
Dampak pengalaman karyawan terhadap intensi **JBB** *turnover* melalui keterikatan dan **14, 2** kepuasan kerja karyawan

Bella Yunivan Hernanda, Tjahjani Prawitowati*, Emma Yulianti
Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

253

ABSTRACT

The study aims to test and analyze the significance of the effect of employee experience on turnover intention through employee engagement and job satisfaction of Generation Z employees at companies in East Java. This is descriptive research with a quantitative method approach, using an online survey method in the form of a questionnaire to collect data. The researchers used a non-probability sampling technique for choosing the sample. This study also used primary data in which 207 respondents filled in the questionnaires. Then, the researchers processed them using WarpPLS 7.0 software with the Partial Least Square Equation (PLS-SEM) method. The results show that employee experience has a negative and significant effect on turnover intention, employee experience has a positive and significant effect on employee engagement, employee engagement has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has no significant effect on turnover intention, and employee engagement and job satisfaction have no significant effect so that they cannot mediate the effect of employee experience on turnover intention. Companies can improve the implementation of employee experience that is still low in employees so that it can strengthen employee engagement and have a final impact on turnover intention.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh pengalaman karyawan terhadap intensi turnover melalui keterikatan karyawan dan kepuasan kerja karyawan generasi Z pada perusahaan di Jawa Timur. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan metode kuantitatif dan menggunakan metode survei online dalam bentuk kuesioner untuk mengumpulkan data. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah teknik non-probability sampling. Data yang digunakan adalah data primer berupa pengisian kuesioner dengan jumlah yang terkumpul sebanyak 207 responden. Kemudian diolah menggunakan software WarpPLS 7.0 dengan metode Partial Least Square Equation (PLS-SEM). Hasil pengujian menunjukkan pengalaman karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi turnover, pengalaman karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap intensi turnover, keterikatan karyawan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan sehingga tidak dapat memediasi pengaruh pengalaman karyawan terhadap intensi turnover. Perusahaan dapat meningkatkan implementasi pengalaman karyawan yang masih rendah pada karyawan sehingga dapat memperkuat keterikatan karyawan dan berdampak akhir pada intensi turnover.

Kata Kunci:

Pengalaman Karyawan, Keterikatan Karyawan, Kepuasan Kerja, Intensi Turnover.

Received October 23, 2024

Revised January 24, 2025

Accepted February 5, 2025

JEL Classification:

J28, J29

DOI:

[10.14414/jbb.v14i2.5022](https://doi.org/10.14414/jbb.v14i2.5022)

**Journal of
Business and Banking**

ISSN 2088-7841

Volume 14 Number 2
November 2024 - April
2025

pp. 253-272



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

1. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aspek penting dalam setiap operasional organisasi (Talim dkk., 2021). Pernyataan tersebut menunjukkan adanya tantangan besar bagi manajer khususnya bagian sumber daya manusia. Oleh sebab itu, mereka diharapkan mampu mempertahankan karyawan dalam kurun waktu panjang (Top & Ali, 2021). Peningkatan tingkat pergantian tenaga kerja atau tingkat keluar masuk karyawan (*turnover*) akan mengakibatkan biaya perekrutan mengalami peningkatan pula, yang mengakibatkan penurunan produktivitas manajemen atau perusahaan (Sorguli dkk., 2021). *Turnover* nantinya memberikan dampak yang buruk terhadap sebuah organisasi atau perusahaan, utamanya dari segi biaya. Akhirnya, ini dapat menyebabkan biaya yang besar bagi sebuah organisasi atau perusahaan (Miftahurrohman & Munifah, 2024). Terjadinya *turnover* membuat organisasi perlu merencanakan penggantian karyawan baru, pelatihan, rekrutmen, seleksi. Semua hal tersebut akan memerlukan sumber daya yang cukup besar untuk perusahaan atau organisasi tersebut (Aziz dkk., 2021).

Setiap individu memiliki niat dan cara yang berbeda-beda dalam merealisasikan keinginannya untuk berpindah ke perusahaan lain. Misalnya, seseorang yang memiliki posisi baik cenderung tidak akan meninggalkannya (Ali & Anwar, 2021). Dalam beberapa kasus, organisasi dapat mendeteksi perubahan yang mungkin menyebabkan orang meninggalkan pekerjaannya (Faraj dkk., 2021). Penerapan berbagai metode untuk menyelesaikan masalah dapat membantu perusahaan mengurangi tingkat kemauan keluar kerja (*turnover*) dan memastikan setiap karyawan mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Hameed & Anwar, 2018). Untuk menurunkan tingkat intensi *turnover* pada perusahaan, maka perusahaan perlu mempertimbangkan faktor pendukung. Menurut Maharani & Tamara, (2024), faktor-faktor tertentu di tempat kerja, seperti kesempatan untuk berinteraksi, hubungan interpersonal antara rekan kerja, dan dukungan manajerial, terkait dengan peningkatan niat untuk berpindah kerja. Menurut Darmawan & Napitupulu (2023), intensi *turnover* dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengalaman karyawan, keterikatan karyawan (Ramadan dkk., 2024), dan kepuasan kerja (Ali & Anwar, 2021).

Menurut Morgan (2017), pengalaman karyawan didefinisikan sebagai kesan positif karyawan atas cara-cara yang dilakukan perusahaan dalam menciptakan lingkungan tempat kerja yang diminati karyawan. Pergeseran dari kebutuhan untuk bekerja di suatu perusahaan menjadi keinginan adalah perubahan pertama yang mulai dilihat oleh perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Beberapa perusahaan telah berinvestasi dalam program kesehatan, cuti melahirkan, asuransi jiwa, dan kerja fleksibel. Dalam beberapa tahun terakhir, konsep pengalaman karyawan telah mendapatkan banyak perhatian dan relevansi, sebagian besar dari para profesional (Maharani & Febriansyah, 2022). Selain pengalaman karyawan, hal lain yang terkait dengan intensi *turnover* adalah keterikatan karyawan dan kepuasan kerja (Rahman & Oemar, 2023).

Keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan emosional karyawan karena merasa terikat dalam pekerjaan, termotivasi, energik, dan berdedikasi terhadap pekerjaan. Karyawan berinvestasi dalam pekerjaan yang dilakukan termasuk emosi, semangat, dan pikiran

(Maharani & Febriansyah, 2022). Keterikatan karyawan dimulai dari adanya pengalaman karyawan dalam berhubungan dengan pekerjaan dan perusahaan yang dipersepsi positif dan menimbulkan kesediaan karyawan untuk berkontribusi maksimal pada perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya saat ini. Kepuasan kerja dapat dinyatakan sebagai sikap kognitif, afektif, dan evaluatif yang dihasilkan dari evaluasi atau pengalaman terhadap pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja juga mencerminkan bagaimana perasaan anggota organisasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dan sifat kepuasan kerja bersifat individual (Ramadan dkk., 2024).

Di sisi lain, penambahan generasi baru di dunia kerja makin menunjukkan perbedaan sikap, karakteristik, pola pikir, dan kebiasaan yang dapat menimbulkan berbagai macam sudut pandang antarkaryawan yang berbeda generasi. Data yang ada di Badan Pusat Statistik (BPS) 2021 menjelaskan bahwa hasil sensus penduduk provinsi Jawa Timur menggambarkan terdapat jumlah beberapa generasi yaitu generasi Z, Milenial, hingga generasi X. Dengan adanya perbedaan umur atau generasi yang cukup banyak, ini menunjukkan bahwa ada beberapa generasi yang tergabung di dalam dunia kerja saat ini. Mereka adalah generasi X, Milenial, dan Z yang perlu ditinjau lebih jauh lagi mengenai perbedaan cara bekerja dan faktor-faktor apa saja yang bisa menimbulkan tingkat intensi *turnover* karyawan terutama generasi Z yang saat ini sudah mulai mendominasi dunia kerja.

Peneliti melakukan wawancara dengan wakil kabag bidang penerimaan bahan baku PT. X di Kediri. Wakil kabag PT. X menjelaskan jika terdapat karyawan dengan masa kerja rata-rata belum mencapai 2 tahun. Mereka sudah mulai terlihat gelisah atau merasa kurang nyaman dengan pekerjaannya. Karyawan tersebut juga belum sepenuhnya merasa ada keterikatan dengan perusahaan dan dengan apa yang sedang dijalani saat tersebut. Hal ini ditunjukkan kondisi, misalnya jika ada tawaran untuk mengikuti *workshop* sebagai program pengembangan diri kurang semangat. Dijelaskan pula bahwa perusahaan telah mencoba memberikan pengalaman kerja yang baik untuk karyawan dan dampak yang diinginkan oleh perusahaan para karyawan agar mereka merasa puas dan berkomitmen terhadap perusahaan. Hal ini mencakup lingkungan kerja yang produktif, sumber daya yang memadai dan peluang untuk berkembang melalui pendidikan dan pengalaman pribadi tetapi belum berdampak secara signifikan untuk karyawan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Darmawan & Napitupulu (2023) menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman karyawan dengan intensi *turnover*. Meskipun demikian, berdasarkan penelitian hal tersebut masih bisa dikembangkan. Pengalaman Karyawan dan keterikatan karyawan memiliki hubungan yang *favourable* dan signifikan (Goswami & Goswami, 2021). Beberapa sumber juga menjelaskan bahwa meningkatkan pengalaman karyawan akan menghasilkan keterikatan yang positif terhadap organisasi. Keterikatan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Edgar, 2022). Hal ini artinya adalah keterikatan karyawan yang dimiliki saat ini sangat erat kaitannya dengan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani oleh individu tersebut. Penelitian Ali & Anwar

(2021) menyimpulkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kepuasan kerja maka semakin kecil kemungkinan karyawan memiliki niat untuk berhenti pada pekerjaannya.

2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Pengalaman Karyawan

Pengalaman Karyawan adalah sebuah konsep yang mengkaji persepsi pengalaman karyawan dengan organisasi selama bekerja di perusahaan. Adapun pengalaman ini meliputi kesan pengalaman tentang lingkungan fisik, lingkungan budaya, teknologi (Lee & Kim, 2023). Darmawan & Napitupulu (2023) menyampaikan bahwa pengalaman karyawan merupakan segala sesuatu yang dialami oleh karyawan selama bekerja di sebuah perusahaan. Ini juga terakit dengan cara karyawan menjalani segala sesuatu yang terkait dengan pengalaman dalam pekerjaan dan bagaimana perasaan karyawan bekerja di sebuah perusahaan. Nilai pengalaman karyawan berdampak langsung pada keterikatan karyawan, kepuasan, retensi dan akhirnya pada kinerja (Maharani & Febriansyah, 2022).

Indikator pengukur pengalaman karyawan yaitu pengalaman atas lingkungan fisik, lingkungan budaya, pengalaman atas teknologi yang ada di perusahaan (Lee & Kim, 2023). Pengalaman lingkungan fisik akan memberikan kesan pengalaman yang terkait dengan adanya pilihan ruang kerja, kebanggaan saat mengajak keluarga atau teman berkunjung ke kantor, ketersediaan lingkungan kerja yang fleksibel di perusahaan (Lee & Kim, 2023). Pengalaman atas lingkungan budaya adalah adanya perlakuan adil perusahaan, dukungan keberagaman budaya, perhatian pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan, serta tersedianya peluang untuk pengembangan karyawan (Lee & Kim, 2023). Pengalaman atas teknologi yang ada di perusahaan adalah kesan pengalaman tentang penggunaan sistem teknologi yang ada di perusahaan, kegunaan teknologi untuk mendukung karyawan dan peningkatan secara terus menerus yang digunakan di perusahaan dengan mempertimbangkan umpan balik atau saran dari karyawan (Lee & Kim, 2023).

Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merupakan keadaan emosional karyawan untuk merasa terikat dalam pekerjaan dan merasa bergairah, energik, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2006). Maharani & Febriansyah (2022) juga menyampaikan bahwa keterikatan karyawan merupakan kondisi Karyawan telah memiliki hubungan yang terbuka dan langsung dengan perusahaan maupun bisnis selama beberapa dekade. Indikator pengukur keterikatan karyawan yaitu semangat, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli & Bakker, 2006).

