

BERLANGGANAN

- Entri (RSS)
- Komentar (RSS)

ARSIP

KATEGORI

- Tidak ada kategori

META

- Mendaftar
- Masuk log

Tentang Kami

JKBM (Jurnal Kajian Bisnis dan Manajemen) merupakan jurnal ilmiah yang diterbitkan oleh program studi manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.



JKBM Terbit dua kali dalam setahun,

ISSN :

E-ISSN :

VOL 6, NO 2 (2020)

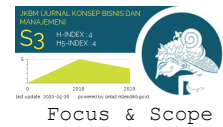
JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN MEI

DOI: <https://doi.org/10.31289/jkbm.v6i2>

TABLE OF CONTENTS

ARTICLES

Work-Life Balance and its Impact on Turnover Intention in the Millennium: the Mediation Role of Job Satisfaction 10.31289/jkbm.v6i2.3523 <i>Sahidillah Nurdin, Heni Rohaeni</i>	PDF 121-132
Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Pematangsiantar 10.31289/jkbm.v6i2.3736 <i>Robert Tua Siregar, Hery Pandapotan Silitonga, Juan Anastasia Putri</i>	PDF 133-142
Meningkatkan Wisata Kuliner Di Kabupaten Gresik Increasing Culinary Tourism in Gresik City 10.31289/jkbm.v6i2.3551 <i>Widhi Ariestianti Rochdianingrum</i>	PDF 143-152
Penentuan Saham Efisien dan Tidak Efisien dengan Metode Capital Asset Price Model (CAPM) 10.31289/jkbm.v6i2.3608 <i>I Wayan Sunarya</i>	PDF 153-163
Pengaruh Kepuasan Kerja, Praktik Sumber Daya Manusia dan Pasar Tenaga Kerja terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan 10.31289/jkbm.v6i2.3553 <i>Abdul Rahman, Fathorrahman Fathorrahman, Tin Agustina Karnawati</i>	PDF 164-178
Analysis of Financial Performance Tobacco Listed in Indonesia Stock Exchange 10.31289/jkbm.v6i2.3670 <i>Fadlan Rusdana, Endri Endri</i>	PDF 179-187
Memprediksi Turnover Intention melalui Employee Motivation dan Employee Engagement di Hotel W Bali - Seminyak 10.31289/jkbm.v6i2.3711 <i>Adrie Oktavio, Michelle Laurent, Verina Wijaya</i>	PDF 188-198
Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi Kepercayaan Organisasional dan Perilaku Berbagi Pengetahuan 10.31289/jkbm.v6i2.3753 <i>Conchita Valentina Latupapua, Novalien C Lewaherilla, Agusthina Risambessy</i>	PDF 199-208
Customer Expectation and Customer Satisfaction: Reviewing Service Quality of UBER 10.31289/jkbm.v6i2.3715 <i>Valentine Siagian</i>	PDF 209-217
Organizational Justice In Higher Educations 10.31289/jkbm.v6i2.3789 <i>Harvey Hiariy, Saleh Tutupoho</i>	PDF 218-233
Dampak Perkembangan Ekonomi Digital Terhadap Perilaku Pengguna Media Sosial dalam Melakukan Transaksi Ekonomi 10.31289/jkbm.v6i2.3801 <i>Nugroho Sumarjianto Benedictus Maria, Tri Widayati</i>	PDF 234-239
Membangun e-Loyalty dan e-Satisfaction Melalui e-Service Quality Pengguna Goride Kota Semarang 10.31289/jkbm.v6i2.3795 <i>Sri Suprpti, Suparmi Suparmi</i>	PDF 240-255



[Author Guidelines](#)

[Publication Ethics](#)

[Access Submission](#)

[Editorial Team](#)

[Reviewers](#)

[Contact Us](#)

[Visitor Stats](#)

[Author Fees](#)

[Copyright Notice](#)

[Indexing](#)

[Copyright Transfer Agreement](#)



USER

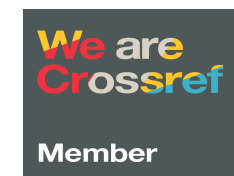
Username

Password

Remember me

[Statistik Pengunjung](#)

[View JKBM Stats](#)





This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Memprediksi Turnover Intention melalui Employee Motivation dan Employee Engagement di Hotel W Bali - Seminyak

