihatkan bahwasanya dari rentang nilai indeks sebesar 3,13-3,24 rata-rata indeks variabel *intention to leave* ialah sedang yakni sebesar 3,18.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwasanya responden Klinik Pratama BPJS yang memiliki kapitasi 5000 peserta se Kota Semarang memiliki persepsi bahwasanya *intention to leave* ialah baik, dengan indikator kemungkinan individu untuk meninggalkan organisasi menjadi hal yang paling kuat di persepsikan.

### 4.3. Analisis Data Penelitian

Kajian ini mempergunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Model teoritis yang sudah tergambar dalam diagram jalur sebelumnya akan dilaksanakan penganalisisan dan didasarkan pada data yang sudah diperoleh sebelumnya.

Metode analisis SEM akan mempergunakan input matriks kovarian serta metode estimasi *maximum likelihood*. Penetapan input melalui matriks kovarian mempunyai kelebihan terutama dalam proses pemberian perbandingan yang valid diantara populasi ataupun sampel yang tidak sama, dimana terkadang tidak memungkinkan apabila mempergunakan permodelan matriks korelasi.

Sebelum *full model SEM* terbentuk, maka dilaksanakan pengujian terhadap seluruh faktor yang membentuk tiap-tiap variabelnya terlebih dahulu. Pengujian tersebut akan dijalankan melalui penggunaan permodelan *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan dilakukan pengujian. Melalui penggunaan program AMOS, maka seluruh ukuran *goodness of fit* tersebut akan tampak pada output yang dihasilkan. Berikutnya kesimpulan terhadap kecocokan model yang terbentuk akan terlihat dari hasil pengukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* dilaksanakan terhadap permodelan *confirmatory factor analysis* terlebih dahulu. Di bawah ini ialah bentuk penganalisisan dari *goodness of fit* yang telah disebutkan sebelumnya.



Pengujian melalui penggunaan model SEM akan dilaksanakan dalam beberapa tahapan. Apabila belum diperolehkan permodelan yang tepat, maka model yang diajukan di permulaan harus dilakukan revisi. Revisi ini perlu untuk dilakukan sebab dari model SEM timbul masalah terutama dari hasil penganalisisan. Pengidentifikasian masalah pada dasarnya ialah upaya yang dilakukan untuk mengidentifikasikan masalah berkenaan dengan ketidakmampuan model dalam memperolehkan estimasi yang berbeda. Jika tiap kali pelaksanaan estimasi muncul masalah, maka alangkah lebih baik apabila model dilakukan pertimbangan ulang melalui proses pengembangan konstruk yang lebih banyak.

#### **4.4. Pengujian Asumsi SEM**

##### **4.4.1 Evaluasi Normalitas Data**

Pengujian berikutnya ialah mengetahui tingkatan normalitas data yang dipergunakan pada kajian ini. Pengujian tersebut melalui proses pengamatan nilai *skewness* dari data yang dipergunakan, jika nilai CR pada *skewness* data terletak di posisi diantara  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansinya ialah 0.01. Pengujian normalitas data ditujukan untuk memperoleh informasi mengenai kehadiran nilai ekstrim yang mengakibatkan hasil kajian menjadi bias. Hasil pengujian normalitas datanya ditampilkan pada Tabel 4.11

**Tabel 4.11**  
**Normalitas Data**

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y2.5	2	5	0,275	1,447	-0,671	-1,765
y2.4	2	5	0,158	0,834	-0,717	-1,884
y2.3	2	5	0,118	0,623	-0,86	-2,262
y2.2	2	5	0,046	0,241	-0,853	-2,243
y2.1	2	5	0,245	1,286	-0,887	-2,332
y1.6	1	5	-0,259	-1,36	-0,148	-0,39
y1.5	1	5	-0,292	-1,534	-0,385	-1,012
y1.4	1	5	-0,35	-1,84	-0,261	-0,686
y1.3	1	5	-0,285	-1,5	-0,595	-1,564
y1.2	1	5	-0,31	-1,632	-0,334	-0,88
y1.1	2	5	-0,202	-1,064	-0,762	-2,005
x3.1	1	5	-0,318	-1,671	-0,175	-0,461
x3.2	1	5	-0,459	-2,414	0,103	0,27
x3.3	1	5	-0,325	-1,708	-0,209	-0,549
x3.4	2	5	-0,119	-0,628	-0,827	-2,174
x2.1	1	5	-0,406	-2,134	-0,698	-1,837
x2.2	1	5	-0,405	-2,129	-0,451	-1,186
x2.3	1	5	-0,377	-1,986	-0,199	-0,523
x2.4	1	5	-0,484	-2,546	-0,448	-1,179
x1.1	1	5	-0,457	-2,406	0,124	0,327
x1.2	1	5	-0,482	-2,533	-0,256	-0,674
x1.3	1	5	-0,388	-2,039	-0,569	-1,497
x1.4	1	5	-0,463	-2,437	-0,093	-0,244
Multivariate					2,561	1,236

Didasarkan pada data yang telah diolah dan ditampilkan dalam Tabel 4.11. terlihat bahwasanya tidak ditemukan nilai C.R. untuk skewness yang terletak di luar rentang + 2.58. Dari hasil tersebut, maka data kajian yang dipergunakan sudah memenuhi syarat dari normalitas data, ataupun bisa dibilang bahwasanya data kajian telah terdistribusikan dengan normal, dimana pada akhirnya dalam kajian ini tidak dijumpai adanya jawaban dari responden yang signifikan dan mengakibatkan hasil penelitiannya menjadi bias.

#### 4.4.2 Evaluasi atas *Outlier*

Pengevaluasian terhadap outliers wajib untuk dijalankan sebab meskipun data yang dianalisis memperlihatkan tidak adanya outliers pada tingkatan univariat, namun berbagai observasi tersebut dapat dijadikan sebagai outliers apabila telah dilakukan pengkombinasian perlu, Jarak Mahalonobis (Mahalonobis Distance) bagi setiap kajian bisa diperhitungkan dan akan memperlihatkan jarak dari sebuah kajian mengenai rerata seluruh variabel pada ruang multidimensional (Ferdinand, 2002)

Uji mahalnobis dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai penemuan outlier atas jawaban responden. Guna memperhitungkan mahalnobis distance didasarkan pada nilai chi-square dengan derajat bebas yang besarnya yakni 23 (indikator) pada tingkatan  $p < 0.001$  ialah  $\chi^2_{(23, 0.001)} = 51.129$  (berlandaskan pada tabel distribusi). Dari data yang telah diolah, diperoleh pemahaman bahwasanya jarak mahalainobis maksimal 45,513. Sehingga dalam

penganalisisan ini tidak dijumpai adanya *outlier* atau tidak terdapat *outlier* dari jawaban responden.