Semangat, dedikasi, dan absorpsi merukan factor penting juga. Semangat adalah rasa yang penuh energi saat di tempat kerja, merasa bersemangat, dan ingin segera berangkat untuk bekerja (Schaufeli & Bakker, 2006). Semangat juga ditandai dengan energi dan kekuatan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan berinvestasi dalam pekerjaan, dan ketekunan (Schaufeli & Bakker, 2006). Dedikasi adalah antusiasme yang dirasakan dan inspirasi yang ditimbulkan oleh pekerjaan, serta perasaan bangga dengan pekerjaan yang dilakukan (Schaufeli & Bakker,

2006). Absorpsi adalah perasaan senang saat bekerja dengan sungguh-sungguh, fokus dengan pekerjaan dan terbawa suasana pekerjaan saat sedang bekerja (Schaufeli & Bakker, 2006). Absorpsi ditandai dengan konsentrasi dan keterlibatan yang begitu kuat dalam pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat dan seseorang merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2006).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan di perusahaan (Lee & Kim, 2023). Diantaranya yaitu terhadap perannya, lingkungannya, hubungan seseorang dengan rekan kerja dan berbagai aspek pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam perilaku manajemen karena mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan komitmen karyawan (Lee & Kim, 2023). Kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan yang dialami seseorang dalam pekerjaannya. Hal ini mencakup berbagai faktor, seperti seberapa puas karyawan terhadap pekerjaannya, bagaimana karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan bagaimana karyawan merasakan emosi positif dalam pekerjaannya (Xueyun dkk., 2024). Zito dkk (2018) menyampaikan bahwa pada tingkat individu, kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan kesejahteraan, stress dan depresi. Indikator pengukur kepuasan kerja yaitu kepuasan kerja afektif (Lee & Kim, 2023). Kepuasan kerja afektif adalah perasaan puas dengan apa yang telah dilakukan saat ini di perusahaan, rasa puas dapat menikmati pekerjaan saat ini, merasa dihargai atas apa yang dilakukan sekarang di perusahaan dan merasa ingin melanjutkan apa yang dilakukan sekarang di perusahaan (Lee & Kim, 2023).

Intensi Turnover

Galanis dkk. (2023) menjelaskan bahwa intensi *turnover* adalah niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, niat berpindah ke perusahaan lain. Terdapat banyak faktor yang berkontribusi terhadap *turnover* karyawan dalam suatu perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari karyawan maupun pemberi kerja (Ali & Anwar, 2021). Indikator pengukur intensi *turnover* yaitu pertimbangan untuk keluar dari pekerjaan saat ini yang meliputi adanya pertimbangan serius untuk keluar dari pekerjaan saat ini dan adanya pemikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini (Galanis dkk., 2023).

Hubungan antara Pengalaman Karyawan dan Intensi Turnover

Pengalaman Karyawan yang positif seperti pekerjaan yang mendukung, hubungan positif dengan rekan kerja dan manajer, serta peluang pengembangan profesional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih termotivasi dan produktif dalam bekerja. Pengalaman karyawan dan efektivitas karyawan berperan dalam mengurangi niat berpindah (Darmawan & Napitupulu, 2023). Pengalaman kerja yang mendukung seperti lingkungan kerja yang kondusif, peluang pengembangan karier, dan pengakuan akan meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan semua itu kondisi tersebut dapat mengurangi niat mereka untuk meninggalkan pekerjaan (Triono & Khrisna, 2024). Dengan kata lain, ketika karyawan merasa

dihargai dan memiliki pengalaman kerja yang menyenangkan, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi dan kemungkinan rendah untuk mencari pekerjaan lain. Studi Erwina (2022) menemukan bahwa pengalaman karyawan berdampak negatif terhadap niat karyawan untuk keluar. Mengacu pada penjelasan di atas, maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H1: Pengalaman Karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi *turnover*.

Hubungan antara Pengalaman Karyawan dan Keterikatan Karyawan

Morgan (2017) memandang Pengalaman Karyawan sebagai sebuah piramida kesan pengalaman dengan banyak tingkatan yang menggambarkan kedalaman kesan pengalaman. Pengalaman karyawan dan keterikatan karyawan memiliki hubungan yang signifikan (Goswami & Goswami, 2021). Oleh sebab itu, keterikatan karyawan sangat penting untuk mempertahankan karyawan saat karyawan berupaya dalam pekerjaannya dan merasa terhubung dengan perusahaan (Srivastava & Bajpai, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Djamil Mz (2023) menemukan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman karyawan yang positif membantu meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Mengacu pada penjelasan di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H2: Pengalaman Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Hubungan antara Keterikatan Karyawan dan Kepuasan Kerja

Keterikatan Karyawan menggambarkan seberapa baik karyawan berpikir tentang perusahaan dan bagaimana karyawan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi akan lebih mampu mendukung tujuan perusahaan, lebih produktif, dan bertahan di perusahaan dalam jangka panjang. Keterikatan Karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Edgar, 2022). Keterikatan karyawan dan kepuasan kerja saling terkait erat. Dukungan organisasi yang mendorong keterikatan, seperti komunikasi terbuka, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat menciptakan rasa puas dalam pekerjaan, yang dampaknya akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Sari dkk., 2020). Menurut Reissová, Alice dan Papay, Marek (2021), terdapat pengaruh yang signifikan antara keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja. Mengacu pada penjelasan di atas, maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H3: Keterikatan Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Intensi *Turnover*

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketika harapan-harapan ini tidak terpenuhi, maka terjadilah ketidakpuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, seperti kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara manajer dan karyawan,

serta peluang untuk maju. Penelitian Ali & Anwar (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover*. Mengacu pada penjelasan di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H4: Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap intensi *turnover*.