Predicting Turnover Intention Through Employee Motivation and Employee Engagement at W Bali - Seminyak Hotel

Adrie Oktavio^{1,*}, Michelle Laurent², & Verina Wijaya³

^{1,2,3} Prodi Pariwisata, Fakultas Pariwisata, Universitas Ciputra Surabaya, Indonesia

*Corresponding Email: adrie.oktavio@ciputra.ac.id

Abstrak

Perkembangan pariwisata yang pesat menimbulkan persaingan yang kuat di antara hotel-hotel yang ada di Bali. Hotel harus mampu memiliki daya saing yang kuat dengan cara mempertahankan dan mengelola dengan baik aset-aset yang dimilikinya, salah satunya adalah sumber daya manusia atau karyawan, sehingga diperlukan perlakuan khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada perusahaan. Dengan kata lain, hotel perlu mempertahankan karyawan terbaiknya sehingga karyawan tersebut tidak memiliki niat untuk keluar atau *turnover intention*. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisa sejauhmana variabel *turnover intention* dipengaruhi oleh variabel *employee motivation* dan *employee engagement*. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan menggunakan metode analisa *GSCA (Generalized Structured Component Analysis)*. Data didapatkan dari hasil kuesioner yang disebarakan kepada 112 orang karyawan tetap Hotel W Bali - Seminyak dengan kriteria minimal satu tahun kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* serta *employee motivation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. *employee engagement* juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, serta *employee engagement* memediasi hubungan antara *employee motivation* dan *turnover intention*.

Kata Kunci: *employee motivation; employee engagement; turnover intention; hotel*

Abstract

The rapid development of tourism industry raises a strong competition among hotels in Bali. Hotels must be able to have strong competitiveness by maintaining and managing their assets, one of which is human resources or the employees, hence a special treatment is needed to maintain the loyalty to the company. In other words, the hotel needs to retain its best employees so that the employee has no intention of leaving or turnover intention. The purpose of this study is to analyze to what extent the turnover intention variable is influenced by the employee motivation and employee engagement variables. It is a quantitative research that uses the GSCA (Generalized Structured Component Analysis) analysis method. The data in this study was obtained from a questionnaire distributed to 112 permanent employees of the W Bali - Seminyak Hotel with the criteria of at least one year working period. The results show that employee motivation has a positive and significant effect on employee engagement. However, employee motivation has a negative and significant effect on turnover intention. Employee engagement has a negative and significant effect on turnover intention, yet employee engagement mediates the relationship between employee motivation and turnover intention.

Keywords: *employee motivation; employee engagement; turnover intention; hotel*

How to Cite: Oktavio, A., Laurent, M. & Wijaya, V. (2020). Memprediksi *Turnover Intention* melalui *Employee Motivation* dan *Employee Engagement* di Hotel W Bali - Seminyak. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*. 6 (2): 188-198

PENDAHULUAN

Pariwisata adalah industri yang selalu berkembang di Indonesia, khususnya Bali yang merupakan salah satu destinasi liburan terbaik di dunia (Lemy, Teguh, & Pramezwary, 2019; Sutawa, 2012), sehingga sektor pariwisata memiliki kontribusi besar terhadap perekonomian Indonesia (Antara & Sumarniasih, 2017).

Tingginya kunjungan wisatawan baik domestik maupun mancanegara Bali membuat hotel sebagai tempat tinggal para wisatawan juga semakin menjamur (Pertiw, 2017; Tunjungsari, 2018). Menjamurnya hotel-hotel tersebut otomatis juga membuat tingkat persaingan semakin tinggi (Ivanov & Ivanova, 2016). Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat, hotel dituntut untuk dapat mempertahankan aset-aset yang dimilikinya termasuk diantaranya adalah sumber daya manusia atau karyawan, sehingga diperlukan perlakuan khusus untuk menjaga loyalitas karyawan tetap tinggi (Fraj, Matute, & Melero, 2015; Wijaya, 2013). Karyawan sebagai salah satu faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan memiliki kontribusi yang besar, sehingga dibutuhkan pengelolaan yang baik agar karyawan dapat bertahan di tempat kerjanya (Goffee & Jones, 2013; Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978). Bahkan beberapa

perusahaan di era kompetitif saat ini memiliki pandangan bahwa retensi karyawan berbakat lebih penting daripada mempertahankan keunggulan kompetitif (Sahi & Mahajan, 2014; Skelton, Nattress, & Dwyer, 2019).

