

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. PROFIL OBJEK DAN SUBJEK PENELITIAN

a. Gambaran Umum Objek Penelitian

1) Sejarah PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Pendirian PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau yang sering disebut dengan PT KAI didasarkan akta pendirian No. 2 tanggal 1 Juni 1999 oleh notaris Imas Fatimah, S.H., Sp.N., dengan akta perbaikan No. 14 tanggal 13 September 1999 di Jakarta. Pengesahan atas akta pendirian disetujui oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C-17171 HT.01.01, TH.99 tanggal 1 Oktober 1999 dan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 4 tanggal 14 Januari 2000 Tambahan No. 240/2000.

Perkeretaapian di Indonesia mulai beroperasi pada tahun 1864 saat perusahaan perkeretaapian swasta Belanda bernama *Nederlanche Indische Spoorweg Maatschappij* (NISM) membangun jalur kereta api dari Semarang ke Solo. Selanjutnya jalan kereta api baik di Jawa maupun di luar Jawa dibangun oleh tiga perusahaan Belanda lainnya. Ketiga perusahaan tersebut terdiri dari satu perusahaan pemerintah Belanda yaitu *Staatsspoorwegen* (SS) dan dua perusahaan swasta yaitu *Verenigde Spoorwegbedrijf* dan *Deli Spoorwegen Maatschappij*.

Pemerintah Indonesia melakukan pengambilalihan kantor kereta api dan stasiun yang dikuasai oleh Jepang dari Belanda setelah Proklamasi Kemerdekaan pada tanggal 17 Agustus 1945. Kantor Pusat Kereta Api Bandung diambil alih pada tanggal 28 September 1945 sebagai puncak perebutan kekuasaan dan hari pendirian Djawatan Kereta Api Repoeblik Indonesia (DKA-RI). Tanggal berdirinya DKA-RI selanjutnya ditetapkan sebagai Hari

Kereta Api. Pemerintah Republik Indonesia kemudian membentuk Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA) pada tanggal 25 Mei 1963.

PNKA kemudian berubah menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) pada tanggal 15 September 1997. Dana subsidi diberikan pemerintah kepada PJKA untuk mulai beroperasi melayani masyarakat. Babak baru pengelolaan perkeretaapian dimulai pada saat PJKA diubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka). Sebagai perusahaan umum yang bergerak dibidang pelayanan masyarakat, Perumka mendapatkan keuntungan dari produk dan jasa yang diberikan. Tawaran tiga kelas layanan dalam perjalanan kereta disediakan oleh Perumka, yaitu kelas eksekutif, bisnis, dan ekonomi. Pada tanggal 3 Februari 1998 terjadi pengalihan pentuk perusahaan umum menjadi perusahaan perseroan (Persero) dengan nama PT Kereta Api (Persero) atau PT KA. Bisnis yang berorientasi laba menjadi tujuan utama PT KA.

Perubahan nama PT Kereta Api (Persero) menjadi PT Kereta Api Indonesia (Persero) terhitung mulai tanggal 11 Mei 2010. PT Kereta Api (Persero) atau yang sering disebut dengan PT KAI menyelenggarakan kegiatan usaha penunjang selain pelayanan angkutan penumpang dan barang dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki menyesuaikan perubahan yang terjadi di dunia usaha dan tuntutan pelanggan. PT KAI memperluas lini bisnisnya dalam bentuk bisnis penunjang yang terkait dengan jasa kereta api seperti jasa pariwisata kereta api, restorasi di kereta api (*on train services*) dan di stasiun, jasa properti yang berhubungan dengan perkeretaapian, dan jasa pengiriman logistik.

PT KAI melakukan penerbitan obligasi untuk pertama kali pada bulan November tahun 2017. Dengan terbitnya obligasi ini, PT KAI memasuki fase baru dalam menyediakan pembiayaan untuk ekspansi bisnis. PT KAI akan lebih optimal dalam

pemenuhan harapan pelanggan dengan peningkatan kinerja dan kualitas layanan perkeretaapian. Peran PT KAI sebagai penyedia sistem transportasi berbasis rel terbukti dari telah keberhasilannya mengangkut penumpang sebanyak 423,87 juta orang penumpang dan pendistribusian 40,1 juta ton barang pada tahun 2018. Selain itu, pengoperasian *light rail transit* (LRT) berhasil direalisasikan pertama kali di Indonesia pada tanggal 1 Agustus 2018 oleh PT KAI yang beroperasi secara komersial di Palembang dengan panjang jalur yaitu 23,4 km dan melewati 13 stasiun.

PT KAI berusaha secara kontinyu mengembangkan dan meningkatkan kualitas sarana, prasarana, sumberdaya manusia dan pelayanan untuk dapat menyediakan pelayanan terbaik bagi pelanggan sehingga mempermudah masyarakat Indonesia terhubung dari satu kota ke kota lainnya dan mendukung sistem distribusi logistik nasional dengan menggunakan angkutan kereta api yang aman, nyaman, efisien, dan rendah emisi.

2) Profil Pegawai

Total jumlah karyawan PT KAI per 30 Agustus 2020 adalah sebanyak 29.305 karyawan aktif yang tersebar di seluruh wilayah kerja perusahaan yang berada di kantor pusat maupun di daerah. Berikut adalah profil pekerja PT KAI berdasarkan beberapa komposisi adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Komposisi Karyawan PT KAI

No	Komposisi Karyawan	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin		
	Laki – laki	27.761	94,73
	Perempuan	1.544	5,27
2	Usia Karyawan		
	18 – 30	11.223	38,30
	31 – 40	8.416	28,72
	41 – 50	6.973	23,79
	51 - 55	2.637	9,00
	≥ 56	56	0,19
3	Pendidikan		
	SD	648	2,21
	SMP	898	3,06
	SMA/SMK	24.932	85,08
	D3	834	2,85
	S1	1928	6,58
	S2	63	0,21
	S3	2	0,01
4	Status Kepegawaian		
	Eks PNS	563	1,92
	Eks Perumka	17.513	59,76
	Persero	11.229	38,32
5	Tempat Kedudukan		
	Kantor Pusat	3.791	12,94
	Daerah	23.946	81,71
	Anak Perusahaan	1.568	5,35
	Jumlah Total Setiap Komposisi	29.305	100

Sumber: Data Unit Personal Care, Control, and Development PT KAI

Tabel 5 menjelaskan bahwa mayoritas karyawan PT KAI berjenis kelamin laki – laki yaitu sebanyak 94,73 persen dari total keseluruhan pegawai. PT KAI lebih banyak melakukan perekrutan pegawai dengan jenis kelamin laki – laki untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam pekerjaan operasional yang membutuhkan tenaga ekstra. Karyawan PT KAI paling banyak berusia antara 18 sampai dengan 30 tahun yaitu sejumlah 11.223 karyawan. Karyawan dalam rentang usia 18 – 30 dianggap sebagai karyawan dengan produktivitas tinggi yang nantinya diharapkan akan menjadi generasi penerus dalam memajukan perusahaan. Pendidikan yang dimiliki oleh karyawan PT KAI didominasi dari lulusan SMA/SMK yaitu sebanyak 24.932 karyawan. Karyawan dengan pendidikan SMA/SMK dibutuhkan lebih banyak dalam pekerjaan operasional perusahaan seperti

pekerjaan operator sarana, administrasi di stasiun, perbengkelan kereta dan pekerjaan lainnya yang tidak memerlukan kemampuan manajerial.

Seiring dengan adanya perubahan bentuk perusahaan dari PJKA menjadi bentuk Perumka pada tahun 1990 membuat status kepegawaian sebagian besar karyawan PJKA berubah menjadi karyawan Perumka yaitu sebanyak 17.513 karyawan. Status karyawan Persero diberikan kepada karyawan yang direkrut mulai tahun 2009 hingga saat ini. Tempat kedudukan sebagian besar karyawan PT KAI tersebar di daerah mencakup sembilan daerah operasi dan empat divisi regional. Penempatan karyawan lebih banyak di daerah dikarenakan wilayah kerja PT KAI yang sangat luas untuk setiap daerah operasi dan divisi regional sehingga memerlukan lebih banyak tenaga dalam penyelesaian pekerjaan.

3) Pengembangan SDM

PT KAI memiliki strategi pengembangan sumberdaya manusia untuk meningkatkan potensi karyawan agar menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Strategi pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan tidak hanya dari sisi kompetensi dan profesionalisme saja, melainkan dari sisi kinerja serta keterikatan pada perusahaan juga terus dikembangkan. Identifikasi kompetensi karyawan terus dilakukan seiring dengan kemajuan teknologi, informasi serta komunikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dalam proses bisnis perusahaan. Perancangan program pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan menyesuaikan kebutuhan perusahaan.