Pengaruh Pengalaman Karyawan terhadap Intensi *Turnover* dengan Mediasi Keterikatan Karyawan dan Kepuasan Kerja

Beberapa penelitian menggambarkan tentang pengalaman karyawan, yang meliputi kategori benefit (apa yang dilakukan karyawan), produktivitas (apa yang perlu dilakukan karyawan secara efisien dan cepat), keterlibatan karyawan (bagaimana atasan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik). Pengalaman karyawan dan efektivitas karyawan berperan dalam mengurangi niat berpindah. Karyawan yang sukses cenderung merasa puas dengan pekerjaannya dan merasa terhubung dengan perusahaan. Oleh sebab itu, karyawan lebih bertahan di perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian –yang dilakukan oleh Goswami & Goswami (2021), pengalaman karyawan dan keterikatan karyawan mempunyai hubungan yang signifikan, hal ini berarti bahwa semakin positif kesan pengalaman karyawan terhadap perusahaan, maka akan semakin tinggi keterikatan karyawan. Beberapa sumber juga menyiratkan bahwa meningkatkan pengalaman karyawan akan menghasilkan keterikatan positif dengan organisasi.

Keterikatan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Edgar, 2022). Keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya saat ini erat kaitannya dengan rasa kepuasannya terhadap pekerjaan individu tersebut. Menurut Ramlawati dkk (2021). Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Intensi *Turnover*. Hubungan antara kepuasan kerja dan rendahnya niat berpindah tidak akan terjadi jika karyawan merasa puas dalam bekerja. Berdasarkan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan dan kepuasan karyawan merupakan mediator hubungan antara pengalaman karyawan dengan niat berpindah. Merujuk pada penjelasan di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H5: Keterikatan karyawan dan kepuasan kerja merupakan mediator hubungan antara pengalaman karyawan dan intensi *turnover*.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini terdapat pada Gambar 1.

3. METODE PENELITIAN

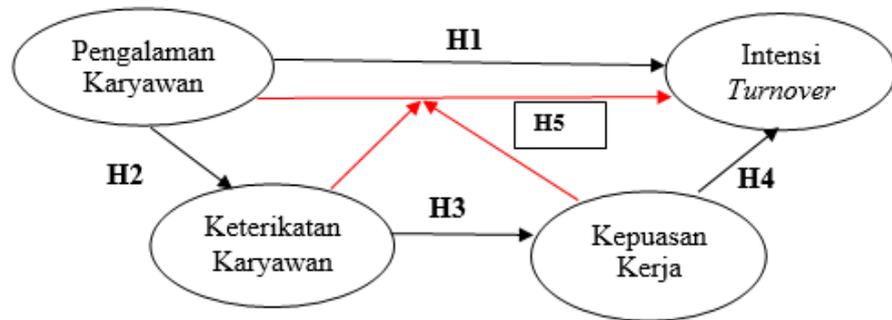
Sampel dan Teknik Pengambilannya

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan metode survei dalam bentuk kuesioner untuk mengumpulkan data. Data yang dikumpulkan dan digunakan adalah data primer, yang diperoleh langsung dari sumber data. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner berupa *google form* dan disebarluaskan secara online kepada karyawan generasi Z pada perusahaan manufaktur, jasa, dan aparat sipil negara di Jawa Timur.

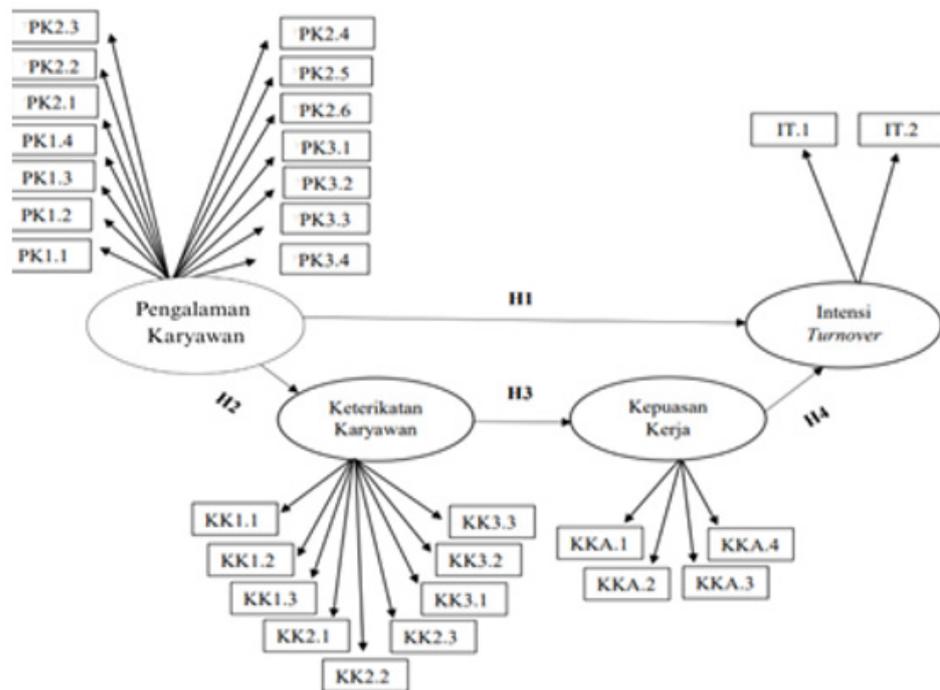
Pengalaman Karyawan

260

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling*. Salah satu bentuk *non-probability sampling* adalah *purposive sampling*. Teknik pengambilan sampelnya didasarkan pada kriteria yang ditetapkan untuk tujuan penelitian. Alat uji yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu menggunakan *software WarpPLS 7.0* dan menggunakan metode *Partial Least Square Equation (PLS-SEM)*. Kriteria responden yang digunakan dalam penentuan sampel yaitu karyawan aktif pada perusahaan di Jawa Timur, usia antara 18 tahun hingga 29 tahun atau yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010, telah mempunyai pengalaman bekerja minimal 6 bulan di perusahaan yang sama.