Saeed, Waseem, Sikander, & Rizwan (2014) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk berhenti atau meninggalkan perusahaan dengan sukarela. Hal ini dapat merugikan perusahaan karena telah mengeluarkan biaya untuk proses perekrutan dan pelatihan (Supriadi, Ahman, Wibowo, & Furqon, 2019). Davidson, Timo, & Wang (2010) dan Guilding, Lamminmaki, & McManus (2014) menyebutkan bahwa angka *turnover* yang tinggi dapat membawa dampak negatif pada kerugian perusahaan seperti *separation cost* yang meliputi wawancara saat *exit interview*, biaya pemberhentian dan rekrutmen serta biaya pelepasan karyawan; *replacement cost* yang merupakan proses perekrutan untuk mencari pengganti karyawan yang keluar berupa iklan lowongan kerja, wawancara dan seleksi; *training cost* yang meliputi biaya training formal maupun informal untuk karyawan baru; serta *vacancy cost* yang merupakan situasi dimana terjadi kekosongan jabatan sehingga perusahaan harus mencari karyawan

pengganti untuk mengisi jabatan yang kosong.

Untuk mencegah dan menurunkan angka *turnover intention* atau niat untuk keluar pada perusahaan, diperlukan rasa ikatan yang kuat untuk ditanamkan pada karyawan (Wang & Wang, 2020). Keterikatan atau *engagement* merupakan suatu bentuk komitmen, keterkaitan, keterlibatan, berkontribusi, rasa memiliki (*sense of belonging*), kesetiaan atau loyalitas, serta rasa bangga terhadap perusahaan dan pekerjaannya (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014; Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002). Menurut Patro (2013), *employee engagement* merupakan hubungan emosional dan intelektual pada dalam diri karyawan yang diarahkan pada pekerjaannya, organisasi, manajer maupun rekan kerja yang berpengaruh untuk menambah motivasi atau usaha dalam pekerjaannya.

Banyak praktisi SDM percaya bahwa keterikatan karyawan banyak berkaitan dengan bagaimana perasaan karyawan tentang pengalaman kerjanya dan bagaimana dia diperlakukan dalam organisasi. Ini banyak berhubungan dengan emosi yang secara fundamental terkait untuk mendorong kesuksesan perusahaan. Hewitt (2017) mendefinisikan *employee engagement* melalui 3 atribut (*3S*) yang mencakup sejauh mana karyawan berbi-

cara positif tentang organisasi (*Say*), bertahan dalam organisasi (*Stay*), dan memiliki motivasi untuk bekerja lebih sungguh-sungguh untuk kesuksesan organisasi (*Strive*).

Dari konsep *3S* tersebut nampak bahwa keterikatan karyawan terhadap organisasinya ditentukan dari kuat lemahnya makna dan motivasi yang bisa dialami oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor yang dapat membentuk bahkan meningkatkan *engagement* salah satunya adalah motivasi.

Konsep motivasi dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi perilaku dan kinerja manusia (Tan, Wan Yusoff, & Rajah, 2014). Seiler, Lent, Pinkowska, & Pinazza (2012) menjelaskan bahwa motivasi memiliki arti dorongan atau penggerak yang dapat menciptakan keinginan seseorang untuk bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya untuk mendapatkan kepuasan. Motivasi juga dapat dijelaskan sebagai sebuah proses dari luar atau dorongan yang ditujukan pada individu atau kelompok agar mau melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang telah ditetapkan (Clark, 2003; Waterman, 2005). Dalam beberapa literatur, motivasi juga dibedakan antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Legault, 2016; Ryan & Deci,

2000). Motivasi yang bersumber dari dalam diri karyawan yang berupa kesadaran tentang pentingnya pekerjaan yang dilakukan disebut sebagai motivasi intrinsik. Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang bersumber dari luar diri karyawan, berupa kondisi tempat kerja, upah serta tunjangan. Baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, bila tidak terfasilitasi dengan baik akan membuat *turnover intention* karyawan menjadi tinggi (George & Jones, 2011; Maulana, 2015).