PT KAI menggunakan metode pendidikan dan pelatihan (diklat) dan non diklat dalam pengembangan kompetensi sumberdaya manusianya. Diklat dibedakan menjadi tiga

kelompok pelatihan, yaitu *Basic Development Program* (BDP), *Professional Development Program* (PDP), dan *Managerial Development Program* (MDP). Masing – masing pelatihan diklat memiliki tujuan yang berbeda. BDP merupakan pelatihan awal yang diselenggarakan untuk membekali karyawan baru dengan pengetahuan dasar tentang perkeretaapian, kedisiplinan, kepemimpinan, dan lain sebagainya. PDP sebagai pelatihan lanjutan memiliki tujuan untuk penyampaian materi teknis terkait pelaksanaan tugas sesuai kelompok pekerjaan karyawan. MDP merupakan pelatihan yang ditujukan untuk peningkatan kompetensi manajerial.

Metode non diklat diberikan dalam berbagai bentuk antara lain yaitu melalui pembinaan, konseling, studi banding, tugas belajar, *job enlargement* atau *enrichment*, *job assignment*, dan sebagainya. PT KAI memberikan kesempatan untuk setiap karyawan mengikuti program tugas belajar atau beasiswa baik di dalam negeri maupun di luar negeri dengan harapan karyawan dapat menyaksikan dan praktik langsung serta dapat menyerap ilmu lebih banyak sehingga pengetahuan tentang perkeretaapian meningkat.

b. Gambaran Umum Subjek Penelitian

Pada Bab sebelumnya telah disampaikan bahwa penelitian dilakukan pada karyawan generasi milenial PT KAI yaitu dengan karyawan dengan rentang usia 20 – 40 tahun. Berdasarkan data yang diperoleh, total populasi karyawan generasi milenial yang ada di PT KAI adalah sebanyak 19.629 karyawan dengan sampel sebanyak 275 karyawan.

Strata yang digunakan dalam teknik sampling penelitian ini yaitu masa kerja karyawan generasi milenial. Karyawan generasi milenial di PT KAI memiliki masa kerja paling lama 20 tahun sehingga penulis membagi masa kerja menjadi empat strata yaitu masa kerja 0 – 5

tahun, masa kerja 6 – 10 tahun, masa kerja 11 – 15 tahun, dan masa kerja 16 – 20 tahun.

Jumlah anggota sampel berstrata didapatkan dari hasil perhitungan menggunakan rumus pembagian secara proporsional yaitu:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

dimana

n_i : jumlah anggota sampel menurut tingkatan

n : jumlah total sampel

N_i : jumlah anggota populasi menurut stratum

N : jumlah total populasi

Dari perhitungan menggunakan rumus pembagian secara proporsional maka didapatkan jumlah anggota sampel berdasarkan masa kerja karyawan adalah:

Tabel 6. Jumlah Sampel

No	Masa Kerja	Jumlah Karyawan (N_i)	Jumlah Sampel (n_i)
1	0 – 5 tahun	7.300 karyawan	102 responden
2	6 – 10 tahun	8.326 karyawan	117 responden
3	11 – 15 tahun	3.740 karyawan	52 responden
4	16 – 20 tahun	263 karyawan	4 responden
	Jumlah Total	19.629 karyawan	275 reponden

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner penelitian, terdapat 275 karyawan generasi milenial yang berpartisipasi dalam mengisi kuesioner.

1) Jenis Kelamin Responden

Sebagian besar responden karyawan generasi milenial PT KAI memiliki jenis kelamin laki – laki yaitu dengan jumlah total sebanyak 209 orang atau 76% dari jumlah total jumlah responden keseluruhan. Dari jumlah total pegawai diketahui bahwa mayoritas karyawan PT KAI berjenis kelamin laki – laki dikarenakan PT KAI banyak membutuhkan karyawan laki – laki untuk operasionalisasi usahanya seperti di bidang pengoperasian

kereta api, perbaikan teknikal maupun mekanikal sarana, dan pengamanan perjalanan kereta yang harus siap penuh 24 jam dengan jam kerja yang tidak menentu sehingga dapat lebih fleksibel. Responden karyawan generasi milenial PT KAI dilihat dari jenis kelaminnya ditunjukkan dalam Tabel 11 berikut:

Tabel 7. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Masa Kerja	Jumlah Responden		Persentase	
		L	P	L	P
1	0 – 5 tahun	86	16	84,3	15,7
2	6 – 10 tahun	72	45	61,5	38,5
3	11 – 15 tahun	47	5	90,4	9,6
4	16 – 20 tahun	4	0	100,0	0,0
	Jumlah	209	66	76,0	24,0
	Total	275		100,0	

Sumber: Data primer yang diolah

2) Usia Responden

Dari data total jumlah responden sebanyak 275 responden, sebagian besar karyawan generasi milenial PT KAI memiliki usia diantara 31 – 35 tahun yaitu sebanyak 103 orang atau 37,5% yang hampir seimbang dengan karyawan berusia 26 – 30 tahun yaitu 101 orang atau 36,7%. Karyawan generasi milenial dengan usia lebih muda dirasa lebih energik, mampu berfikir lebih cepat dalam menyelesaikan suatu permasalahan dan nantinya diharapkan dapat menjadi pemimpin yang hebat di masa depan untuk membawa perusahaan menjadi lebih maju. Responden karyawan generasi milenial PT KAI dilihat dari usianya dapat ditunjukkan pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8. Data Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20 – 25 tahun	32	11,6
2	26 – 30 tahun	101	36,7
3	31 – 35 tahun	103	37,5
4	36 – 40 tahun	39	14,2
	Total	275	100

Sumber: Data primer yang diolah

3) Pendidikan Responden

Sebagian besar responden karyawan generasi milenial PT KAI memiliki tingkat pendidikan terakhir di jenjang S1. Hal ini sejalan dengan adanya reformasi birokrasi di BUMN dimana dalam melakukan rekrutmen pegawai PT KAI mensyaratkan minimal ijazah S1 dan memberikan kesempatan bagi karyawan yang sudah melanjutkan jenjang pendidikan menjadi S1 untuk melakukan penyetaraan ijazah. Semakin tingginya tingkat pendidikan seorang karyawan, maka kompetensi karyawan akan meningkat dan lebih mudah beradaptasi dengan kebiasaan baru sehingga mampu menghadapi tantangan – tantangan dalam memajukan perusahaan. Responden karyawan generasi milenial PT KAI dilihat dari pendidikan terakhirnya ditunjukkan pada Tabel 9 berikut:

Tabel 9. Data Responen Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMA / SMK	67	24,4
2	D1	2	0,7
3	D3	39	14,2
4	D4	1	0,4
5	S1	159	57,8
6	S2	6	2,2
7	S3	1	0,4
Total		275	100

Sumber: Data primer yang diolah

2. ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF VARIABEL

Tahapan analisis statistik deskriptif variabel dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang gambaran jawaban responden atas pertanyaan – pertanyaan yang tersaji dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Pilihan jawaban pada kuesioner tersaji dalam lima tingkatan yaitu skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS), skor 3 untuk jawaban Netral (N), skor 4 untuk jawaban Setuju (S), dan skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS). Hasil jawaban responden pada masing – masing indikator untuk setiap variabel direpresentasikan dalam data yang disajikan.

commit to user

a. Frekuensi jawaban variabel *work life balance*

Variabel *work life balance* mendefinisikan tingkat dimana seorang karyawan merasakan adanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Frekuensi jawaban responden pada variabel *work life balance* tersaji dalam Tabel 10.

Tabel 10. Analisis Statistik *Work Life Balance*

Indi- kator	Skala Pengukuran										Mean
	1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
WLB1	6	2,2	28	10,2	57	20,7	114	41,5	70	25,5	3,8
WLB2	5	1,8	21	7,6	55	20,0	118	42,9	76	27,6	3,9
WLB3	5	1,8	26	9,5	77	28,0	125	45,5	42	15,3	3,6
WLB4	3	1,1	14	5,1	40	14,5	139	50,5	79	28,7	4,0
WLB5	10	3,6	38	13,8	97	35,3	107	38,9	23	8,4	3,3
WLB6	3	1,1	21	7,6	70	25,5	121	44,0	60	21,8	3,8
WLB7	9	3,3	26	9,5	70	25,5	128	46,5	42	15,3	3,6
WLB8	3	1,1	9	3,3	31	11,3	139	50,5	93	33,8	4,1
WLB9	1	0,4	4	1,5	23	8,4	129	46,9	118	42,9	4,3
WLB10	1	0,4	1	0,4	25	9,1	127	46,2	121	44,0	4,3
WLB11	6	2,2	10	3,6	52	18,9	138	50,2	69	25,1	3,9
WLB12	2	0,7	4	1,5	41	14,9	135	49,1	93	33,8	4,1
WLB13	5	1,8	17	6,2	67	24,4	128	46,5	58	21,1	3,8
WLB14	0	0,0	9	3,3	51	18,5	119	43,3	96	34,9	4,1
WLB15	2	0,7	12	4,4	48	17,5	127	46,2	86	31,3	4,0

Berdasarkan nilai *mean* pada Tabel 10 sebagian besar responden menjawab Setuju dari lima belas indikator pertanyaan sehingga dapat diartikan bahwa sebagian besar responden sudah merasakan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

b. Frekuensi jawaban variabel pengembangan karir

Variabel pengembangan karir menjelaskan bagaimana usaha peningkatan kompetensi dan moral karyawan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan jabatan. Frekuensi jawaban responden pada variabel pengembangan karir tersaji dalam Tabel 11.