Gambar 1
Rerangka Konseptual



Gambar 2
Inner Outer Model

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian menggunakan item-item yang telah valid dan reliabel. Item valid yang digunakan diantaranya empat belas item Pengalaman Karyawan (PK) dari (Morgan, 2017; Lee & Kim, 2023), sembilan item Keterikatan Karyawan (KK) dari (Schaufeli & Bakker, 2006), empat item Kepuasan Kerja (KKA) dari (Lee & Kim, 2023). Dan dua item Intensi *Turnover* (IT) dari (Galanis dkk., 2023). Skala pengukuran menurut Sugiyono (2019:147), ada lima kategori mulai dari skor 1 yang berarti sangat tidak setuju, skor 2 berarti tidak setuju, skor 3 berarti netral, skor 4 berarti setuju, dan skor 5 berarti sangat setuju. Pengujian menggunakan *Partial Least Square Structural Equation* (PLS-SEM) dengan pengujian *inner model* dan *outer model*.

Responden yang terkumpul sesuai kriteria yaitu karyawan yang bekerja pada perusahaan di Jawa Timur dengan rentang usia 19-29 tahun dengan total 207 responden. Karakteristik responden berdasarkan jenis organisasi atau perusahaan yang terdiri dari beberapa bidang, diantaranya manufaktur sebanyak 21%, jasa sebanyak 33%, ASN (Aparatur Sipil Negara) sebanyak 3%, dan lainnya sebanyak 43%. Selanjutnya, karakteristik berdasarkan jenis kelamin yaitu 57% laki-laki dan 43% perempuan. Pada tingkat Pendidikan terkumpul 57% lulusan SMA dan sederajat, 6% diploma, 35% sarjana, 25% S2.

Outer Model

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji *outer model*. Pengujian validitas dapat dinyatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* $> 0,5$ untuk memenuhi syarat *convergent validity* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,5$ (Ghozali, 2021). Dalam pengujian reliabilitas menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA). Uji reliabilitas dikatakan valid jika CR $> 0,8$ dan CA $> 0,6$ (Ghozali & Latan 2020). Pada lampiran 1 merupakan hasil uji instrumen pada sampel dengan menggunakan nilai *loading factor* $> 0,5$. Item pada variabel Pengalaman Karyawan (PK), Keterikatan Karyawan (KK), Kepuasan Kerja (KKA), dan Intensi *Turnover* (IT) seluruh itemnya valid dengan nilai *loading factor* $> 0,5$.

Validitas Diskriminan

Validitas dipastikan dalam uji instrument guna untuk mengukur sejauh mana indikator suatu konstruk dalam suatu model kurang berkorelasi atau berbeda dengan indikator konstruk lainnya. Pada lampiran 2, seluruh unsur instrumen penelitian hasil uji validitas diskriminan mempunyai nilai *loading* pada variabelnya lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut mempunyai nilai diskriminan yang tinggi.

Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat diamati dengan *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR). Suatu variabel bisa dikatakan valid jika nilai CA $> 0,6$ dan CR $> 0,8$. Hasil pengolahan data masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Koefisien Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Koefisien Cronbach's Alpha	Koefisien Composite Reliability	Keputusan
PK	0,942	0,949	Reliabel
KK	0,935	0,946	Reliabel
KKA	0,883	0,920	Reliabel
IT	0,714	0,875	Reliabel

Keterangan: PK= Pengalaman Karyawan; KK= Keterikatan Karyawan; KKA= Kepuasan Kerja; IT= Intensi Turnover

Sumber: Data Diolah, 2024

Tabel 2
R-Square, VIF, dan Q-Square

	PK	KK	KKA	IT
R-Square		0,599	0,721	0,008
Adj. R-Square		0,597	0,719	-0,001
Full Collin. VIF	3,099	3,761	4,509	1,018
Q-Squared		0,599	0,720	0,041

Keterangan: PK= Pengalaman Karyawan; KK= Keterikatan Karyawan; KKA= Kepuasan Kerja; IT= Intensi Turnover

Sumber: Data Diolah, 2024

Tabel 1 menunjukkan hasil seluruh variabel mempunyai nilai CA > 0,6 dan nilai CR > 0,8 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian mempunyai reliabilitas yang tinggi. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa seluruh item valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Inner Model

Inner model yaitu ukuran model struktural yang bertujuan untuk memahami hubungan antara variabel laten dengan model penelitian yang dijelaskan pada Tabel 2.

R-Square merupakan nilai yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y), dimana *R-Square* dengan nilai 0,75 dianggap kuat, 0,50 dianggap sedang, dan 0,25 dianggap lemah (Hair dkk., 2021). Dari Tabel 2, diketahui bahwa variabel intensi turnover mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,008 dan nilai *Adj. R-Squared* sebesar -0,001. Oleh karena itu, peneliti menjelaskan bahwa seluruh konstruk eksogen secara simultan dapat mempengaruhi variabel endogen sebesar 0, 8% sehingga pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen lemah.

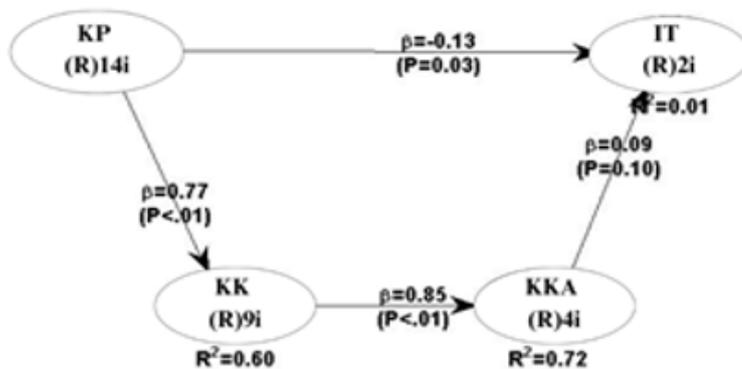
Nilai *full collineary VIF* digunakan untuk memeriksa apakah ada masalah kolinearitas, kritis dapat terjadi jika $VIF \geq 5$, tidak kritis jika $VIF = 3-5$, tidak masalah jika $VIF < 3$ (Hair dkk., 2021). Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel menunjukkan nilai kolinearitas lengkap $VIF = 3-4$ dan $VIF < 3$. Terdapat tiga variabel pada model tidak bermasalah. Seluruh nilai *Q-Squared* memiliki nilai >0. Dengan demikian, semua model memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Tabel 3
Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan	Koefisien (β)	P Value	Kesimpulan Uji Hipotesis
H1	PK→IT	-0,127	0,031	H1 diterima
H2	PK→KK	0,774	<0,001	H2 diterima
H3	KK→KKA	0,849	<0,001	H3 diterima
H4	KKA→IT	0,088	0,101	H4 ditolak
H5	PK→KK→KKA→IT	0,058	0,074	H5 ditolak