Beberapa penelitian terdahulu yang mengamati pengaruh *employee motivation* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* memiliki hasil yang berbeda-beda. Penelitian Shah & Beh (2016) menunjukkan hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang berarti jika motivasi tinggi maka *turnover intention* rendah, namun justru bukan *job engagement* yang memediasi variabel motivasi dan *turnover intention* melainkan *organizational engagement*. Sehingga, disimpulkan bahwa karyawan mungkin saja termotivasi pada organisasinya tetapi belum memiliki keterikatan secara penuh terhadap pekerjaannya. Hasil berbeda ditunjukkan dalam penelitian Karatepe & Olugbade (2016) dan Juhdi, Pa'wan, & Hansaram (2013) yang menyatakan bahwa *engagement* ber-

tindak sebagai mediator antara motivasi dan *turnover intention*.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mencoba mengamati persepsi individu atau karyawan Hotel W Bali – Seminyak tentang *turnover intention* yang dipengaruhi oleh *employee motivation* dan *employee engagement*. Hotel W Bali – Seminyak merupakan salah satu *chain hotel* dari grup Marriott International yang dikategorikan sebagai *distinctive-luxury hotel*. Sebagai hotel bintang 5, hotel ini dikenal secara luas dengan *service culture*-nya yaitu “*Whatever you want, whenever you want as long as it’s legal, sky is the limit*” yang merupakan motto hotel dalam menjunjung servis 24 jam yang ditawarkan dan dijanjikan kepada pelanggannya. Dengan janji layanan semacam itu, tentunya dibutuhkan karyawan yang bekerja dengan motivasi dan keterikatan yang kuat, sehingga dibutuhkan peran handal dari pihak manajemen untuk mengelola SDM dalam mempertahankan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif serta menggunakan menggunakan *SEM (Structural Equation Modeling)* dalam menilai model yang diusulkan dan didesain untuk mengidentifikasi hubungan antara dua variabel atau lebih (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013). Kekuatan utama dari SEM adalah memungkinkan

analisis psikometrik dan ekonometrik secara bersamaan yang sangat sesuai untuk mengevaluasi model teoretis (Fornell & Larcker, 1981).

Pengumpulan data dilakukan secara *cross-sectional survey* yang dilakukan pada pertengahan Desember 2019 sampai akhir Januari 2020. Responden yang dipilih adalah para karyawan Hotel W Bali - Seminyak dengan kriteria karyawan tetap dan minimal telah bekerja selama 1 tahun. Pemilihan sampel dengan menggunakan kriteria tertentu termasuk dalam metode *purposive sampling (non-probability sampling)* (Zikmund et al., 2013). Jumlah minimum sampel penelitian ini mengacu pada teori Hair, Black, Babin, & Anderson (2014) yang menyatakan bahwa jumlah minimum sampel adalah 5-10 kali dari total jumlah indikator pengukuran. Penelitian ini memiliki total 9 indikator sehingga jumlah minimum sampel adalah 90 yang merupakan batas minimum tertinggi dari teori Hair et al., (2014) tersebut.

Berdasarkan jumlah minimum sampel tersebut peneliti menyebarkan 140 kuesioner dengan tujuan untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak kembali dan kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap sehingga tidak bisa diolah datanya. Dari 140 kuesioner tersebut, yang kembali kepada peneliti sebanyak 117 kuesioner (*response rate* sebesar 83,6%).

Selanjutnya peneliti memeriksa kelengkapan isian data dari 117 kuesioner yang masuk tersebut dan ternyata ada 5 kuesioner yang tidak lengkap pengisian datanya. Sehingga total sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 112 sampel. Selanjutnya, kuesioner tersebut diolah datanya menggunakan analisis *SEM* berbasis *GSCA (General Structured Component Analysis)* yang outputnya berupa *measure of fit* pada *measurement model* (meliputi validitas dan reliabilitas), *structural model*, dan *overall model* (Hwang & Takane, 2014; Hwang, Takane, & Jung, 2017).