**Tabel 4.12**  
**Mahalanobis Distance**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
164	45,513	0,003	0,435
50	44,486	0,005	0,178
17	40,648	0,013	0,366
158	40,54	0,013	0,183
163	40,156	0,015	0,101
160	38,966	0,02	0,118
5	38,635	0,022	0,072
47	37,261	0,031	0,137
61	36,71	0,035	0,128
74	36,668	0,035	0,07
92	36,441	0,037	0,047
70	36,44	0,037	0,022
141	36,22	0,039	0,014
161	35,101	0,051	0,044
39	34,896	0,053	0,032
69	34,669	0,056	0,025
15	34,187	0,063	0,031
143	33,976	0,066	0,025
111	33,792	0,068	0,019
32	33,294	0,076	0,028
139	32,701	0,086	0,05

99	32,59	0,088	0,037
147	31,615	0,108	0,132
64	31,439	0,112	0,119
165	31,331	0,115	0,096
71	31,323	0,115	0,064
36	31,115	0,12	0,062
35	31,056	0,121	0,045
140	31,036	0,122	0,029
22	30,795	0,128	0,032
157	30,683	0,131	0,026
138	30,557	0,134	0,021
29	30,503	0,136	0,015
88	30,235	0,143	0,018
33	29,944	0,151	0,024
11	29,931	0,151	0,015
136	29,799	0,155	0,014
83	29,743	0,157	0,01
134	29,043	0,179	0,041
51	28,771	0,188	0,053
45	28,742	0,189	0,039
66	28,53	0,196	0,044
62	28,387	0,201	0,043
91	28,179	0,209	0,05
82	27,983	0,216	0,056
144	27,949	0,218	0,042
75	27,887	0,22	0,034
132	27,671	0,228	0,041

137	27,463	0,237	0,049
98	27,276	0,244	0,056
150	26,728	0,268	0,144
65	26,632	0,272	0,134
94	26,135	0,295	0,267
128	26,085	0,297	0,235
9	26,017	0,3	0,212
148	25,94	0,304	0,195
53	25,896	0,306	0,167
57	25,691	0,316	0,196
73	25,653	0,318	0,167
149	25,391	0,33	0,221
117	25,307	0,335	0,207
12	25,13	0,344	0,232
122	25,103	0,345	0,196
79	24,856	0,358	0,251
127	24,603	0,371	0,318
16	24,487	0,377	0,321
152	24,453	0,379	0,282
8	24,409	0,381	0,251
105	24,283	0,388	0,259
89	24,216	0,392	0,239
130	24,11	0,398	0,238
59	23,927	0,408	0,274
6	23,658	0,423	0,358
131	23,536	0,43	0,368
145	23,341	0,441	0,419

97	23,002	0,461	0,559
120	22,792	0,473	0,622
135	22,619	0,483	0,663
151	22,565	0,486	0,636
121	22,509	0,49	0,61
87	22,401	0,496	0,614
108	22,338	0,5	0,591
49	22,314	0,501	0,545
133	22,187	0,509	0,561
101	22,127	0,513	0,537
48	22,069	0,516	0,511
156	21,807	0,532	0,611
96	21,697	0,539	0,617
153	21,41	0,556	0,724
20	21,249	0,566	0,757
118	21,216	0,568	0,723
100	21,032	0,579	0,767
142	21,001	0,581	0,734
116	20,904	0,587	0,733
103	20,865	0,589	0,701
78	20,622	0,604	0,777
112	20,584	0,606	0,747
81	20,439	0,615	0,771
119	20,371	0,619	0,757
23	20,364	0,62	0,708

#### 4.4.3 Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian data berikutnya ialah untuk memperoleh informasi mengenai ditemukan atau tidaknya singularitas dan multikolinearitas pada sebuah kombinasi variabel. Selain itu ditujukan pula untuk mengetahui adanya pengaruh dari tiap-tiap variabel independen yang ada. Kemungkinan ada atau tidaknya gejala tersebut bisa diketahui dari nilai determinan matriks kovarian yang bernilai kecil, atau bahkan hampir nol. Dari data yang telah diolah maka nilai determinan matriks kovarians sampel yakni:

Determinant of sample covariance matrix = 10,000

Dari data yang telah diolah diperoleh hasil bahwasanya nilai determinan matriks kovarian sampel berada jauh dari nilai nol. Dari hasil tersebut bisa dibayangkan bahwasanya data kajian yang dipergunakan tidak ditemukan gejala multikolinearitas dan singularitas. Didasarkan pada pengujian di atas diperoleh pemahaman bahwasanya tidak ditemukan adanya pengaruh diantara tiap variabel independen.

#### 4.4.4 Interpretasi dan Modifikasi Model

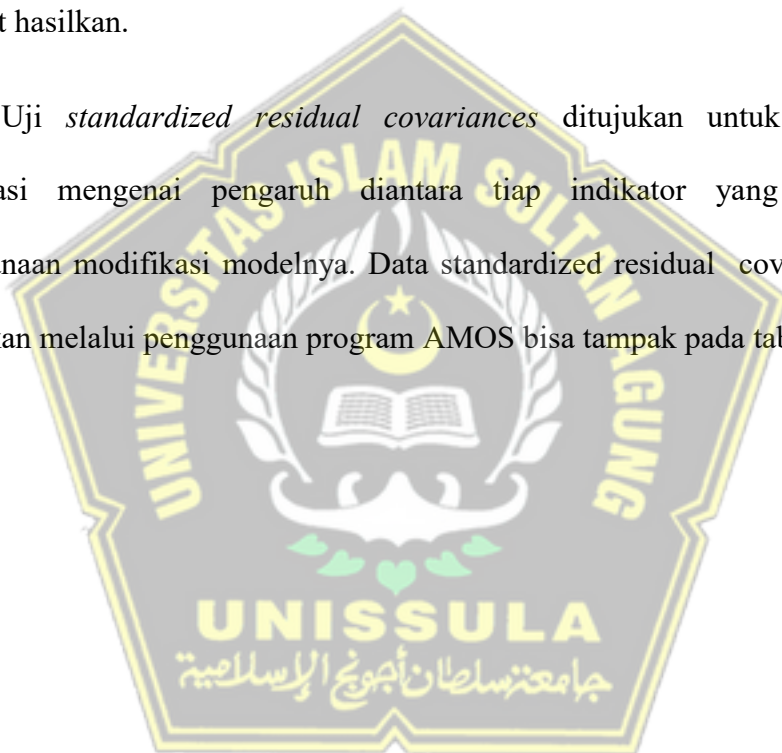
Dalam tahapan terakhir ini akan dilaksanakan interpretasi model serta melakukan modifikasi terhadap model yang syarat pengujiannya tidak terpenuhi. Ketika modelnya telah diperoleh estimasi, maka residualnya wajib kecil atau bahkan dekat dengan nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residualnya harus mempunyai sifat yang simetris.