Keterangan: PK= Pengalaman Karyawan; KK= Keterikatan Karyawan; KKA= Kepuasan Kerja; IT= Intensi *Turnover*

Sumber: Data Diolah, 2024



Gambar 3
Model Struktural Hasil Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis

Hasil pengolahan data (Tabel 3) menghasilkan H1 dinyatakan mempunyai pengaruh negatif signifikan, dimana pada H1 nilai koefisien jalur (*path coefficients*) PK pada IT mempunyai nilai -0,127 bernilai negatif yang berarti bahwa PK berpengaruh negatif terhadap IT, diketahui nilai *p-value* sebesar 0,031 yang berarti PK berpengaruh signifikan terhadap IT.

Pada H2 nilai koefisien PK terhadap KK bernilai 0,774 artinya ini bernilai positif yang bermakna bahwa PK berpengaruh positif terhadap KK. Kemudian, diketahui nilai *p-value* < 0,001 yang berarti PK berpengaruh signifikan terhadap KK.

Pada H3 nilai koefisien KK terhadap KKA bernilai 0,849 dimana bernilai positif yang memiliki arti KK berpengaruh positif terhadap KKA, kemudian diketahui nilai *p-value* < 0,001 yang berarti KK berpengaruh signifikan terhadap KKA.

Pada H4 nilai koefisien KKA terhadap IT bernilai 0,088 dimana bernilai positif yang memiliki arti KKA berpengaruh positif terhadap IT, kemudian diketahui nilai *p-value* 0,101 yang berarti KKA tidak berpengaruh signifikan terhadap IT.

Pada H5 menunjukkan mediasi yang diberikan oleh KK dan KKA dimana nilai koefisiennya lebih besar yaitu 0,058 daripada tanpa mediasi yaitu pada H1 sebesar -0,127 menunjukkan bahwa tidak berpengaruh signifikan dengan nilai *p-value* 0,074. Model hasil uji hipotesis sebagai berikut (Gambar 3).

Pembahasan

Pengaruh Pengalaman Karyawan terhadap Intensi *Turnover*

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan dari pengalaman karyawan terhadap intensi *turnover*. Oleh sebab itu, hipotesis pertama pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Darmawan & Napitupulu, 2023). Jawaban tertinggi responden pada item pengalaman karyawan yaitu "Perusahaan saya mendukung adanya keberagaman budaya" (rerata=4, 32). Adapun jawaban terendah yaitu "Saya merasa bangga saat mengajak keluarga berkunjung ke kantor saya" (rerata=3,86). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi pengalaman karyawan, maka intensi *turnover* makin rendah. Organisasi harus fokus pada peningkatan berbagai aspek pengalaman karyawan untuk mengurangi tingkat intensi *turnover* dan mempertahankan karyawan terbaiknya.

Pengaruh Pengalaman Karyawan terhadap Keterikatan Karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari pengalaman karyawan terhadap keterikatan karyawan. Oleh sebab itu, hipotesis kedua pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Maharani & Febriansyah, 2022). Jawaban tertinggi responden pada item keterikatan karyawan yaitu "Saya merasa senang saat saya bekerja dengan sungguh-sungguh" (rerata=4,29). Adapun jawaban terendah yaitu "Saya larut dalam pekerjaan saya" (rerata=3,57). Hal ini berarti bahwa makin tinggi pengalaman karyawan, makin tinggi pula keterikatan karyawan. Pengalaman positif di tempat kerja, didukung oleh rasa dihargai, tujuan perusahaan yang jelas, dan kesempatan pengembangan, membantu meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja. Jadi, hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Xueyun dkk., 2024). Jawaban tertinggi responden pada item kepuasan kerja yaitu "Saya menikmati pekerjaan saya saat ini" (rerata=4,19). Adapun jawaban terendah yaitu "Saya merasa ingin melanjutkan apa yang saya lakukan sekarang di perusahaan" (rerata=4,02). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan maka kepuasan kerja akan mengikuti juga. Perusahaan harus fokus pada strategi untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan meningkatkan motivasi, menyediakan fasilitas kerja yang baik, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi *Turnover*

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh positif dan tidak signifikan dari kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*. Oleh sebab itu, hipotesis keempat pada penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Ali & Anwar, 2021). Jawaban tertinggi responden pada item intensi *turnover* yaitu "Saya mempertimbangkan dengan serius untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini" (rerata=3,00). Adapun jawaban terendah yaitu "Saya berfikir

untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini” (rerata=2,42). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka intensi *turnover* tidak akan berpengaruh. Faktor lain seperti konteks pekerjaan, stress kerja, persepsi karyawan yang mungkin berkontribusi terhadap keputusan karyawan untuk tetap atau meninggalkan pekerjaannya.

JBB
14, 2

Pengaruh Pengalaman Karyawan terhadap Intensi *Turnover* dengan mediasi Keterikatan Karyawan dan Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan adanya pengaruh positif dan tidak signifikan dari variabel mediasi keterikatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover*. Jadi, hipotesis kelima pada penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Maharani & Tamara, 2024) Hal ini berarti keterikatan karyawan dan kepuasan kerja tidak mampu menjadi mediasi antara pengalaman karyawan dan intensi *turnover* serta menunjukkan perlunya perusahaan mempertimbangkan berbagai faktor lain yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar.

265

5. SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN

Hasil pengujian dan penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan dari pengalaman karyawan terhadap intensi *turnover*. Ada juga pengaruh positif dan signifikan dari pengalaman karyawan terhadap keterikatan karyawan. Kemudian, pengujian dan penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* menunjukkan hasil berpengaruh tidak signifikan. Selain itu, variabel mediasi keterikatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* menunjukkan hasil berpengaruh tidak signifikan.