Indikator-indikator pengukuran dalam penelitian ini semuanya mengadopsi dari penelitian-penelitian sebelumnya. Variabel *employee motivation* menggunakan 3 indikator milik George & Jones (2011). Variabel *employee engagement* diukur dengan 3 indikator yang diadopsi dari penelitian Schaufeli et al. (2002). Variabel yang terakhir yaitu *turnover intention* menggunakan 3 indikator pengukuran yang mengevaluasi persepsi karyawan terkait niat dalam diri karyawan untuk berhenti dari pekerjaan yang diawali dari ketidakpuasan kerja; keinginan mencari pekerjaan di tempat lain yang dirasa lebih baik; serta keinginan untuk mencari jenis pekerjaan lain yang dirasa

lebih baik (Mobley et al., 1978; Skelton et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebanyak 62 responden (55,3%), sedangkan sisanya sebesar 50 responden (44,7%) adalah perempuan. Dari faktor usia, sebesar 69 responden (61,6%) berusia antara 17-25 tahun; 41 responden (36,7%) berusia antara 26-39 tahun; dan sisanya sebanyak 2 responden (1,7%) memiliki usia di atas 40 tahun. Selanjutnya dari lamanya masa kerja, diketahui bahwa 62 responden (55,4%) telah menjadi karyawan selama 1-2 tahun; 17 responden (15,2%) telah bekerja pada kisaran 2-4 tahun; dan sisanya 33 responden (29,5%) telah bekerja lebih dari 4 tahun.

Dari hasil pengolahan data menggunakan GSCA, didapatkan hasil bahwa keseluruhan indikator yang digunakan dalam penelitian dinyatakan valid dan reliabel. *Composite Reliability* yang dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Dillon-Goldstein's Rho* dapat digunakan untuk memeriksa *internal consistency* indikator untuk setiap variabel laten. *AVE* (*Average Variance Extracted*) dapat digunakan untuk memeriksa *Convergent Validity* variabel laten.

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Dillon-Goldstein's rho</i>	<i>AVE</i>
<i>Employee Motivation</i>	0,7899	0,8722	0,7042
<i>Employee Engagement</i>	0,7053	0,8367	0,6319

<i>Turnover Intention</i>	0,8192	0,8921	0,7337
---------------------------	--------	--------	--------

Sumber: Hasil olah data GSCA (2020)

Pada Table 1, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Dillon-Goldstein's Rho* menunjukkan angka di atas 0,6 sehingga keseluruhan indikator dinyatakan reliabel. Sedangkan nilai *AVE* juga di atas 0,6 sehingga memenuhi syarat validitas.

Pada hasil uji model Fit dalam Tabel 2, diketahui nilai *FIT* sebesar 0,5882, *Adjusted FIT (AFIT)* sebesar 0,5794, *Goodness-of-Fit Index (GFI)* sebesar 0,9877 dan *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* sebesar 0.0913.

Tabel 2. Identifikasi *Goodness of Fit*

<i>Model Fit</i>	<i>Measure</i>
<i>FIT</i>	0.5882
<i>AFIT (Adjusted Fit)</i>	0.5794
<i>GFI (Goodness of Fit Index)</i>	0.9877
<i>SRMR (Standardized Root Mean Square)</i>	0.0913

Sumber: Hasil olah data GSCA (2020)

Nilai *FIT* (berkisar dari nilai 0 hingga 1) menjelaskan varian total dari seluruh variabel yang dapat dijelaskan oleh model tertentu (Hwang et al., 2017). Nilai *FIT* sebesar 0,5882 memiliki arti bahwa model penelitian sudah cukup baik dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Variabel *employee motivation* dan *employee engagement* mampu mempengaruhi *turnover intention* sebesar 58,82% dan sisanya sebesar 41,18% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model.

Untuk *AFIT* menunjukkan nilai yang lebih rendah dari *FIT* karena *AFIT*

mengukur model yang lebih kompleks dan *FIT* sangat sensitif terhadap kompleksitas model. Sehingga nilai *AFIT* lebih baik yang digunakan dalam menginterpretasikan ketepatan model dan sebagai dasar dalam melakukan perbandingan model. Hal ini dikarenakan variabel yang mempengaruhi *turnover intention* tidak hanya satu melainkan ada dua variabel. Nilai *AFIT* yang bernilai 0,5794 memiliki pengertian bahwa keragaman variabel *employee motivation*, *employee engagement* dan *turnover intention* adalah sebesar 57.94%, sedangkan sisanya sebesar 42.06% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar model penelitian.