Batas aman dari jumlah residualnya ialah 5%. Ketika jumlah residualnya di atas 5% dari jumlah keseluruhan residual kovarians yang diperoleh dari model,



maka suatu modifikasi harus dilakukan pertimbangan dengan catatan terdapat landasan teoritis di dalamnya. Berikutnya jika dijumpai apabila nilai residualnya cukup besar ( $>2.58$ ), maka metode lainnya dalam proses modifikasi yakni melalui pertimbangan penambahan sebuah alur baru pada model yang diestimasi tersebut. *Cut -off* value yang besarnya  $\pm 2,58$  bisa dipergunakan untuk memberikan penilaian terhadap signifikansi dari nilai residual yang model tersebut hasilkan.

Uji *standardized residual covariances* ditujukan untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh diantara tiap indikator yang mewajibkan pelaksanaan modifikasi modelnya. Data *standardized residual covariances* yang diolahkan melalui penggunaan program AMOS bisa tampak pada tabel 4.13



**Tabel 4.13**  
***Standardized Residual Covariances***

	y2.5	y2.4	y2.3	y2.2	y2.1	y1.6	y1.5	y1.4	y1.3	y1.2	y1.1	x3.1	x3.2
y2.5	0												
y2.4	-0,309	0											
y2.3	-0,26	0,864	0										
y2.2	0,539	-0,381	-0,341	0									
y2.1	0,17	-0,227	-0,252	-0,126	0								
y1.6	0,331	-0,712	-0,606	0,59	-0,249	0							
y1.5	1,555	-0,796	-0,095	0,945	-0,009	-0,143	0						
y1.4	0,869	-0,522	-0,225	0,802	0,158	0,158	0,182	0					
y1.3	0,087	-0,255	-0,886	0,396	0,17	1,06	-0,674	0,089	0				
y1.2	0,601	-1,272	-0,795	0,846	-0,252	-0,074	0,25	-0,121	-0,294	0			
y1.1	0,303	-0,617	-0,486	0,314	-0,586	-0,308	0,196	0,016	-0,097	0,148	0		
x3.1	-1,081	-0,981	-1,9	0,092	-0,445	-0,61	-0,304	-1,015	0,66	-0,376	-0,521	0	
x3.2	-0,174	-0,743	-1,672	0,514	-0,448	-0,588	0,853	-0,549	-1,014	-0,051	0,223	-0,274	0

x3.3	-1,415	-1,522	-1,407	0,226	-1,316	-0,224	0,923	-0,244	-0,87	-0,134	0,255	0,393	0,121
x3.4	-1,659	-2,117	-3,288	-1,109	-1,651	0,284	0,336	0,184	0,11	0,552	0,146	0,108	0,227
x2.1	-1,415	-0,182	-1,161	-1,111	-1,445	-0,791	-0,012	0,239	-0,487	-0,364	-0,289	-1,312	-0,478
x2.2	-0,994	-0,532	-0,903	-1,092	-1,601	-0,814	-0,519	0,333	-0,708	-0,111	0,217	-0,023	-0,022
x2.3	-1,556	-1,349	-1,289	-1,215	-1,682	-0,3	1,072	0,682	-0,09	0,807	0,82	-0,442	0,331
x2.4	-0,873	-0,836	-0,726	-0,658	-1,553	-1,07	0,271	-0,17	-0,766	-0,256	0,529	-0,161	-0,058
x1.1	-0,447	-0,931	-0,9	-0,09	-1,543	-1,305	0,477	-0,691	-0,925	-0,299	-0,546	-1,322	-0,584
x1.2	-1,419	-1,509	-1,155	-1,054	-1,545	-0,417	1,101	0,552	-0,981	0,468	-0,022	-0,641	0,733
x1.3	-0,628	-2,077	-0,426	0,01	-0,223	-1,354	-0,775	-0,346	-1,177	0,606	0,045	-0,108	-0,582
x1.4	-1,084	-2,394	-1,781	-0,894	-0,868	0,586	0,533	0,356	0,002	0,9	-0,098	-0,152	1,216
	x3.4	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4				
y2.5													
y2.4													
y2.3													
y2.2													
y2.1													

y1.6									
y1.5									
y1.4									
y1.3									
y1.2									
y1.1									
x3.1									
x3.2									
x3.3									
x3.4	0								
x2.1	-0,012	0							
x2.2	0,236	0,099	0						
x2.3	0,898	0,051	-0,23	0					
x2.4	0,017	-0,012	0,125	-0,11	0				
x1.1	-1,516	-0,214	-0,213	0,258	0,364	0			
x1.2	0,289	0,061	-0,028	1,235	-0,028	0,031	0		

x1.3	-0,149	-0,701	-1,332	0,017	-0,545	0,242	-0,082	0	
x1.4	0,207	-0,109	-0,059	1,729	-0,053	-0,173	-0,069	0,098	0



Tabel 4.13 memperlihatkan apakah ditemukan pengaruh diantara indikator yang dibutuhkan pelaksanaan modifikasi model, dimana hasil kajian ini akan memperlihatkan ada atau tidaknya pengaruh diantara tiap indikator, dan pada akhirnya tidak memerlukan upaya modifikasi model lagi, yang mana nilai *Standardized Residual Covariances* dari tiap-tiap indikatornya di bawah 2,58.

#### 4.5 Uji Reliability dan Variance Extract

Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.14.