Mengacu pada hasil penemuan tersebut, implikasi penelitian ini adalah organisasi harus memastikan bahwa karyawan memiliki pengalaman positif atas hubungannya dengan perusahaan. Pengalaman ini meliputi pengalaman positif atas lingkungan fisik, lingkungan budaya dan teknologi. Perusahaan perlu juga untuk mengelola lingkungan kerja yang mendorong jenjang karir, hubungan antarpribadi yang baik, dan keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini dapat dicapai dengan menyediakan fasilitas yang meningkatkan kenyamanan fisik dan emosional karyawan. Program penghargaan yang terstruktur, seperti bonus kinerja atau karyawan terbaik. Tindakan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelusuran tentang alasan karyawan keluar dapat membantu organisasi mengidentifikasi dan memperbaiki faktor-faktor yang menyebabkan intensi *turnover* pada karyawan. Pada indikator keterikatan karyawan, hal yang perlu dievaluasi, adalah membangun lingkungan kerja yang positif, pengukuran umpan balik, serta meningkatkan keterlibatan sosial.

Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat mempertimbangkan pengkajian hubungan variabel antara keterikatan karyawan dan intensi *turnover*, pengalaman karyawan dan kepuasan kerja. Hal ini diharapkan dapat diketahui lebih luas dan lebih dalam lagi terkait factor apa saja yang dapat menyebabkan intensi *turnover* pada karyawan khususnya karyawan generasi Z.

Keterbatasan penelitian ini yaitu distribusi kuesioner secara online. Metode ini mungkin menyebabkan responden yang tidak memenuhi kriteria untuk berpartisipasi. Oleh sebab itu, responden yang sudah berpartisipasi harus disaring ulang dan dipilah kembali sesuai dengan kriteria-kriteria yang ada sebelum digunakan sebagai data penelitian yang kredibel.

REFERENSI

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). *Employee Turnover Intention and Job Satisfaction*. 6, 22–30.
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>.
- Darmawan, R. A., & Napitupulu, E. (2023). The Implementation Effect of Employee Experience Journey, Corporate Culture Internalization, and Engagement Programs on Employee Turnover Intention in WOM Finance Company. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis*, 11(2), 246–261. <https://doi.org/10.46806/jkb.v11i2.924>.
- Defri Ramadan, W., Nur Khusniyah, I., & Desi Tri, K. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(1), 220–231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>.
- Djamil Mz, M. (2023). Pengaruh Employee Experience dan Employee Engagement Terhadap Life Satisfaction dengan Job Satisfaction Sebagai Intervening Variable di PT MCS. *Jemsi*, 5(2), 133–141.
- Edgar, N. (2022). Public service motivation, employee engagement and job satisfaction among staff in Kampala capital city health centers. *Doctoral Thesis*. Makerere University.
- Faraj, K. M., Faeq, D. K., Abdulla, D. F., & Ali, B. J. (2021). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 3838–3855. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.01.001>.
- Galanis, P., Moisoglou, I., Malliarou, M., Papathanasiou, I. V., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2023). Quiet Quitting among Nurses Increases Their Turnover Intention: Evidence from Greece in the Post-COVID-19 Era. *Healthcare (Switzerland)*, 12(1), 1–11. <https://doi.org/10.3390/healthcare12010079>.
- Goswami, S., & Goswami, K. (2021). Exploring the Shift from Employee Engagement to Employee Experience in Improving Organizational Performance: A Study of Hospitality Sector. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 3142–3151.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Evaluation of Formative Measurement Models*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5.
- Hameed, A. A., & Anwar, K. (2018). Analyzing the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance: A Study of Selected Private Banks in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4), 39–52. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v4i4p39>.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). behavioral sciences Effect of Employee Experience on Organizational Commitment : Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 1-22
- Maharani, A., & Febriansyah, H. (2022). The Effect of Employee Experience on Employee Engagement of Employees Working at PT. Iq Edukasi. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 26(1), 266–274.
- Maharani, A., & Tamara, D. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2369>.
- Miftahurrohman, & Munifah. (2024). Dampak Turnover Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi Perguruan Tinggi di Jawa Tengah. *JUBIKIN: Jurnal Bisnis Kreatif Dan Inovatif*, 2(2), 100–110.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. WILEY.
- Rahman, A., & Oemar, F., Arizal, N. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Turnover intention Pada Bank Syariah Indonesia Area Pekanbaru. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(2), 160–171.
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N. A., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11, 511–518. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>.
- Sari, A. P., Hermawan, A., & Affandi, M. J. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keterikatan Karyawan Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus: Restoran). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 258–268. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.258>.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2006). The Measurement of Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4) 701–716.
- Sorguli, S., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabi, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Innovation: Knowledge Management in the Innovating Industries. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(3), 10–23. <https://doi.org/10.22161/eec.63.2>.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. CV. Alfabeta.

- Talim, S. R., Ali, B. J., & Top, C. (2021). Elaborating the Antecedents of Purchase Intentions in Second-Hand Car Industry: Case Study in Kurdistan Region of Iraq. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 1526-1547. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.204>.
- Top, C., & Ali, B. J. (2021). Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy. *Revista Amazonia Investiga*, 10(38), 70-81. <https://doi.org/10.34069/ai/2021.38.02.7>.
- Triono, F., & Khrisna, A. M. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Makan Subari 74 Larangan. *Ekobis Dewantara*, 7(2), 859-872.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Yang, Q., Naznen, F., & Ali, M. H. (2024). Modeling quiet quitting intention among academics: Mediating effect of work addiction and satisfaction. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 0(0), 1-37. <https://doi.org/10.1080/15555240.2024.2323636>.
- Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE*, 13(2), 1-16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>.

***Koresponden Penulis:**

Penulis dapat dikontak pada e-mail: tjahjani@perbanas.ac.id.