Nilai *GFI* menunjukkan tingkat relevansi antara fakta yang diteliti dan teori yang digunakan dalam penelitian yang dijelaskan oleh model konseptual penelitian. Model konseptual dinyatakan dapat menjelaskan tingkat relevansi yang kuat jika nilai *GFI* melebihi 90%. Hasil uji *GFI* dalam penelitian ini menunjukkan nilai sebesar 0,9877 atau sekitar 98,77%, yang berarti model yang dibentuk dapat diterima dan menunjukkan relevansi yang kuat antara teori dan fenomena penelitian.

Nilai *SRMR* menunjukkan tingkat fit model. Nilai *SRMR* yang semakin kecil dan mendekati angka 0 menunjukkan model yang semakin baik. Nilai *SRMR* dalam penelitian ini sebesar 0.0913, sehingga dapat dinyatakan bahwa model yang

dibentuk dalam penelitian sudah cukup baik.

Untuk pengujian hipotesis, hasil nilai *path coefficient* atau koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 3 yang menunjukkan hubungan antara variabel laten satu dengan variabel laten lainnya.

Tabel 3 *Estimates of Path Coefficient*

Hipotesis	Estimate	SE	CR	Ket.
EM → EE	0,7567	0,079	9,494	Diterima
EM → TI	-0,2965	0,125	-2,368	Diterima
EE → TI	-0,2641	0,109	-2,418	Diterima

Sumber: Hasil olah data GSCA (2020)

Nilai *CR* (*critical ratio*) didapatkan dari nilai *estimate* dibagi dengan nilai *SE* (*standard error*). Nilai *CR* > +/-1,96 menunjukkan bahwa jalur berpengaruh antar variabel laten. Berdasarkan nilai *CR* Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa keseluruhan hipotesis dapat diterima karena nilai *CR* lebih besar dari 1,96.

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa nilai *estimate* pada hubungan antara *employee motivation* terhadap *employee engagement* sebesar 0.7567 dengan nilai *CR* sebesar 9.494 sehingga *employee motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini selaras dengan temuan penelitian Juhdi et al., (2013) dan Karatepe & Olugbade (2016).

Employee motivation mendorong karyawan untuk terikat pada perusahaan dan pekerjaan (Marciano dalam Eva, 2018), sehingga karyawan yang memiliki motivasi

yang tinggi secara otomatis akan memiliki keterikatan pada pekerjaan dan organisasinya yang tinggi pula (Hewitt, 2017).

Untuk mengkonfirmasi hasil penelitian ini, peneliti juga melakukan elaborasi data dengan cara berdiskusi dan mendengarkan pendapat dari salah satu staf Hotel W Bali – Seminyak khususnya di bagian HRD. Staf tersebut menceritakan bahwa pihak hotel seringkali mengadakan kegiatan menarik bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja dan keterikatan karyawan. Contohnya adalah kegiatan *welcome to work* dan *farewell from work* yang merupakan kegiatan menyambut dan mengapresiasi karyawan dengan cara menyambut mereka saat kerja dan mencuci kendaraan mereka serta mengapresiasi karyawan yang telah kerja dengan cara memberi bingkisan makanan ringan saat pulang kerja. Pihak hotel juga sering mengadakan lomba *e-sport* bagi karyawan-karyawannya. Hal tersebut merupakan sebuah bentuk pendekatan untuk mengikat karyawan agar nyaman di tempat kerja.

Pada pengujian hipotesis kedua didapatkan hasil bahwa *employee motivation* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* yang ditunjukkan dari nilai nilai *estimate* sebesar -0.2965 dan nilai *CR* sebesar -2.368 seperti yang tercantum dalam Tabel 3. Hasil uji hipotesis kedua ini mendukung penelitian George &