Uji reliabilitas untuk menguji apakah kuesioner masih layak untuk digunakan, jika nilai cronbach alpha diatas 0,6 maka reliable. Uji validitas untuk menguji apakah responden memahami jawaban kuesioner yang kita buat, jika nilai nya diatas 0,4 maka valid.

Tabel 4.14

#### *Reliability dan Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
<i>Workplace relationship Quality</i>	0,839	0,654
<i>Psychological empowerment leadership</i>	0,867	0,674
<i>Meaningful work</i>	0,854	0,680
<i>Employee engagement</i>	0,904	0,677
<i>Intention to leave</i>	0,881	0,679

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya memperlihatkan bahwasanya semua variabel memperlihatkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-

masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6. Hal ini memperlihatkan kuesioner masih layak untuk digunakan.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah memperlihatkan bahwasanya masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel ialah lebih dari 0,4. Hal ini memperlihatkan responden memahami jawaban kuesioner penelitian.

#### **4.6. Analisis Data**

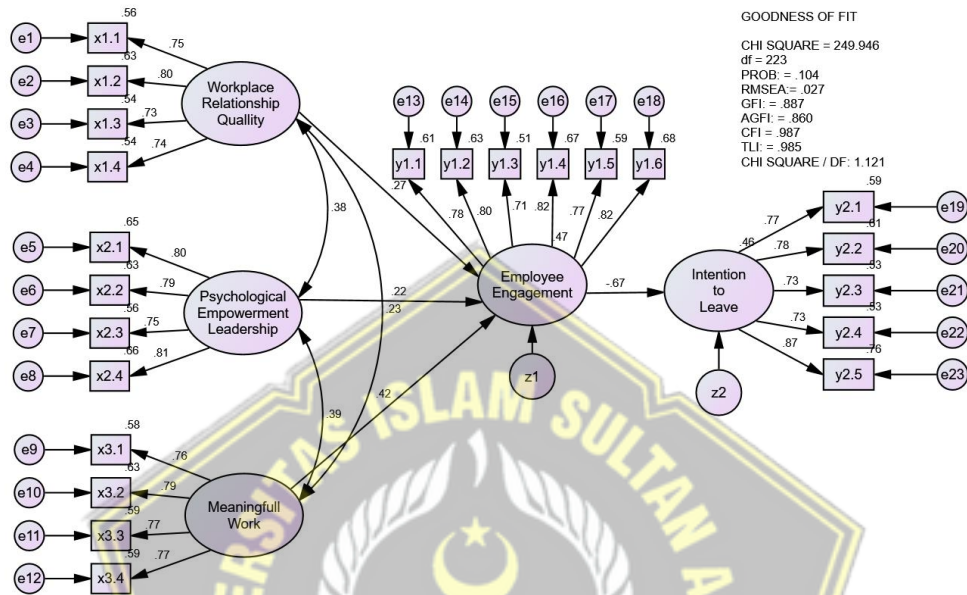
##### **4.6.1 Analisis *Structural Equation Modelling***

Analisis selanjutnya ialah analisis "*Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.15 dan Tabel 4.16

Gambar 4.1

Hasil Pengujian

Structural Equation Model (SEM)



Uji terhadap hipotesis model memperlihatkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian ialah seperti terlihat pada tabel berikut ini :



**Tabel 4.15**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
*Structural Equation Model (SEM)*

<b>Goodness of Fit Indeks</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi – Square	Kecil ( < 311.776)	249,946	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0,104	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,027	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,887	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0,860	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0,987	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,985	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Berlandaskan pada tabel 4.15 diatas penggunaan kerangka pikir teoritis pada model sesuai dengan realita yang sebenarnya, dimana nilai *probability* sebesar 0,274 mengindikasikan evaluasi model yang baik.

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas ( $p$ ) dan dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.16

**Tabel 4.16**

***Standardized Regression Weight***

			Estimate
<i>Employee_Engagement</i>	<---	<i>Workplace_Relationship_Quallity</i>	0,274
<i>Employee_Engagement</i>	<---	<i>Psychological_Empowerment_Leadership</i>	0,225
<i>Employee_Engagement</i>	<---	<i>Meaningful_Work</i>	0,42
<i>Intention_to_Leave</i>	<---	<i>Employee_Engagement</i>	-0,675
x1.4	<---	<i>Workplace_Relationship_Quallity</i>	0,737
x1.3	<---	<i>Workplace_Relationship_Quallity</i>	0,733
x1.2	<---	<i>Workplace_Relationship_Quallity</i>	0,797
x1.1	<---	<i>Workplace_Relationship_Quallity</i>	0,746
x2.4	<---	<i>Psychological_Empowerment_Leadership</i>	0,813
x2.3	<---	<i>Psychological_Empowerment_Leadership</i>	0,746
x2.2	<---	<i>Psychological_Empowerment_Leadership</i>	0,793
x2.1	<---	<i>Psychological_Empowerment_Leadership</i>	0,803
x3.4	<---	<i>Meaningful_Work</i>	0,766
x3.3	<---	<i>Meaningful_Work</i>	0,769
x3.2	<---	<i>Meaningful_Work</i>	0,792
x3.1	<---	<i>Meaningful_Work</i>	0,764
y1.1	<---	<i>Employee_Engagement</i>	0,779
y1.2	<---	<i>Employee_Engagement</i>	0,797
y1.3	<---	<i>Employee_Engagement</i>	0,712
y1.4	<---	<i>Employee_Engagement</i>	0,819
y1.5	<---	<i>Employee_Engagement</i>	0,769
y1.6	<---	<i>Employee_Engagement</i>	0,822
y2.1	<---	<i>Intention_to_Leave</i>	0,769
y2.2	<---	<i>Intention_to_Leave</i>	0,784

y2.3	<---	<i>Intention_to_Leave</i>	0,728
y2.4	<---	<i>Intention_to_Leave</i>	0,727
y2.5	<---	<i>Intention_to_Leave</i>	0,872

Tabel diatas memperlihatkan besarnya pengaruh indikator terhadap variabelnya yang memperlihatkan kategori tinggi dimana semuanya memperlihatkan angka diatas 0,70.