Tabel 11. Analisis Statistik Pengembangan Karir

Indi- kator	Skala Pengukuran										Mean
	1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
PKR1	11	3,8	9	3,3	92	33,5	118	42,9	45	16,4	3,6
PKR2	8	3,9	16	5,8	82	29,8	126	45,8	43	15,6	3,7
PKR3	6	3,6	13	4,7	91	33,1	120	43,6	45	16,4	3,7
PKR4	7	4,0	15	5,5	81	29,5	121	44,0	51	18,5	3,7
PKR5	3	3,3	7	2,5	47	17,1	129	46,9	89	32,4	4,1
PKR6	3	3,8	9	3,3	36	13,1	120	43,6	107	38,9	4,2
PKR7	2	3,6	7	2,5	36	13,1	114	41,5	116	42,2	4,2
PKR8	26	4,1	48	17,5	120	43,6	66	24,0	15	5,5	3,0
PKR9	20	4,3	39	14,2	126	45,8	66	24,0	24	8,7	3,1
PKR10	18	4,3	14	5,1	112	40,7	95	34,5	36	13,1	3,4

Berdasarkan nilai *mean* pada Tabel 11 rata – rata jawaban dari sepuluh indikator adalah Setuju yang dapat diartikan bahwa karyawan generasi milenial merasa PT KAI telah menyediakan program pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan jabatan karyawan.

c. Frekuensi jawaban variabel kepuasan kerja

Variabel kepuasan kerja menjelaskan persepsi atau perasaan positif yang muncul dari dalam diri karyawan tentang apa yang dirasakan saat melaksanakan pekerjaannya. Frekuensi jawaban responden pada variabel kepuasan kerja tersaji dalam Tabel 12.

Tabel 12. Analisis Statistik Kepuasan Kerja

Indi- kator	Skala Pengukuran										Mean
	1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
KPK1	2	3,6	3	1,1	46	16,7	136	49,5	88	32,0	4,1
KPK2	0	3,7	3	1,1	32	11,6	148	53,8	92	33,5	4,2
KPK3	0	3,7	3	1,1	28	10,2	130	47,3	114	41,5	4,3
KPK4	1	3,7	21	7,6	77	28,0	126	45,8	50	18,2	3,7
KPK5	11	4,1	22	8,0	66	24,0	127	46,2	49	17,8	3,7
KPK6	7	4,2	16	5,8	80	29,1	130	47,3	42	15,3	3,7
KPK7	9	4,2	14	5,1	72	26,2	124	45,1	56	20,4	3,7
KPK8	1	3,0	9	3,3	47	17,1	155	56,4	63	22,9	4,0
KPK9	3	3,1	7	2,5	41	14,9	145	52,7	79	28,7	4,1
KPK10	4	3,4	8	2,9	49	17,8	125	45,5	89	32,4	4,0
KPK11	13	4,7	26	9,5	59	21,5	106	38,5	71	25,8	3,7
KPK12	16	5,8	23	8,4	73	26,5	97	35,3	66	24,0	3,6
KPK13	8	2,9	18	6,5	70	25,5	127	46,2	52	18,9	3,7
KPK14	12	4,4	12	4,4	59	21,5	120	43,6	72	26,2	3,8
KPK15	8	2,9	12	4,4	52	18,9	119	43,3	84	30,5	3,9

Berdasarkan nilai mean pada Tabel 12 pilihan jawaban rata – rata dari lima belas indikator adalah Setuju, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden telah merasakan kepuasan dalam bekerja.

d. Frekuensi jawaban variabel *turnover intention*

Variabel *turnover intention* mendeskripsikan niatan seorang karyawan untuk meninggalkan tempatnya bekerja. Frekuensi jawaban responden pada variabel *turnover intention* disajikan dalam Tabel 13.

Tabel 13. Analisis *Turnover Intention*

Indi- kator	Skala Pengukuran										Mean
	1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
TOI1	70	25,5	81	29,5	64	23,3	40	14,5	20	7,3	2,5
TOI2	82	29,8	99	36,0	60	21,8	27	9,8	7	2,5	2,2
TOI3	4	1,5	8	2,9	60	21,8	135	49,1	68	24,7	3,9
TOI4	47	17,1	88	32,0	105	38,2	27	9,8	8	2,9	2,5
TOI5	10	3,6	38	13,8	123	44,7	83	30,2	21	7,6	3,2
TOI6	44	16,0	71	25,8	83	30,2	48	17,5	29	10,5	2,8
TOI7	56	20,4	72	26,2	87	31,6	36	13,1	24	8,7	2,6
TOI8	31	11,3	60	21,8	111	40,4	58	21,1	15	5,5	2,9
TOI9	8	2,9	27	9,8	82	29,8	92	33,5	66	24,0	3,7
TOI10	2	0,7	7	2,5	74	26,9	111	40,4	81	29,5	4,0
TOI11	1	0,4	6	2,2	95	34,5	111	40,4	62	22,5	3,8
TOI12	67	24,4	103	37,5	74	26,9	25	9,1	6	2,2	2,3
TOI13	114	41,5	106	38,5	40	14,5	11	4,0	4	1,5	1,9
TOI14	29	10,5	65	23,6	109	39,6	42	15,3	30	10,9	2,9
TOI15	77	28,0	100	36,4	70	25,5	19	6,9	9	3,3	2,2

Berdasarkan nilai mean pada Tabel 13 rata – rata pilihan jawaban dari lima belas indikator adalah Netral, sehingga belum dapat disimpulkan apakah karyawan memiliki keinginan berpindah dari pekerjaannya saat ini.

3. PENGUJIAN INSTRUMEN PENELITIAN

Pengujian instrumen merupakan langkah yang harus dilakukan sebelum melakukan analisis data. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu berupa kuesioner harus dilakukan uji validitas dan reabilitas terlebih dahulu dengan tujuan agar nantinya data yang diperoleh lebih akurat. Suatu instrumen dikatakan valid apabila instrumen dapat mengukur apa

yang hendak diukur dan dikatakan reliabel apabila instrumen dapat menghasilkan data yang tetap (Sugiyono, 2012).

a. Uji Validitas

Salah satu prasyarat untuk dapat melakukan analisis model dengan SEM adalah terpenuhinya pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Pengujian validitas dilakukan pada setiap variabel penelitian serta indikatornya. Validitas dikatakan memenuhi syarat apabila memiliki nilai *loading factor* lebih besar atau sama dengan 0,50 dan sesuai dengan *rules of thumb* yang digunakan oleh peneliti (Hair *et al.*, 2010).

Hasil uji validitas dengan CFA yang dilakukan terhadap 55 indikator penelitian menggunakan *software* IBM SPSS versi 26 diperoleh sebanyak 33 indikator yang dinyatakan valid yaitu memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,50 dan mengelompok pada faktor yang sama untuk setiap variabelnya. Hasil pengujian validitas disajikan dalam Tabel 14 berikut:

Tabel 14. Hasil Uji Validitas dengan CFA

Work life Balance			Pengembangan Karir			Kepuasan Kerja			Turnover Intention		
Item	Loading Factor	Ket	Item	Loading Factor	Ket	Item	Loading Factor	Ket	Item	Loading Factor	Ket
WLB1	0.515	Valid	PKR1	0.762	Valid	KPK5	0.842	Valid	TOI1	0.564	Valid
WLB2	0.557	Valid	PKR2	0.816	Valid	KPK6	0.841	Valid	TOI2	0.720	Valid
WLB4	0.548	Valid	PKR3	0.836	Valid	KPK7	0.789	Valid	TOI4	0.621	Valid
WLB6	0.597	Valid	PKR4	0.765	Valid	KPK11	0.535	Valid	TOI6	0.756	Valid
WLB8	0.684	Valid	PKR5	0.813	Valid	KPK12	0.542	Valid	TOI7	0.699	Valid
WLB9	0.588	Valid	PKR6	0.769	Valid				TOI8	0.608	Valid
WLB10	0.714	Valid	PKR7	0.746	Valid				TOI9	0.563	Valid
WLB12	0.756	Valid	Semua item memiliki validitas yang baik dengan nilai loading factor lebih besar dari 0,50						TOI12	0.600	Valid
WLB13	0.662	Valid							TOI13	0.574	Valid
WLB14	0.605	Valid							TOI15	0.665	Valid
WLB15	0.604	Valid									

Sumber: Output IBM SPSS 26.00

Dari hasil uji validitas dengan CFA, didapatkan 11 item dinyatakan valid dari 15 item indikator variabel *work life balance*, 7 item dinyatakan valid dari 10 indikator variabel pengembangan karir, 5 item dinyatakan valid dari 15 indikator variabel kepuasan kerja dan 10 item dinyatakan valid dari 15 indikator variabel *turnover intention*.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi suatu variabel dalam memberikan hasil yang sama pada objek yang sama. Sekaran (2000) menjelaskan terbebasnya suatu pengukuran dari kesalahan (*error*) dicerminkan dari nilai reliabilitasnya, sehingga hasil pengukuran yang konsisten didapatkan dari masing – masing instrumen pada kondisi yang berbeda – beda. Pengujian reliabilitas instrumen dalam penelitian dilakukan dengan melihat nilai koefisien *Cronbach's Alpha* untuk masing – masing variabel. Suatu variabel memiliki reliabilitas yang baik apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60. Hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian disajikan dalam Tabel 15 berikut:

Tabel 15. Hasil Pengujian Reliabilitas *Cronbach's Alpha*

Instrumen Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Work life balance</i> (WLB)	0,871	Reliabel
Pengembangan karir (PKR)	0,936	Reliabel
Kepuasan kerja (KPK)	0,869	Reliabel
<i>Turnover intention</i> (TOI)	0,862	Reliabel

Sumber: Output IBM SPSS 26.00

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60 untuk masing – masing instrumen variabel sehingga dapat dinyatakan reliabel.

4. PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL

Dalam penggunaan *Structural Equation Modelling* (SEM) sebagai metode analisis, model teoritis yang digambarkan sebelumnya pada diagram jalur akan dianalisis berdasarkan data yang telah diperoleh. SEM menggunakan *input* matriks kovarians yang memberikan keuntungan dapat memberikan perbandingan yang valid antar sampel atau populasi yang berbeda dan metode estimasi *maximum likelihood*. Pengujian terhadap faktor – faktor pembentuk variabel menjadi langkah awal yang dilakukan sebelum membentuk suatu *full* model SEM dengan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Kecocokan model (*goodness of fit*)

untuk CFA juga dilakukan pengujian dengan menggunakan program IBM AMOS versi 25. Ukuran – ukuran *goodness of fit* akan ditampilkan dalam *output* program AMOS. Kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan terlihat dari hasil ukuran yang ditampilkan.

Pengujian dengan SEM dilaksanakan secara bertahap sampai dengan diperoleh model yang fit (*fit model*). Ketika masih muncul masalah dari hasil analisis maka perbaikan model perlu dilakukan. Masalah dari hasil analisis muncul karena model yang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Perbaikan dengan pengembangan teori yang ada perlu dilakukan untuk membentuk model baru ketika data penelitian tidak mendukung model struktural yang dibentuk sehingga memunculkan masalah dalam analisis SEM.

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk melihat apakah data memenuhi asumsi normalitas yang digunakan dalam penelitian dengan mengamati nilai *skewness* data yang dihasilkan. Suatu model dikatakan normal apabila nilai *critical ratio* (CR) *skewness* data yang dihasilkan berada pada *range* antara – 2,58 dan 2,58 dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil uji normalitas disajikan dalam Tabel 16 berikut:

Tabel 16. Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
TOI15	1,000	5,000	,668	4,524	,011	,038
TOI13	1,000	5,000	1,070	7,244	,984	3,331
TOI12	1,000	5,000	,506	3,425	-,258	-,874
TOI9	1,000	5,000	-,435	-2,948	-,380	-1,285
TOI8	1,000	5,000	-,061	-,416	-,466	-1,577
TOI7	1,000	5,000	,318	2,151	-,690	-2,335
TOI6	1,000	5,000	,187	1,269	-,830	-2,811
TOI4	1,000	5,000	,246	1,667	-,251	-,851
TOI2	1,000	5,000	,648	4,389	-,257	-,871
TOI1	1,000	5,000	,451	3,054	-,764	-2,586
KPK5	1,000	5,000	-,757	-5,122	,355	1,201
KPK6	1,000	5,000	-,654	-4,428	,609	2,062
KPK7	1,000	5,000	-,750	-5,077	,617	2,087
KPK11	1,000	5,000	-,718	-4,861	-,095	-,321
KPK12	1,000	5,000	-,633	-4,285	-,167	-,565
PKR1	1,000	5,000	-,682	-4,616	,782	2,647
PKR2	1,000	5,000	-,650	-4,403	,565	1,911

Variable	min	max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
PKR3	1,000	5,000	-,501	-3,394	,455	1,541
PKR4	1,000	5,000	-,603	-4,081	,429	1,451
PKR5	1,000	5,000	-,853	-5,776	,995	3,368
PKR6	1,000	5,000	-1,056	-7,146	1,263	4,274
PKR7	1,000	5,000	-1,015	-6,871	1,077	3,645
WLB1	1,000	5,000	-,653	-4,422	-,132	-,447
WLB2	1,000	5,000	-,736	-4,985	,168	,569
WLB4	1,000	5,000	-,915	-6,195	,981	3,319
WLB6	1,000	5,000	-,506	-3,424	-,086	-,290
WLB8	1,000	5,000	-1,084	-7,341	1,748	5,916
WLB9	1,000	5,000	-1,002	-6,783	1,576	5,336
WLB10	1,000	5,000	-,872	-5,901	1,252	4,237
WLB12	1,000	5,000	-,816	-5,526	1,129	3,823
WLB13	1,000	5,000	-,658	-4,454	,386	1,308
WLB14	2,000	5,000	-,550	-3,726	-,361	-1,223
WLB15	1,000	5,000	-,760	-5,147	,460	1,556
Multivariate					273,359	47,159

Sumber: Output Amos 23.00

Dari hasil olahan data primer yang disajikan dalam Tabel 16 menunjukkan secara univariat mayoritas data tidak terdistribusi normal karena beberapa nilai *critical ratio* (c.r) *skewness* lebih besar dari atas $\pm 2,58$. Hasil secara multivariate juga menunjukkan data tidak terdistribusi normal karena nilai c.r kurtosis menunjukkan nilai 47,159 atau lebih besar dari nilai $\pm 2,58$.

Analisis yang dilakukan pada data yang tidak normal akan mengakibatkan interpretasi menjadi bias yang disebabkan oleh nilai *chi-square* hasil analisis yang tinggi sehingga nilai *probability level* mengecil. Penelitian menggunakan data yang berasal dari data primer yang didapat dari jawaban responden atas kuesioner yang diberikan dengan hasil yang sangat beragam dan disajikan apa adanya sehingga tidak mudah untuk mendapatkan data yang terdistribusi normal secara sempurna.

b. Uji Outlier

Uji *outlier* merupakan nilai ekstrim yang muncul dari data dengan karakteristik berbeda dan terlihat jauh dari data yang lain. Penyebab terjadinya *outlier* adalah adanya kombinasi unik dan data menghasilkan nilai *sangat berbeda* dari nilai data yang lain (Hair *et*

al., 2010). *Outlier* dalam data penelitian dapat dihilangkan ataupun tidak dihilangkan. Alasan mengapa data *outlier* sebaiknya dihilangkan adalah kekhawatiran akan terjadinya penyimpangan hasil penelitian. Saat peneliti memilih untuk tetap mempertahankan data *outlier* dikarenakan peneliti ingin menyajikan data yang sesungguhnya sehingga merepresentasikan data populasi. Gambaran dari segmen tertentu dalam populasi harus tetap dipertahankan karena berhubungan dengan kemampuan generalisasi hasil penelitian ke seluruh populasi.

Bentuk ekstrim *outlier* dapat muncul dalam masing – masing variabel tunggal (*univariate outlier*) ataupun dalam kombinasi dari beberapa variabel (*multivariate outlier*). Pada saat *univariate outlier* tidak terjadi, evaluasi *multivariate outlier* perlu tetap dilakukan karena *outlier* bisa terjadi bila observasi – observasi dikombinasikan. Uji *multivariate outlier* dilakukan dengan melihat statistik *Mahalanobis Distance* (d^2) yang berdistribusi *chi square* (χ^2) dengan derajat bebas df variabel pengamatan p dan taraf signifikansi kurang dari 0,001 (Ghozali, 2014).

Penelitian ini menggunakan 33 indikator pertanyaan sehingga diperoleh nilai *Mahalanobis Distance* (d^2) melalui perhitungan excel dengan rumus =CHIINV (0,001; 33) diperoleh nilai 63,87. Apabila d^2 lebih dari 63,87 maka terdapat *multivariate outlier* dan jika d^2 kurang dari 63,87 maka tidak terdapat *multivariate outlier*. Hasil evaluasi *Mahalanobis Distance* (d^2) yang disajikan dalam Tabel 17 berikut:

Tabel 17. Data *Mahalanobis Distance* Penelitian

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
77	103,746	,000	,000
125	96,725	,000	,000
146	90,949	,000	,000
66	90,247	,000	,000
52	90,078	,000	,000
49	89,861	,000	,000
10	88,800	,000	,000
121	84,180	,000	,000
240	79,705	,000	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
74	79,327	,000	,000
228	72,474	,000	,000
75	70,197	,000	,000
67	69,870	,000	,000
200	67,569	,000	,000
253	67,349	,000	,000
71	65,117	,001	,000
98	64,650	,001	,000
81	63,492	,001	,000
161	63,293	,001	,000
172	60,707	,002	,000
63	60,476	,002	,000
185	59,400	,003	,000
159	58,206	,004	,000
231	58,098	,004	,000
264	58,091	,004	,000
103	57,965	,005	,000
82	57,736	,005	,000
78	56,362	,007	,000
100	56,247	,007	,000
102	56,196	,007	,000
205	54,571	,010	,000
128	54,456	,011	,000
133	52,418	,017	,000
152	51,923	,019	,000
15	51,683	,020	,000
126	50,865	,024	,000
155	49,964	,029	,000
217	49,594	,032	,000
86	48,949	,036	,000
22	48,865	,037	,000
44	48,470	,040	,000
106	48,465	,040	,000
9	48,351	,041	,000
191	48,060	,044	,000
145	48,032	,044	,000
101	47,816	,046	,000
28	47,682	,047	,000
237	47,624	,048	,000
209	47,500	,049	,000
255	47,433	,050	,000
60	47,310	,051	,000
211	47,310	,051	,000
223	47,179	,052	,000
57	46,978	,054	,000
50	46,871	,056	,000
259	46,723	,057	,000
41	46,194	,063	,000
118	45,219	,076	,000
112	45,137	,077	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
5	45,083	,078	,000
58	44,894	,081	,000
143	44,444	,088	,000
197	44,002	,095	,000
85	43,646	,102	,000
196	43,539	,104	,000
168	43,497	,105	,000
12	43,246	,109	,000
192	43,178	,111	,000
262	42,849	,117	,000
87	42,793	,118	,000
69	42,745	,119	,000
46	42,573	,123	,000
249	42,485	,125	,000
31	42,464	,125	,000
34	42,463	,125	,000
251	42,244	,130	,000
47	42,241	,130	,000
124	42,054	,134	,000
212	41,459	,148	,000
179	40,597	,170	,000
156	40,586	,171	,000
35	40,497	,173	,000
226	39,929	,189	,000
178	39,817	,193	,000
80	39,686	,197	,000
96	39,416	,205	,000
206	38,773	,225	,000
198	38,770	,226	,000
238	38,665	,229	,000
232	38,525	,234	,000
32	38,461	,236	,000
20	38,337	,240	,000
186	37,906	,255	,001
243	37,500	,270	,005
219	37,215	,281	,012
135	37,192	,282	,009
164	37,088	,286	,010
130	36,237	,320	,111
120	36,171	,323	,105
221	35,956	,332	,145

Sumber: Output Amos 23.00

Berdasar Tabel 17 terdapat 17 kasus yang dikategorikan sebagai *outlier* karena memiliki nilai d^2 lebih dari 63,87. Peneliti memilih untuk tidak mengeluarkan item *outlier* karena tidak ada alasan khusus untuk mengeluarkan kasus yang mengindikasikan adanya *outlier* dan hasil penelitian akan menjadi tidak baik apabila jumlah sampel

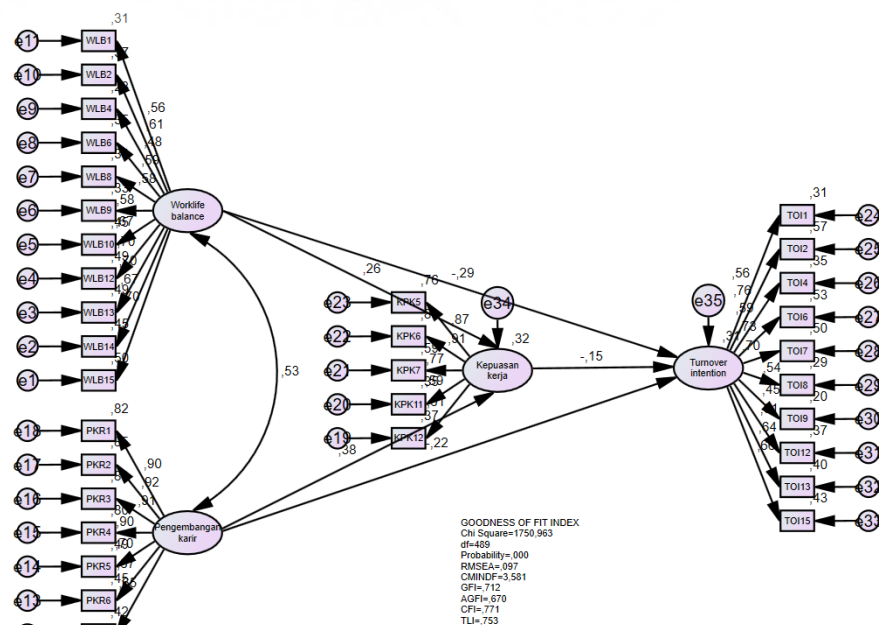
semakin sedikit. Untuk mengatasi hasil bias analisis karena data tidak normal maka digunakanlah metode *bootstrapping* yang ada dalam aplikasi AMOS dalam melakukan analisis.

Metode *bootstrap* adalah metode pendekatan nonparametrik yang digunakan dalam memperkirakan kualitas statistik seperti *standard error*, *mean* dan bias hasil estimasi atau membentuk interval konfidensi dengan menggunakan kehandalan teknologi komputer (Fafouti, 1999). Metode *bootstrap* dalam AMOS dapat digunakan untuk mendapatkan *standard error* dan interval konfidensi dari suatu data yang berukuran besar tanpa harus melakukan perhitungan secara manual. Hasil yang didapatkan setelah menggunakan metode *bootstrap* akan lebih reliabel dari pada hasil yang menggunakan teori statistika manual (Bollen & Stine, 1992).

5. ANALISIS FULL MODEL SEM

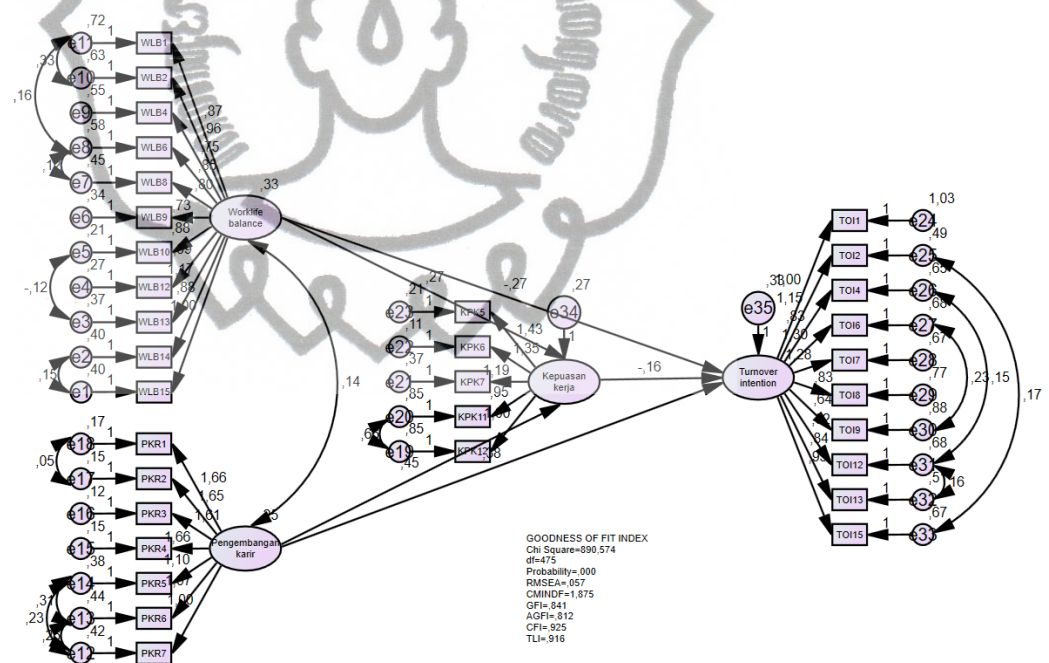
a. Pengujian *Goodness of Fit* Model Struktural

Dua tahapan yang harus dilakukan dalam menganalisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM adalah uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis *full moodel* SEM dengan aplikasi AMOS 23.00 disajikan dalam Gambar 2 berikut:



commit to user
Gambar 2. Struktur Full Model

Gambar menunjukkan bahwa dalam uji *full model* nilai kriteria *Goodness of Fit* belum terpenuhi dimana nilai RMSEA yaitu 0,097 masih lebih besar dari 0,08 sehingga perlu dilakukan modifikasi model. Modifikasi model dilakukan dengan mengamati besaran nilai residual yang dihasilkan. Langkah modifikasi hanya dapat dilakukan apabila tersedia justifikasi teoritis yang kuat karena SEM bertujuan untuk menguji model dengan teori yang benar (Minto, 2009). Acuan dalam melakukan modifikasi model yaitu dengan melihat nilai dalam *Modification Indicase* (MI). Model dapat diterapi dengan dikorelasikan atau diregresikan melihat nilai terbesar dalam MI dan dilandasi teori yang kuat sehingga mendapatkan nilai *chi square* (X^2) yang lebih kecil. Hasil modifikasi model disajikan pada Gambar 3 berikut:



Gambar 3. *Full Model* Modifikasi

Dari hasil modifikasi *full model* dilakukan menunjukkan nilai kriteria *Goodness of Fit* sudah memenuhi kriteria. Hasil pengolahan yang dilakukan disajikan dalam Tabel 18 berikut:

Tabel 18. Indeks *Goodness of Fit*

No	Indikator	Cut-off value	Hasil	Keterangan
1	X ² Chi Square	Diharapkan kecil	890,574	
2	P	$\geq 0,05$	0,000	Marginal Fit
3	RMSEA	$\leq 0,08$	0,057	Good Fit
4	CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,875	Good Fit
5	GFI	$\geq 0,90$	0,841	Marjinal Fit
6	AGFI	$\geq 0,90$	0,812	Marjinal Fit
7	CFI	$\geq 0,90$	0,925	Good Fit
8	TLI	$\geq 0,90$	0,916	Good Fit

Sumber: Output AMOS 23.00

Model sudah dapat dikatakan baik karena kriteria indeks *goodness of fit* secara keseluruhan sudah masuk dalam kategori *good fit*, terutama nilai RMSEA yang sudah lebih kecil dari 0,08 sehingga tidak perlu dilakukan perbaikan model dan tidak perlu juga untuk memaksakan modifikasi model yang melanggar dasar teori model seperti menghubungkan garis *error covariance* antar variabel yang berbeda.

b. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan setelah semua asumsi terpenuhi dengan menggunakan hasil *bootstrapping*. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, metode *bootstrap* dapat digunakan untuk mengatasi asumsi multivariat yang tidak normal dalam SEM sehingga bias data dapat diminimalisir. Peneliti menggunakan data hasil *bootstrapping* karena data hasil *bootstrapping* memiliki nilai bias yang mutlak kecil sehingga distribusi empiris hasil *bootstrapping* tidak terlalu banyak menyimpang dari distribusi normal. Hasil *bootstrapping* disajikan dalam Tabel 19 berikut:

Tabel 19. Hasil Uji Hipotesis

Parameter	Estimate	Lower	Upper	p
Kepuasan_kerja <--- Worklife_balance	,272	,106	,440	,004
Kepuasan_kerja <--- Pengembangan_karir	,447	,271	,758	,002
Turnover_intention <--- Worklife_balance	-,267	-,452	-,083	,019
Turnover_intention <--- Pengembangan_karir	-,378	-,641	-,175	,003
Turnover_intention <--- Kepuasan_kerja	-,163	-,329	-,025	,049

Sumber: Output AMOS 23.00

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas (p) dari masing – masing variabel. Apabila nilai p lebih kecil dari 0,05

maka pengaruh atau hubungan antar variabel independen pada variabel dependen dinyatakan signifikan. Data hasil pengujian dalam Tabel 19 menunjukkan bahwa semua nilai probabilitas (p) besarnya kurang dari 0,05 sehingga hubungan antar variabel – variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan signifikan.

1) Pengaruh *work life balance* pada kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis yang disajikan dalam Tabel 19 menunjukkan nilai probabilitas (p value) untuk pengaruh *work life balance* pada kepuasan kerja yaitu sebesar 0,004 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis pertama yang menyatakan *work life balance* berpengaruh positif pada kepuasan kerja didukung. Semakin terpenuhinya *work life balance* karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

2) Pengaruh pengembangan karir pada kepuasan kerja

Nilai p value untuk pengaruh pengembangan karir pada kepuasan kerja dalam Tabel 19 disebutkan sebesar 0,002 atau lebih kecil dari 0,005 sehingga hipotesis kedua dalam penelitian yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif pada kepuasan kerja didukung. Adanya pengembangan karir yang disediakan oleh perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3) Pengaruh *work life balance* pada *turnover intention*

Hasil uji hipotesis dari pengaruh *work life balance* pada *turnover intention* yang disajikan dalam Tabel 19 menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,019 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis ketiga penelitian yang menyatakan *work life balance* berpengaruh negatif pada *turnover intention* didukung. Munculnya niatan karyawan untuk meninggalkan tempatnya bekerja akan semakin tinggi apabila *work life balance* karyawan tidak terpenuhi.

4) Pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention*

Nilai *p value* untuk pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention* dalam Tabel 19 disebutkan sebesar 0,003 atau lebih kecil dari 0,005 dimana nilai ini lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis keempat yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh negatif pada *turnover intention* didukung. Pengembangan karir yang disediakan perusahaan dapat menurunkan niatan karyawan untuk meninggalkan tempatnya bekerja.

5) Pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention*

Hasil uji hipotesis yang disajikan dalam Tabel 19 menunjukkan nilai probabilitas (*p value*) untuk pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention* yaitu sebesar 0,049 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis kelima yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif pada *turnover intention* didukung. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka *turnover intention* karyawan semakin rendah.

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan metode uji Sobel (*Sobel Test*). Saat ini beberapa aplikasi untuk melakukan Uji Sobel banyak disediakan di internet untuk mempermudah peneliti dalam menganalisis pengaruh mediasi. Peneliti menggunakan bantuan *sobel test calculator* secara online dalam menghitung nilai signifikansi variabel mediasi. Data yang dimasukkan dalam *sobel test calculator* adalah nilai *mean* hasil *regression weight* dan *standart error* masing – masing variabel. *Sobel test calculator* akan mengolah data sehingga didapatkan nilai probabilitas untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Berikut data *mean* hasil *regression weight* dan *standart error* dilakukan *bootstraaping* untuk masing – masing data penelitian yang disajikan dalam Tabel 20 berikut:

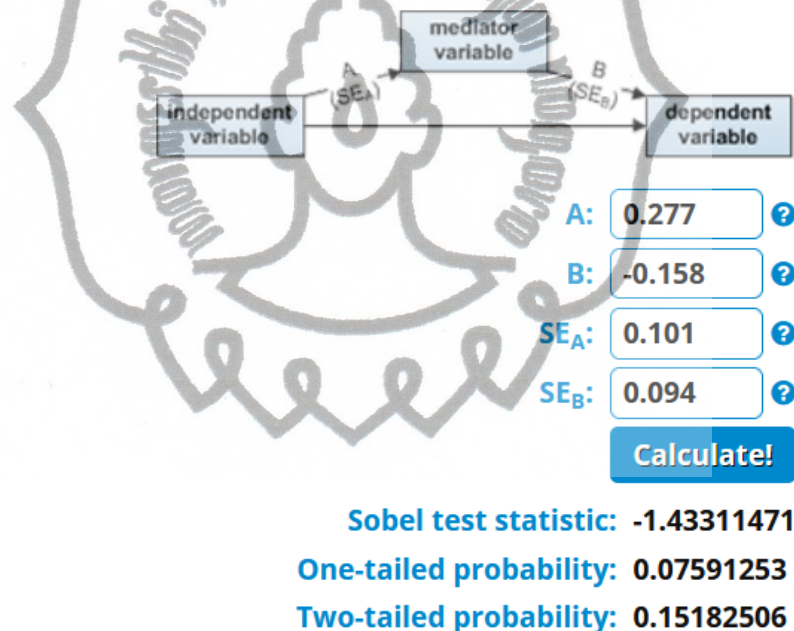
Tabel 20. *Regression weight* hasil *bootstrapping*

Parameter	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
Kepuasan_kerja <--- Worklife_balance	,101	,003	,277	,005	,005
Kepuasan_kerja <--- Pengembangan_karir	,144	,005	,444	-,003	,006
Turnover_intention <--- Worklife_balance	,114	,004	-,267	,000	,005
Turnover_intention <--- Pengembangan_karir	,137	,004	-,374	,005	,006
Turnover_intention <--- Kepuasan_kerja	,094	,003	-,158	,005	,004

Sumber: Output AMOS 23.00

1) Pengaruh *work life balance* pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil perhitungan *Sobel test* untuk pengaruh *work life balance* pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja disajikan dalam Gambar 4 berikut:



Gambar 4. Hasil *Sobel Test Calculator* 1

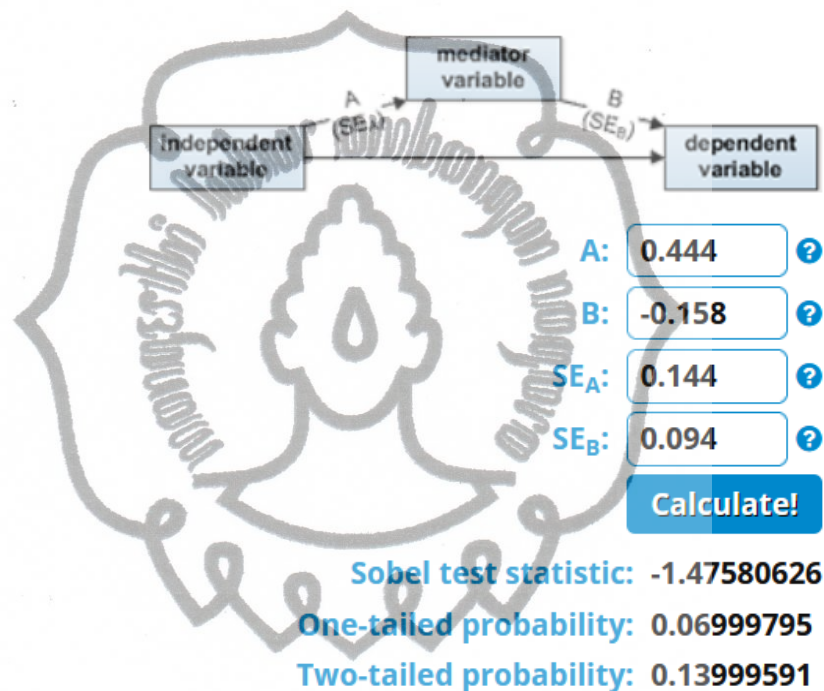
Sumber: <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

Hasil dari perhitungan menggunakan *Sobel test calculator* pada Gambar 1 untuk pengaruh *work life balance* pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang tidak signifikan karena nilai *one tailed probability* yaitu 0,0759 atau lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis keenam yang menyatakan *work life balance* berpengaruh secara tidak langsung pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel

mediasi tidak didukung. Tidak ada pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara *work life balance* pada *turnover intention*.

2) Pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil perhitungan *Sobel test* untuk pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja disajikan dalam Gambar 5 berikut:



Gambar 5. Hasil *Sobel Test Calculator 2*

Sumber: <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

Gambar 5 menunjukkan bahwa nilai *one tailed probability* hasil perhitungan *Sobel test calculator* adalah 0,0699 atau lebih besar dari 0,05 sehingga hipotesis ketujuh yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tidak didukung. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention*.

B. PEMBAHASAN

1. Pengaruh *work life balance* pada kepuasan kerja

Work life balance memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Semakin meningkat *work life balance* semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian sesuai dengan hasil penelitian Kanwar, Signh, dan Kodwani (2009), Malik, Gomez, Ahmad, dan Saif (2010), Asetpa dan Maruno (2017) dan Qodrizana dan Musadieg (2018) yang menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Kebijakan manajemen sumberdaya manusia untuk membantu karyawan dalam menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menjadi pendorong dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan akan semakin loyal terhadap perusahaan dan mau bekerja ekstra demi perusahaannya. *Work life balance* dari sudut pandang karyawan diartikan sebagai suatu tantangan bagaimana karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab dalam perannya di keluarga. Berdasarkan sudut pandang perusahaan, *work life balance* diartikan sebagai tantangan bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan pekerjaan kondusif dan mendukung sehingga karyawan dapat lebih fokus saat bekerja di tempat kerja.

Work life balance mengacu pada individu yang memiliki cukup waktu untuk mendapatkan keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti dapat menghabiskan waktu bersama anggota keluarga, mendapatkan waktu luang untuk bersantai, adanya komunikasi yang baik dengan rekan kerja, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Vyas & Shrivastava, 2017). Hasil penelitian Kultalahti dan Viitala (2014) menjelaskan karyawan generasi milenial menuntut untuk mendapatkan waktu kerja yang lebih fleksibel atau mudah disesuaikan dalam bekerja sebagai salah satu bentuk sumber kesejahteraan. Karyawan dengan waktu bekerja yang lebih fleksibel akan mempunyai kesempatan mengelola tanggung jawab dalam kehidupannya, mendapatkan manfaat psikologis seperti berkurangnya stres dan tingkat kecemasan, serta memberi manfaat

bagi perusahaan seperti meningkatnya kinerja karyawan, semakin tingginya loyalitas, motivasi, konsentrasi juga komitmen (Downes & Koekemoer, 2011). Dari pernyataan beberapa peneliti sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa karyawan generasi milenial mementingkan adanya *work life balance* dalam melaksanakan pekerjaannya.

Generasi milenial beranggapan pekerjaan yang paling ideal adalah pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian. Karyawan generasi milenial akan menikmati pekerjaan saat kondisi ideal yang diharapkan tercipta, sehingga memberikan rasa kepuasan di lingkungan kerja dan di luar pekerjaan (Gichuhi & Mbithuka, 2018). Semakin terpenuhinya *work life balance* karyawan generasi milenial maka perasaan puas yang timbul dalam diri karyawan akan semakin tinggi karena bagi karyawan pekerjaan dan keluarga adalah dua hal bernilai sangat penting. Karyawan membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, tetapi tidak dengan mengesampingkan kebutuhan pribadinya. Pemenuhan kebutuhan sosial karyawan menyangkut perannya dalam keluarga dan pertemanan menjadi penting juga untuk diperhatikan. Terpenuhinya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan.

2. Pengaruh pengembangan karir pada kepuasan kerja

Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Chen, Cang, dan Yeh (2004), Lisdiana (2017), dan Setiowati (2019) menyimpulkan hal yang sama yaitu pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi karyawan adalah mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Pengembangan pribadi dan kehidupan kerja yang lebih berkualitas juga akan tercipta seiring dengan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan.

Karyawan generasi milenial menyebutkan faktor yang berpengaruh saat memilih pekerjaan antara lain adalah penghasilan, jadwal kerja yang *commut to user* fleksibel, kemajuan karir, dan pengakuan individu (Nnamboozee &

Parumasur, 2016). Hasil penelitian Solnet dan Hood (2008) menjelaskan faktor penentu kepuasan kerja generasi milenial terdiri dari faktor intrinsik yaitu adanya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, kesempatan untuk mendapatkan pelatihan, persepsi mengenai dukungan supervisor, jenis pekerjaan yang lebih bervariasi dan bermakna, serta kesempatan kepemilikan organisasi. Dari beberapa pendapat peneliti sebelumnya dapat disimpulkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan generasi milenialnya, perusahaan harus menyediakan perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawannya yaitu antara lain dengan cara pemberian pelatihan baik diklat atau diklap, kesempatan menempuh pendidikan akademik yang lebih tinggi, pemberian kursus, studi banding, dan kegiatan peningkatan kompetensi lainnya yang mendukung karir karyawan.

Pengembangan karir menjadi bagian dari manajemen sumberdaya manusia yang membantu karyawan merencanakan karir untuk masa depan pekerjaannya di perusahaan sehingga perusahaan dan karyawan secara bersama – sama dapat mengembangkan diri dengan maksimal (Dubrin, 2010). Bentuk pengembangan karir karyawan dapat dilakukan melalui promosi ke jabatan yang lebih tinggi untuk memperluas wewenang dan tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan. Dengan promosi diharapkan akan membawa peningkatan kewajiban, hak, status dan penghasilan sehingga kepuasan kerja karyawan semakin tinggi.

3. Pengaruh *work life balance* pada *turnover intention*

Work life balance berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Hasil yang sama didapat dalam penelitian Javed, Khan, Yasir, Aamir dan Ahmed (2014), Sang, Ison, dan Dainty (2009), Suifan, Ayman dan Hannah (2016), Malik *et al.* (2010), dan Hafid dan Prasetyo (2017). Keseimbangan pemikiran, tenaga, dan waktu yang dihabiskan karyawan di tempat kerja dan di luar tempat kerja mempengaruhi niatan karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari tempatnya bekerja. Tingginya tingkat *work life balance* berkontribusi dalam kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan sehingga akan memberikan efek pada produktivitas yang

semakin tinggi dan menurunkan tingkat *turnover* di suatu perusahaan (Parkes dan Langford, 2008).

Work life balance karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal dalam perusahaan antara lain yaitu adanya perselisihan tentang bagaimana pendapatan harus dibagi, bagaimana pekerjaan harus dilakukan, dan berapa lama dan sulit orang harus bekerja. Selain itu perbedaan pendapat yurisdiksi diantara karyawan, departemen, juga antara serikat pekerja dan manajemen. Bentuk lainnya seperti bentuk konflik yang lebih halus yang melibatkan persaingan, kecemburuan, bentrokan kepribadian, definisi peran, dan perebutan kekuasaan dan bantuan. Ada juga konflik dalam diri karyawan yaitu antara kebutuhan dan tuntutan yang bersaing yang ditanggapi masing – masing karyawan dengan cara yang berbeda (Robbins & Judge, 2015).

Karyawan generasi milenial yang saat ini mendominasi dunia kerja memiliki tuntutan yang berbeda yang dapat mempengaruhi produktivitas dan motivasi, serta memunculkan masalah retensi dan *turnover* (Wastermen & Yamamura, 2007). Generasi milenial dikenal sebagai generasi yang menyukai tantangan dan mengutamakan *work life balance* dalam bekerja (Gilbert, 2011). Hasil Survei Delloitte Consulting LLP, 2009 menunjukkan bahwa 48,9 % karyawan milenial merencanakan untuk berpindah dari pekerjaannya setelah enam bulan hingga dua tahun bekerja apabila merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Pertimbangan untuk memilih alternatif pekerjaan lain timbul ketika karyawan generasi milenial merasakan bahwa tidak diperolehnya keseimbangan waktu dalam hidup dan pekerjaan (Posig & Kickul, 2004).

Ketika beberapa hal yang mempengaruhi *work life balance* tidak terselesaikan dengan baik akan menimbulkan ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi karyawan dan pekerjaan sehingga dapat menimbulkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan untuk menghindari terjadinya permasalahan dalam kehidupan karyawan. Prioritas karyawan generasi milenial antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah pada kehidupan pribadinya. Perusahaan yang menjamin terciptanya *work life balance*

dalam bekerja akan membuat karyawan generasi milenial merasa nyaman untuk tetap tinggal dalam pekerjaannya sehingga tidak berfikir untuk melakukan *turnover*.

4. Pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention*

Pengembangan karir berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian Chen *et al.* (2004) dan Parizade dan Hanafi (2016) yang menyebutkan hasil yang sama yaitu pengembangan karir berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Pengembangan karir sebagai derajat persepsi karyawan tentang adanya program perencanaan karir dari perusahaan untuk mencapai tujuan karir karyawan. Keputusan untuk melakukan *turnover* biasanya melibatkan evaluasi karir yang berkelanjutan dari peluang kemajuan di tempat kerja saat ini terhadap harapan akan peluang untuk mengembangkan karir di tempat kerja lain.

Generasi milenial memiliki ciri antara lain yaitu tingkat kecerdasan yang tinggi, kreatif, produktif, berorientasi prestasi (*achievement oriented*), menginginkan pengembangan diri, karir yang bermakna dan membutuhkan mentor untuk mendorong serta memberikan fasilitas dalam mengembangkan profesionalitas (Kicheva, 2017). Generasi milenial tidak ingin bekerja dalam suatu bidang karir yang sama secara terus menerus dan mengharapkan perusahaan mampu menyediakan pengembangan profesionalisme. Karyawan generasi milenial akan memutuskan meninggalkan pekerjaannya apabila perusahaan tidak mampu menstimulasi dan menyediakan peluang serta memenuhi tuntutan mengembangkan keterampilannya (Tanner, 2010).

Adanya praktik pengembangan karir yang mengakomodir rencana karir karyawan menandakan adanya kepedulian perusahaan dan dukungan ditahap awal karir karyawan. Pengembangan karir mengacu pada kompetensi pribadi karyawan dalam jangka panjang dan pertumbuhan profesionalisme karyawan. Ketersediaan pengembangan karir yang efektif tidak hanya meningkatkan harga diri karyawan dengan memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan, tetapi dapat juga berfungsi untuk

mempertahankan karyawan yang baik agar tetap tinggal dalam perusahaan (Eisenberger *et al.*, 1986). Pengembangan karir menjadi bagian penting dari manajemen sumberdaya manusia untuk memotivasi karyawan dalam pengayaan karir serta kinerja yang diinginkan dalam perusahaan (Nadler & Nadler, 1989).

5. Pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention*

Kepuasan kerja dinyatakan berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Malik *et al.* (2010), Anggara dan Nursanti (2016), dan Shabira dan Prasetyo (2018). Kepuasan kerja bagi seorang karyawan menjadi hal yang sangat penting untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja. Adanya kepuasan karyawan dalam pekerjaan akan membawa dampak positif dan menguntungkan bagi perusahaan dan diri karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya cenderung akan memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dan beralih ke pekerjaan lain yang dianggap lebih baik (Mobley, 1982).

Generasi milenial merasa nyaman dengan perubahan sehingga tingkat *turnover* yang tinggi dan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali dianggap normal (DiPietro & Pizam, 2008). Mishra, Yavagal dan Bagwe (2018) menjelaskan bahwa generasi milenial membutuhkan kepuasan bersifat instan setelah generasi milenial berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik suatu pekerjaan dapat memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2011). Kepuasan kerja memberikan gambaran apa yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan (Bangun, 2012).

Karyawan yang memiliki kemampuan sesuai dengan pekerjaannya akan menjalankan pekerjaan dengan lebih menyenangkan sehingga merasakan bahwa tugas yang diberikan merupakan suatu kegiatan yang berarti. Kepuasan yang dirasakan karyawan terjadi ketika karyawan merasakan diberikan tugas atau kegiatan yang berarti. Adanya perasaan

dihargai dan diakui oleh perusahaan sehingga diberikan suatu pekerjaan yang berarti tersebut akan membuat karyawan merasa dibutuhkan oleh perusahaan dan memegang peranan kunci atau peranan penting bagi perusahaan yang menyebabkan karyawan tetap ingin berada dalam perusahaan. Perasaan ingin tetap tinggal di dalam perusahaan akan menurunkan tingkat *turnover intention* dari dalam diri karyawan.

6. Pengaruh *work life balance* pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Berdasarkan pengujian hipotesis yang dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982), dapat diketahui bahwa tidak ada pengaruh tidak langsung dari *work life balance* pada *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan pengaruh *work life balance* pada *turnover intention*. Karyawan generasi milenial lebih mementingkan aspek *work life balance* saja dalam keputusannya untuk tetap tinggal atau berpindah pekerjaan. Ada atau tidaknya kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh pada niatan karyawan untuk tetap tinggal atau berpindah dari tempatnya bekerja.

Kepuasan kerja tidak dapat memberikan efek sebagai perantara pengaruh *work life balance* pada *turnover intention* karyawan generasi milenial PT KAI karena rasa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang dapat berubah – ubah dan setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda. Karyawan generasi milenial cenderung lebih melihat keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan dalam menentukan kelanjutan hubungannya dengan perusahaan tanpa melihat kepuasan akan pekerjaannya. Perusahaan harus dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk menjaga *work life balance* dalam upaya untuk mempertahankan karyawan. Perusahaan yang gagal menciptakan kondisi yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawannya dapat mengalami peningkatan *turnover* karyawan.

7. Pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Pengembangan karir tidak berpengaruh secara tidak langsung pada *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja tidak mampu berfungsi sebagai variabel mediasi pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention*. Hasil penelitian bertentangan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Nawaz dan Pangil (2016) yang menjelaskan bahwa kekhawatiran terhadap sulitnya pengembangan karir menjadi salah satu faktor ketidakpuasan yang pada akhirnya meningkatkan *turnover intention* karyawan.

Adanya pengembangan karir belum tentu meningkatkan kepuasan dalam pekerjaan karyawan generasi milenial di PT KAI dan membuat karyawan tidak berfikir untuk meninggalkan pekerjaannya. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kepuasan dalam bekerja dapat diartikan berbeda – beda oleh masing – masing karyawan. Perkembangan karir merupakan kesempatan sangat menarik bagi karyawan tingkat bawah. Karyawan merespons secara positif dan kuat setiap kali mereka melihat prospek untuk pengembangan karir namun belum tentu berpengaruh dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan dan akan menurunkan niat *turnover* di dalam perusahaan. DiPietro dan Pizam (2008) menjelaskan faktor - faktor yang berpengaruh dalam kepuasan kerja karyawan generasi milenial sangat berbeda dengan generasi sebelumnya, dan perusahaan harus mempertimbangkan faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sehingga dapat mengelola dan mempertahankan keberadaan karyawan generasi milenial di dalam perusahaan.

C. NILAI – NILAI KEBARUAN

Berdasarkan kajian dari penelitian – penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, ditemukan bahwa sebagian besar hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *work life balance* pada *turnover intention* dan pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention*. Hasil

yang berbeda ditemukan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *work life balance* pada *turnover intention* dan pengaruh pengembangan karir pada *turnover intention*. Karyawan generasi milenial PT KAI mempunyai persepsi yang berbeda – beda tentang kepuasan kerja. Bagi karyawan generasi milenial PT KAI, *work life balance* dan pengembangan karir belum tentu mempengaruhi kepuasannya dalam bekerja sehingga memunculkan keinginan untuk keluar dari perusahaan. Berbagai faktor baik internal maupun eksternal mempengaruhi kepuasan kerja karyawan generasi milenial dan harus dipertimbangkan oleh perusahaan agar dapat meminimalisir keinginan karyawan untuk melakukan *turnover*.

D. KETERBATASAN PENELITIAN

Beberapa keterbatasan penelitian ditemukan dalam proses penelitian yang dilakukan berdasarkan pengalaman langsung peneliti dan dapat menjadi faktor yang dapat dijadikan masukan untuk diperhatikan oleh peneliti selanjutnya agar menghasilkan penelitian yang lebih baik. Beberapa keterbatasan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilaksanakan pada masa pandemi Covid-19 dan penyebaran kuesioner dilakukan secara *online* sehingga waktu tunggu agar kuesioner mendapatkan jumlah responden yang diinginkan membutuhkan waktu lama. Peneliti harus beberapa kali melakukan penyebaran kuesioner ulang untuk melengkapi jumlah responden yang diinginkan yaitu sebanyak 275 responden.
2. Objek penelitian hanya terbatas pada PT KAI, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus di perusahaan yang lain.
3. Peneliti tidak mengontrol faktor – faktor yang ada dalam karakteristik responden seperti masa kerja, usia, jenis kelamin, dan pendidikan yang kemungkinan dapat mempengaruhi subjek penelitian.
4. Tidak semua *goodness of fit index* dalam penelitian terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangan dalam model penelitian yang dibangun, meskipun secara keseluruhan model tersebut masih bisa diterima karena telah memenuhi beberapa kriteria *goodness of fit* yang

mewakili *incremental index* dan *absolute index*. Menurut Hair, *et al.* (2010), penggunaan tiga sampai empat indeks sudah memberikan bukti kecocokan model yang memadai tetapi peneliti harus melaporkan setidaknya satu *incremental index* (GFI atau RMSEA) dan satu *absolute index* (CFI atau TLI), nilai *chi-square* (X^2), dan *degrees of freedom* terkait.