Jones (2011) dan Shahid (2018). Hasil penelitian serupa juga didapatkan dari penelitian Putrianti (2014) yang menyatakan bahwa salah satu cara untuk menekan angka *turnover intention* adalah dengan cara meningkatkan *employee motivation*. *Employee motivation* yang tinggi otomatis akan meningkatkan kinerja dan partisipasi karyawan dalam bekerja. Motivasi kerja pada karyawan dapat ditingkatkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Peningkatan motivasi kerja pada karyawan Hotel W Bali - Seminyak sudah dilakukan dengan baik dengan cara melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sudah dijelaskan sebelumnya oleh peneliti. Kegiatan-kegiatan menarik tersebut juga berdampak pada penurunan *turnover rate* karena karyawan merasa nyaman sehingga banyak yang memutuskan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari Hotel W Bali - Seminyak.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis ketiga dalam Tabel 3 menunjukkan nilai *estimate* sebesar -0.2641 dan nilai *CR* - 2.418 sehingga *employee engagement* juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Salah satu kunci untuk menekan angka *turnover intention* adalah dengan cara menumbuhkan rasa keterikatan atau *employee engagement* yang mana Hotel W

Bali - Seminyak sudah melakukannya dengan baik. Karyawan dengan keterikatan yang tinggi otomatis akan setia pada pekerjaannya dan tidak memiliki niat untuk keluar (Wang & Wang, 2020).

Berdasarkan jawaban karyawan pada hasil olah data kuesioner menunjukkan bahwa persepsi karyawan Hotel W Bali – Seminyak pada variabel *employee engagement* memiliki nilai rata-rata yang baik. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* telah berhasil ditanamkan dengan baik dan seharusnya terus ditingkatkan agar semakin menekan angka *turnover intention*.

Penelitian ini juga melakukan uji pengaruh tidak langsung untuk menghitung pengaruh variabel mediasi yaitu *employee engagement* seperti yang disajikan pada Gambar 1.

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.7565	Sobel test: -4.00093295	0.04991736	0.00006309
b -0.264	Aroian test: -3.98889322	0.05006802	0.00006638
s_a 0.0623	Goodman test: -4.01308235	0.04976624	0.00005993
s_b 0.0623	Reset all	Calculate	

Gambar 1. Hasil Uji Sobel

Hasil penghitungan pengaruh mediasi menggunakan uji *Sobel* yang hasilnya menunjukkan bahwa nilai tes statistik sebesar -4.00093295 ($> 1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0.00006309 ($< 0,05$). Sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa *employee engagement* telah memenuhi syarat

sebagai variabel mediasi antara *employee motivation* dan *turnover intention*.

Pengelolaan *employee engagement* dengan baik dinilai sangat penting karena dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan serta dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang dapat menekan angka *turnover intention* (Juhdi et al., 2013; Karatepe & Olugbade, 2016; Niranjana & Thomas, 2018; Ram, 2011).

Peran *employee engagement* sebagai mediator hubungan *employee motivation* dan *turnover intention* juga dapat ditemukan pada penelitian Karatepe & Olugbade (2016) dan Juhdi et al. (2013) yang hasilnya menyebutkan bahwa *work engagement* memang memiliki kapabilitas dalam memediasi hubungan antara *employee motivation* dan *turnover intention*.

SIMPULAN

Keseluruhan hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan dapat diterima. Dari hasil penelitian diketahui bahwa *employee motivation* dan *employee engagement* mempengaruhi *turnover intention* karyawan Hotel W Bali - Seminyak. Dapat disimpulkan bahwa karyawan Hotel W Bali - Seminyak sudah memiliki motivasi dan *engagement* yang baik sehingga dapat meminimalisir *turnover intention*. *Employee engagement* juga mampu berperan sebagai mediator hubungan antara *employee motivation* dan *turnover intention*.