#### 4.6.2 Pengujian Hipotesis

Ketika seluruh asumsinya telah dilakukan pemenuhan, maka berikutnya akan dilaksanakan pengujian terhadap hipotesisnya selaras dengan yang diterangkan pada bab sebelumnya. Pengujian 4 hipotesis ini dilaksanakan berpedoman pada nilai *Critical Ratio* (CR) dari sebuah hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM selaras dengan yang tampak dalam tabel 4.17 berikut.

**Tabel 4.17**  
***Regression Weight Structural Equational Model***

			<i>Estimate</i>	S.E.	C.R.	P
<i>Employee_Engagement</i>	<---	<i>Workplace_Relationship_Quallity</i>	0,275	0,081	3,375	0,000
<i>Employee_Engagement</i>	<---	<i>Psychological_Empowerment_Leadership</i>	0,208	0,078	2,67	0,008
<i>Employee_Engagement</i>	<---	<i>Meaningful_Work</i>	0,462	0,094	4,924	0,000
<i>Intention_to_Leave</i>	<---	<i>Employee_Engagement</i>	-0,675	0,092	-7,35	0,000

Dari hasil pengujiannya diperoleh bahwasanya segala nilai CR ada pada kedudukan di atas 1,96 ataupun mempunyai probabilitas yang berkedudukan di bawah 0,05. Dari hal tersebut segala hipotesisnya diterima.

#### **4.8. Pembahasan**

##### **4.8.1 Hipotesis 1: Pengaruh *Workplace Relationship Quality* terhadap *Employee Engagement***

Berpedoman pada hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variable *workplace relationship quality* terhadap *employee engagement* ialah sebesar 3,375 yang dimana nilai probabilitasnya yakni 0,000. Nilai probabilitas = 0,000 < 0,05, menandakan bahwasanya *workplace relationship quality* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dari hal tersebut bisa diraihkan kesimpulan bahwasanya H1 diterima.

*Workplace relationship quality* yang baik mampu membuat keterikatan hubungan yang kuat antar tenaga kesehatan, sehingga untuk mendapatkan *employee engagement* yang kuat dari suatu organisasi perlu meningkatkan kualitas hubungan ditempat kerja yang baik. *Workplace relationship quality* mampu membuat tenaga kesehatan terikat secara organisasi dalam waktu yang lama. Sebagaimana asumsi yang ada pada teori *expectancy* atau teori harapan oleh Vroom, bahwasanya ketika individu berada di tempat kerja, mereka memiliki harapan harapan yang dipersepsikan. Salah satu harapan yang dicari oleh individu sebagai makhluk sosial ialah kualitas hubungan kerja. Jika harapan akan adanya kualitas hubungan kerja yang baik, yang di tandai dengan peluang untuk mengembangkan kemampuan, mendapat dukungan emosional dari rekan kerja,

serta mendapatkan motivasi kerja dari hasil *workplace relationship* ini terpenuhi, maka individu tersebut akan memberikan timbal balik yang positif. Salah satu timbal balik positif ialah meningkatnya keterikatan kerja yang ditandai dengan kesediaan untuk membantu organisasi mencapai tujuan besarnya dengan bersedia membantu rekan kerja, bersedia menyelesaikan tugas tugas baru yang menantang, fokus dalam melaksanakan tugas dan terlibat secara fisik dan mental dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ehrhardt, (2018) yang memperlihatkan bahwasanya *workplace relationship quality* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

#### **4.8.2 Hipotesis 2: Pengaruh *Psychological Empowerment Leadership* terhadap *Employee Engagement***

Berpedoman pada hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variable *psychological empowerment leadership* terhadap *employee engagement* ialah sebesar 2,670 yang dimana nilai probabilitasnya yakni 0,008. Nilai probabilitas =  $0,008 < 0,05$ , menandakan bahwasanya *psychological empowerment leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dari hal tersebut bisa diraihkan kesimpulan bahwasanya H2 diterima.

Gaya kepemimpinan yang mengedepankan kebermaknaan kerja, mendorong partisipasi tenaga kesehatan dalam pengambilan keputusan, mengekspresikan keyakinan dalam kinerja tinggi bagi semua tenaga kesehatan, memberikan otonomi kepada tenaga kesehatan ketika mendapatkan kendala birokrasi akan membuat tenaga kesehatan yakin bahwasanya pemimpin mereka memberikan kepercayaan penuh kepada tenaga kesehatan. Hal ini berpotensi untuk

meningkatkan keterikatan tenaga kesehatan terhadap organisasi. Individu yang diberdayakan secara penuh oleh pimpinan, akan berpikir ulang jika ingin meninggalkan organisasi, kemungkinan kecil untuk memikirkan alternatif pekerjaan lain dan berupaya untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Hal ini juga sesuai dengan kerangka dasar dari teori Harapan Vroom, bahwasanya ketika individu mendapatkan sesuatu atas pekerjaannya, dalam hal ini berupa dukungan pemberdayaan dari pimpinan, maka kemungkinan besar individu atau tenaga kesehatan tersebut akan memberikan timbal balik kepada organisasi dalam bentuk kesediaan untuk mengambil tugas tugas baru, membantu rekan kerja, mengidentifikasi tantangan dan peluang, serta fokus dalam melaksanakan tugas dan terlibat dalam pekerjaan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Papalexandris, (2018) yang menyatakan bahwasanya *psychological empowerment leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee engagement*.

*Psychological empowerment leadership* yang baik, dengan di tandai oleh meningkatkan makna kerja, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, mengekspresikan keyakinan dalam kinerja tinggi dengan didukung *engagement* yang kuat dari tenaga kesehatan, maka tenaga kesehatan semakin merasa terikat dengan organisasi seperti meningkatkan makna kerja, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, mengekspresikan keyakinan dalam kinerja tinggi dengan keterikatan kerja yang kuat.

### 4.8.3 Hipotesis 3: Pengaruh *Meaningful Work* terhadap *Employee Engagement*

Berpedoman pada hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variable *meaningful work* terhadap *employee engagement* ialah sebesar 4,924 yang dimana nilai probabilitasnya yakni 0,000. Nilai probabilitas = 0,000 < 0,05, menandakan bahwasanya *meaningful work* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Dari hal tersebut bisa diraihkan kesimpulan bahwasanya H3 diterima.

*Meaningful work* berfokus pada suatu tujuan ataupun nilai sebagai suatu hal yang berharga dan penting bagi sebagian individu didasarkan pada standarisasi individu itu sendiri. Hal ini menggambarkan adanya ketertarikan instrinsik dari individu terkait atas sebuah pekerjaan ataupun tugas yang diberikan, khususnya ketika pekerjaan ini melibatkan seluruh nilai yang dipercayai oleh individu dalam peranan seorang individu terhadap pekerjaannya. Perasaan individu bahwasanya pekerjaan atau yang dijalani memiliki makna yang berharga akan membuat individu tersebut terikat dengan profesinya dan juga tempat kerjanya. Dengan demikian apabila individu merasa bahwasanya pekerjaan yang ditekuninya akan mengembangkan nilai intrinsic dirinya (*developing inner self*), membuat dirinya bisa merasakan apa yang di rasakan oleh orang lain sehingga tumbuh empati, serta pekerjaannya sesuai dengan potensi dan kompetensinya, akan meningkatkan keterikatan dirinya terhadap organisasi tempat dirinya bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ahmed et al., (2016) yang memperlihatkan adanya pengaruh signifikan positif *meaningful work* terhadap *employee engagement*.

#### 4.8.4 Hipotesis 4: Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Intention to Leave*

Berpedoman pada hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variable *employee engagement* terhadap *intention to leave* ialah sebesar -7,350 yang dimana nilai probabilitasnya yakni 0,000. Nilai probabilitas = 0,000 < 0,05, menandakan bahwasanya *employee engagement* mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave*. Dari hal tersebut bisa diraihkan kesimpulan bahwasanya H4 diterima.

Tenaga kesehatan yang memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi mempunyai keinginan untuk terus menjadi bagian organisasi. Tenaga kesehatan atau individu yang memiliki keterikatan dengan organisasi dalam bentuk kesediaan untuk mengerjakan tugas tugas baru yang menantang, melibatkan fisik dan mental dalam menyelesaikan pekerjaan, dan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan akan cenderung untuk tetap tinggal di organisasi. Sehingga, semakin tinggi *employee engagement* maka semakin rendah *intention to leave*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chrisdiana dan Rahardjo, (2017) yang memperlihatkan bahwasanya *employee engagement* berpengaruh signifikan negatif terhadap *intention to leave*

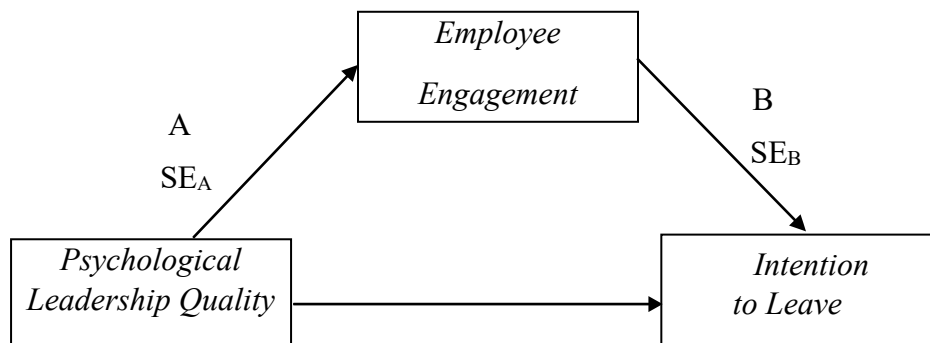


**Tabel 4.18**

**Hasil Penerimaan Hipotesis**

No	Hipotesis	Hasil Hipotesis
1	<i>Workplace relationship quality</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i>	Diterima
2	<i>Psychological empowerment leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i>	Diterima
3	<i>Meaningful work</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i>	Diterima
4	<i>Employee engagement</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>intention to leave</i>	Diterima

Pengujian mediasi dijelaskan melalui uji sobel test. Hasil penelitian ini membuktikan bahwasanya *employee engagement* memediasi pengaruh antara *psychological leadership quality* dengan *intention to leave* yang ditunjukkan dengan perhitungan kalkulator sobel di bawah ini:

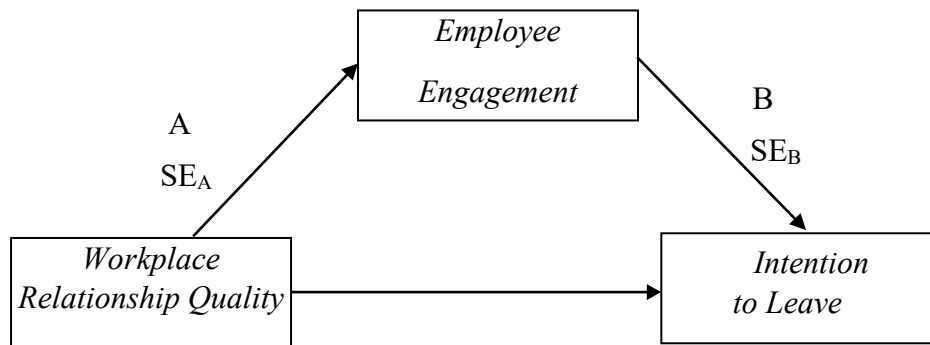


**A** : 0,208  
**B** : -0,675  
**SE<sub>A</sub>** : 0,078  
**SE<sub>B</sub>** : 0,092  
**Sobel test statistic** : **-2.50626031**  
**One-tailed probability** : 0.00610079  
**Two-tailed probability** : 0.01220158

Didasarkan pada kalkulator sobel dijelaskan bahwa, nilai sobel test statistik -2,506 diatas 1,96 dan nilai *probability* dibawah 0,05 yakni sebesar 0,00610 artinya *employee engagement* bisa memediasi pengaruh antara *psychological leadership quality* dengan *intention to leave*.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwasanya *employee engagement* memediasi pengaruh antara *workplace relationship quality* dengan *intention to leave*