DAFTAR PUSTAKA

- Antara, M., & Sumarniasih, M. S. (2017). Role of tourism in economy of Bali and Indonesia. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(2). <https://doi.org/10.15640/jthm.v5n2a4>
- Clark, R. E. (2003). Fostering the work motivation of individuals and teams. *Performance Improvement*, 42(3), 21-29. <https://doi.org/10.1002/pfi.4930420305>
- Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466. <https://doi.org/10.1108/09596111011042686>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2011). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc. <https://doi.org/10.2307/30040635>
- Goffee, R., & Jones, G. (2013). Creating the best workplace on earth. *Harvard Business Review*, 91(5).
- Guiding, C., Lamminmaki, D., & McManus, L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231-243. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.001>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis. Pharmaceutical Quality by Design: A Practical Approach* (7th (New I)). England: Pearson. <https://doi.org/10.1002/9781118895238.ch8>
- Hewitt, A. (2017). *Trends in global employee engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains. Aon Hewitt's Global Culture & Engagement Practice*. London.
- Hwang, H., & Takane, Y. (2014). *Generalized structured component analysis: A component-based approach to structural equation modeling. Generalized Structured Component Analysis: A Component-Based Approach to Structural Equation Modeling*. <https://doi.org/10.1201/b17872>
- Hwang, H., Takane, Y., & Jung, K. (2017). Generalized structured component analysis with uniqueness terms for accommodating measurement error. *Frontiers in Psychology*, 8(DEC). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02137>
- Ivanov, S., & Ivanova, M. (2016). Do hotel chains improve destination's competitiveness? *Tourism Management Perspectives*, 19, 74-79. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.04.007>
- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002-3019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2016). The mediating role of work engagement in the relationship between high-performance work practices and job outcomes of employees in Nigeria. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2350-2371. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0145>
- Legault, L. (2016). Intrinsic and extrinsic motivation. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1-4). https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1139-1
- Lemy, D., Teguh, F., & Pramezwar, A. (2019). Tourism development in Indonesia. *Delivering Tourism Intelligence*, 11, 91-108. <https://doi.org/10.1108/s2042-144320190000011009>
- Maulana, F. (2015). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 22(1), 85893.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Niranjan, S., & Thomas, P. M. (2018). The impact of employee engagement on employee loyalty. In *International Journal of Trend in Scientific*

- Research and Development* (Vol. Volume-2, pp. 324-331). <https://doi.org/10.31142/ijtsrd10914>
- Patro, C. S. (2013). The impact of employee engagement on organisation's productivity. In *2nd International Conference on Managing Human Resources at the Workplace*.
- Pertiwi, P. R. (2017). Motivasi industri perhotelan dalam menerapkan konsep Ecopreneurship: Studi kasus pada hotel-hotel kawasan ITDC Nusa Dua Bali. *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, 7(2), 173-180. Retrieved from <http://ejournal.stpbi.ac.id/index.php/IJHM/article/viewFile/47/45>
- Putrianti, A. (2014). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap turnover intention (Studi pada karyawan PT. TIKI Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 12(2), 83606.
- Ram, P. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Business*, 1(March), 47-61. <https://doi.org/10.13189/aeb.2015.030602>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- Sahi, G. K., & Mahajan, R. (2014). Employees' organizational commitment and its impact on their actual turnover behaviour through behavioural intentions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(4), 621-646. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2014-0015>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation - Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60-72. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.002>
- Shah, S. H. A., & Beh, L. S. (2016). The impact of motivation enhancing practices and mediating role of talent engagement on turnover intentions: Evidence from Malaysia. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 823-835.
- Shahid, A. (2018). Employee intention to stay: An environment based on trust and motivation. *Journal of Management Research*, 10(4), 58. <https://doi.org/10.5296/jmr.v10i4.13680>
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2019). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Supriadi, Y. N., Ahman, E., Wibowo, L. A., & Furqon, C. (2019). Organizational citizenship behavior model for turnover intention management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue), 340-347.
- Sutawa, G. K. (2012). Issues on Bali tourism development and community empowerment to support sustainable tourism development. *Procedia Economics and Finance*, 4, 413-422. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00356-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00356-5)
- Tan, S. K., Wan Yusoff, W. F., & Rajah, S. (2014). Motivation for generations cohorts: An organizational justice perspective. *International Journal of Management Sciences*, 2(11), 536-542. Retrieved from <http://www.rassweb.com>
- Tunjungsari, K. R. (2018). Karakteristik dan persepsi wisatawan mancanegara di kawasan Sanur dan Canggu, Bali. *Jurnal Pariwisata Terapan*, 2(2), 108. <https://doi.org/10.22146/jpt.43178>
- Wang, Q., & Wang, C. (2020). Reducing turnover intention: Perceived organizational support for frontline employees. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00074-6>
- Waterman, A. S. (2005). When effort is enjoyed: Two studies of intrinsic motivation for personally salient activities. *Motivation and Emotion*, 29(3), 165-188. <https://doi.org/10.1007/s11031-005-9440-4>
- Wijaya, O. (2013). The role of relationship learning as the mediator of effect of market orientation on competitive advantage and marketing performance in company X in Java Island. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(1), 30-46.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods* (9th ed.). Mason: Cengage Learning Custom Publishing.