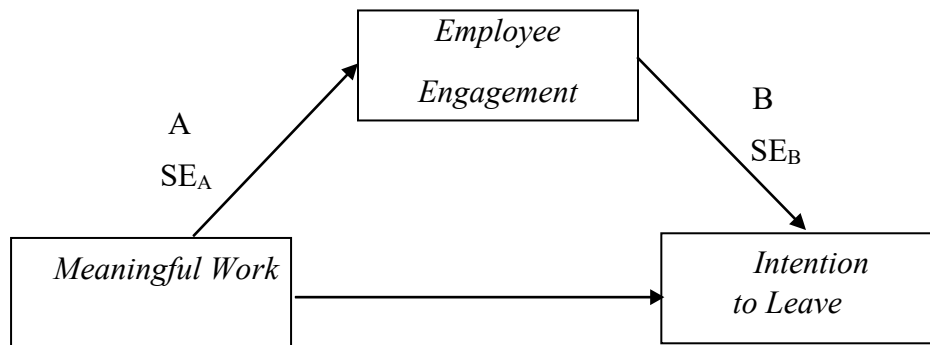




**A** : 0,275  
**B** : -0,675  
**SE<sub>A</sub>** : 0,081  
**SE<sub>B</sub>** : 0,092  
**Sobel test statistic** : **-3.08117467**  
**One-tailed probability** : 0.00103093  
**Two-tailed probability** : 0.00206186

Didasarkan pada kalkulator sobel dijelaskan bahwa, nilai sobel test statistik -3,081 diatas 1,96 dan nilai probability dibawah 0,05 yakni sebesar 0,00206 artinya *employee engagement* bisa memediasi pengaruh antara *workplace relationship quality* dengan *intention to leave*

Hasil penelitian ini membuktikan bahwasanya *employee engagement* memediasi pengaruh antara *meaningful work* dengan *intention to leave* yang ditunjukkan dengan perhitungan kalkulator sobel di bawah ini:



**A** : 0,462  
**B** : -0,675  
**SE<sub>A</sub>** : 0,094  
**SE<sub>B</sub>** : 0,092  
**Sobel test statistic** : -4.08336924  
**One-tailed probability** : 0.00002219  
**Two-tailed probability** : 0.00004439

Didasarkan pada kalkulator sobel dijelaskan bahwa, nilai sobel test statistik -4,083 diatas 1,96 dan nilai *probability* dibawah 0,05 yakni sebesar 0,00002 artinya *employee engagement* bisa memediasi pengaruh antara *meaningful work* dengan *intention to leave*

Dari tiga hasil pengujian sobel maka dapat disimpulkan bahwasanya *employee engagement* menjadi variable intervening pada pengaruh kualitas hubungan kerja terhadap keinginan berpindah, pengaruh antara *psychological empowering leadership* terhadap keinginan berpindah dan pengaruh antara *meaningful work* terhadap keinginan berpindah. Sehingga, kualitas hubungan kerja yang baik antar anggota organisasi, keberadaan pimpinan yang mampu memberdayakan potensi dan kompetensi tenaga kesehatan untuk mencari alternatif penyelesaian pekerjaan serta *meaningful work* atau kebermaknaan kerja

pada masing masing anggota tenaga kesehatan berpotensi untuk meningkatkan keterikatan tenaga kesehatan terhadap organisasi yang pada akhirnya akan menurunkan keinginan tenaga kesehatan untuk mencari tempat kerja yang lain, berpikir alternatif pekerjaan lain dan berpindah ke tempat organisasi yang baru.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Rumusan masalah dalam penelitian ini ialah “Bagaimana upaya menurunkan tingkat *intention to leave* dengan menggunakan pendekatan *workplace relationship quality*, *psychological empowerment leadership* dan *meaningful work* melalui mediasi *employee engagement*”. Sedangkan tujuan penelitian ialah menguji model empiris pengaruh antar variable. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan di bawah ini:

1. *Workplace relationship quality*, *psychological empowerment leadership*, dan *meaningful work* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Semakin baik *workplace relationship quality*, *psychological empowerment leadership*, dan *meaningful work*, maka berpotensi untuk menguatkan keterikatan tenaga kesehatan terhadap organisasi. Pada penelitian ini kontribusi terbesar untuk meningkatkan *employee engagement* ialah *meaningful work*.
2. *Employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *intention to leave*. Pada penelitian ini, semakin kuat *employee engagement* maka berpotensi untuk menurunkan keinginan tenaga kesehatan untuk meninggalkan organisasi.
3. *Employee engagement* menjadi mediator pada pengaruh antara *workplace relationship quality*, *psychological empowering leadership* dan *meaningful*

*work* terhadap *intention to leave*. Hal ini mengisyaratkan bahwasanya *employee engagement* akan menjadi salah satu prasyarat untuk menurunkan *intention to leave*, dimana keterikatan tenaga kesehatan akan terus meningkat jika ada kualitas hubungan kerja yang baik, pemimpin yang mampu memberdayakan tenaga kesehatan dan individu yang mampu memaknai pekerjaannya dengan baik. Tenaga kesehatan yang memiliki ikatan yang kuat juga mampu memahami apa yang menjadi keinginan pimpinan dalam bekerja sehingga mengurungkan niatnya untuk keluar dari pekerjaan, selain itu tenaga kesehatan yang terikat dengan pekerjaannya akan lebih memaknai pekerjaan itu sendiri dengan baik agar tetap menjadi bagian dari organisasi

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini memberikan implikasi pada model penurunan *intention to leave* yang di bangun dari kerangka teori harapan yang dikembangkan oleh Vroom. Pada penelitian ini, harapan tenaga kesehatan atas hubungan tempat kerja yang berkualitas, pemberdayaan kepemimpinan secara psikologis dan pekerjaan yang dilakukan mampu memberikan makna kerja yang positif, dimana hal ini mampu membuat tenaga kesehatan lebih terikat dengan organisasi yang menurunkan niatnya untuk keluar dikarenakan harapannya sudah terpenuhi.

## **5.3. Implikasi Manajerial**

Didasarkan pada hasil penelitian, maka dapat disarankan kepada manajemen di bawah ini:

1. *Workplace relationship quality* mampu meningkatkan *employee engagement*, maka Klinik Pratama BPJS yang memiliki kapitasi 5000 peserta se Kota Semarang perlu menjaga kualitas hubungan kerja dengan mengoptimalkan kerja berbasis tim, menciptakan ruangan atau waktu untuk bersosialisasi sehingga kedekatan antar tenaga kesehatan akan lebih harmonis.
2. *Psychological empowerment leadership* mampu meningkatkan *employee engagement*, maka Klinik Pratama BPJS yang memiliki kapitasi 5000 peserta se Kota Semarang perlu untuk memastikan bahwasanya jajaran pimpinan klinik memiliki *sense of empowering* yang tinggi. Pembekalan kepada jajaran pimpinan dengan mengadakan leadership training, atau *forum group discussion* antar pimpinan untuk meningkatkan potensi pemberdayaan tenaga kesehatan menjadi hal yang bisa dilakukan.
3. *Meaningful work* mampu meningkatkan *employee engagement*, maka Klinik Pratama BPJS yang memiliki kapitasi 5000 peserta se Kota Semarang perlu terus mensosialisasikan dan mendukung para SDM nya untuk memiliki afirmasi bahwasanya profesi yang dipilih dalam pekerjaannya ialah sesuatu yang bermakna baik bagi dirinya maupun bagi orang lain. Forum penguatan diri tenaga kesehatan secara spiritual bisa menjadi alternatif kebijakan MSDM untuk meningkatkan *meaningful work*.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini ialah di bawah ini:

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil *squared multiple correlation* memperlihatkan besaran 0,47 untuk *employee engagement*;



dan 0,46 untuk *intention to leave*. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.

2. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan yang tidak bisa digali atau terjangkau yakni terkait masalah: biaya, waktu, dan tempat.
3. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian ini yaitu: Klinik Pratama BPJS yang memiliki kapitasi 5000 peserta se Kota Semarang.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Sehingga perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini ialah menambah variabel independen yang mempengaruhi *employee engagement* seperti menggunakan pendekatan teori motivasi selain teori harapan. Model keseimbangan *job demand* dan *organizational resources* bisa menjadi salah satu alternatif.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Akmal. (2019). Lebih dekat dengan Industri 4.0. Yogyakarta: Deepublish

- Bruce, L. (1998). Understanding the Power, Responsibility, Leadership and Learning: the key to successful Knowledge management. *Journal of Systemic Knowledge Management*.
- Black., J. S., & Gregersen., H. B. (2003). *Leading Strategic Change* New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Balkan, M. O., Serin, A. E., dan Soran, S. (2014). The Relationship Between Trust, Turnover Intentions and Emotions: An Application”. *European Scientific Journal*. Vol 10, No. 2
- Basak, E., Ekmekci, E., Bayram, Y., dan Bas, Y. (2013). “Analysis of Factors That Affect the Intention to Leave of White-collar Employees in Turkey Using Structural Equation Modelling”. *World Congress on Engineering dan Computer Science Vol. II*
- Colbert, A. E., Bono, J. E., dan Purvanova, R. K. (2016). “Flourishing Via Workplace Relationship: Moving Beyond Instrumental Support”. *Academy of Management Journal* Vol. 59 No.4
- Claudianty; Grandita Satira dan Fendy Suhariadi, (2020), “Pengaruh perceived organizational support terhadap employee engagement,” *Jurnal Fenomena*, Vol. 29 No. 2 (2020), hal. 32-37 ISSN: 2622-8947 DOI: 10.30996/fn.v29i2.4752 Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
- Dai, Kailiang Da, dan Xinyu Qin, (2016), “Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice,” *Open Journal of Social Sciences*, 2016, 4, 46-57 <http://www.scirp.org/journal/jss> ISSN Online: 2327-5960 ISSN Print: 2327-5952
- Engidaw, Abriham Ebabu, (2021), “The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone,” *Journal of Innovation and Entrepreneurship*
- Green, Kelli., Lopez, Mayra., Wyocksi, Allen., Kepner, Karl., Farnsworth, Derek., dan Clark, Jennifer. (2015). “Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, dan the Required Managerial Tools”. IFAS Extension University of Florida

- Hussain, I. A.; Yunus, N.; Ishak, N. A. & Daud N. 2013. The Influence of Intention to Leave Towards Employee Engagement among Young Bankers in Malaysia International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 14; 2013 ISSN 1833- 3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). "The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change." *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386
- Khan, Farah and Ali, Uzma. 2013. A Cross-Cultural Study: Work Stress as Mediator between Job Satisfaction and Intention to Quit International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 9; August 2013
- Lock, P., Wang, P. Z., Westwood, B., & Crawford. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 490-514.
- Mete, E. S., dan Sokmen, A. (2016). "The Influence of Workplace Bullying on Employee's Job Performance, Job Satisfaction dan Turnover Intention in a Newly Established Private Hospital". *International Review of Management dan Business Research* Vol. 5 Issue 1
- Mxenge, S.V., M.Dywili, S. Bazana (2014) Job Engagement And Employees' Intention To Quit Among Administrative Personnel At The University Of Fort Hare In South Africa. *International Journal Of Research In Social Sciences* © 2013-2014 Ijrss & K.A.J. All Rights Reserved. Sept. 2014. Vol. 4, No.5 Issn 2307- 227x
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior* Bristol: Prentice Hall
- Motyka, Błażej, (2018), "Employee engagement and performance: a systematic literature review," *International Journal of Management and Economics* 2018; 54(3): 227–244
- Nurita Juhdi, Fatimah Pa'wan, Ram Milah Kaur Hansaram. 2013. HR practices and turnover intention: the mediating roles of

organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013 Vol. 24, No. 15, 3002–3019, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>

Pamela, S. J., Cynthia, C. M., Strohfus, P., & Marcia, B. (2012). Using Transformational Change to Improve Organizational Culture and Climate in a School of Nursing. *Journal of Nursing Education*, 51(2), 81-88.

Rizwan, M., Arshad, Q. M., Munir, H. M. A., Iqbal, F., dan Hussain, A. (2014). “Determinants of Employee intention to leave: A Study from Pakistan”. *International Journal of Human Resource Studies* Vol. 4 No. 3

Rigoni. (2016). “Do Employees Really Know What’s Expected of Them?”. <https://www.gallup.com/businessjournal/195803/employees-really-know-expected.aspx> diakses tanggal 1 Maret 2017

Robbins, S. P. (2001). *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Inc

Sutrisno, Edy. (2022). Pengaruh pengembangan SDM dan kepribadian terhadap kompetensi dan prestasi kerja tenaga kesehatan pada PT. Barata Indonesia di Gresik, *EKUITAS* ISSN 1411-0393 Akreditasi No.55a/DIKTI

Varma, Chandrakant dan Chandrahauns R Chavan, (2021), “Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Mediator Role of Extrinsic Factors of Job Satisfaction,” *Innovations*, Number 67 December 2021

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128

Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2004). Developing Strategic Orientation in China: antecedent and consequences of market and innovation orientations. *Journal of Business Research*, 58, 1049-1058