Lampiran 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian**JBB
14, 2**

Variabel	Indikator	Kode Item	No. Urut	Item	Sumber
Pengalaman Karyawan	Lingkungan Fisik (PK1)	PK1.1	1	Perusahaan saya memberikan pilihan ruang kerja bagi karyawan	Morgan (2017), Minkyung and Kim, Boyoung (2023)
		PK1.2	2	Saya merasa bangga saat mengajak keluarga berkunjung ke kantor saya.	
		PK1.3	3	Saya merasa bangga saat mengajak teman berkunjung ke kantor saya.	
		PK1.4	4	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan lingkungan kerja yang fleksibel	
Lingkungan Budaya (PK2)	Lingkungan Budaya (PK2)	PK2.1	5	Saya merasa diperlakukan adil di perusahaan.	
		PK2.2	6	Perusahaan saya mendukung adanya keberagaman budaya.	
		PK2.3	7	Perusahaan saya memperhatikan kesejahteraan fisik karyawan.	
		PK2.4	8	Perusahaan saya memperhatikan kesejahteraan mental karyawan.	
		PK2.5	9	Perusahaan saya menyediakan peluang untuk pengembangan karyawan	
		PK2.6	10	Perusahaan kami menyediakan sumber daya untuk pengembangan karyawan	
Teknologi (PK3)	Teknologi (PK3)	PK3.1	11	Sistem teknologi yang ada di perusahaan saya mudah digunakan.	
		PK3.2	12	Sistem teknologi yang ada di perusahaan saya berguna	
		PK3.3	13	Perusahaan mendukung karyawan dalam menggunakan teknologi yang ada di perusahaan	
		PK3.4	14	Teknologi di perusahaan saya terus menerus ditingkatkan dengan mempertimbangkan umpan balik atau saran dari karyawan.	

Pengalaman Karyawan

270

Variabel	Indikator	Kode Item	No. Urut	Item	Sumber
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja Afektif	KKA.1	15	Saya puas dengan apa yang telah saya lakukan saat ini di perusahaan.	Lee, Minkyung and Kim, Boyoung (2023), dimodifikasi
		KKA.2	16	Saya menikmati pekerjaan saya saat ini.	
		KKA.3	17	Saya merasa dihargai atas apa yang saya lakukan sekarang.	
		KKA.4	18	Saya merasa ingin melanjutkan apa yang saya lakukan sekarang di perusahaan.	
Keterikatan Karyawan	Semangat	KK1.1	19	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi	Schaufeli & Bakker (2006)
		KK1.2	20	Saat bekerja, saya merasa bersemangat	
		KK1.3	21	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin segera berangkat kerja	
	Dedikasi	KK2.1	22	Saya antusias dengan pekerjaan saya	
		KK2.2	23	Pekerjaan saya dapat menginspirasi saya	
		KK2.3	24	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	
	Absorpsi	KK3.1	25	Saya merasa senang saat saya bekerja dengan sungguh-sungguh	
		KK3.2	26	Saya larut dalam pekerjaan saya	
		KK3.3	27	Saya terbawa suasana pekerjaan saat sedang bekerja	
Intensi Turnover	Pertimbangan untuk keluar dari pekerjaan saat ini	IT1.1	28	Saya mempertimbangkan dengan serius untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini	Galanis dkk. (2023)
		IT1.2	29	Saya berfikir untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini.	

Lampiran 2. Hasil Uji Validitas**JBB
14, 2**

Indikator	Kode Item	Item Pernyataan	Loading Factor
Pengalaman Karyawan			
Lingkungan Fisik (PK1)	PK1.1	Perusahaan saya memberikan pilihan ruang kerja bagi karyawan	0,658
	PK1.2	Saya merasa bangga saat mengajak keluarga berkunjung ke kantor saya.	0,660
	PK1.3	Saya merasa bangga saat mengajak teman berkunjung ke kantor saya.	0,638
	PK1.4	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan lingkungan kerja yang fleksibel	0,754
Lingkungan Budaya (PK2)	PK2.1	Saya merasa diperlakukan adil di perusahaan.	0,802
	PK2.2	Perusahaan saya mendukung adanya keberagaman budaya.	0,693
	PK2.3	Perusahaan saya memperhatikan kesejahteraan fisik karyawan.	0,753
	PK2.4	Perusahaan saya memperhatikan kesejahteraan mental karyawan.	0,818
	PK2.5	Perusahaan saya menyediakan peluang untuk pengembangan karyawan	0,831
	PK2.6	Perusahaan kami menyediakan sumber daya untuk pengembangan karyawan	0,813
Teknologi (PK3)	PK3.1	Sistem teknologi yang ada di perusahaan saya mudah digunakan.	0,773
	PK3.2	Sistem teknologi yang ada di perusahaan saya berguna	0,829
	PK3.3	Perusahaan mendukung karyawan dalam menggunakan teknologi yang ada di perusahaan	0,783
	PK3.4	Teknologi di perusahaan saya terus menerus ditingkatkan dengan mempertimbangkan umpan balik atau saran dari karyawan.	0,760
Keterikatan Karyawan			
Semangat	KK1.1	Di tempat kerja, saya merasa penuh energi	0,803
	KK1.2	Saat bekerja, saya merasa bersemangat	0,869
	KK1.3	Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin segera berangkat kerja	0,806
Dedikasi	KK2.1	Saya antusias dengan pekerjaan saya	0,858
	KK2.2	Pekerjaan saya dapat menginspirasi saya	0,843
	KK2.3	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	0,854

Pengalaman Karyawan

272

Indikator	Kode Item	Item Pernyataan	Loading Factor
Absorpsi	KK3.1	Saya merasa senang saat saya bekerja dengan sungguh-sungguh	0,828
	KK3.2	Saya larut dalam pekerjaan saya	0,697
	KK3.3	Saya terbawa suasana pekerjaan saat sedang bekerja	0,736
Kepuasan Kerja			
Kepuasan kerja Afektif	KKA.1	Saya puas dengan apa yang telah saya lakukan saat ini di perusahaan.	0,847
	KKA.2	Saya menikmati pekerjaan saya saat ini.	0,872
	KKA.3	Saya merasa dihargai atas apa yang saya lakukan sekarang.	0,852
	KKA.4	Saya merasa ingin melanjutkan apa yang saya lakukan sekarang di perusahaan.	0,871
Intensi <i>Turnover</i>			
Pertimbangan untuk keluar dari pekerjaan saat ini	IT1.1	Saya mempertimbangkan dengan serius untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini	0,882
	IT1.2	Saya berfikir untuk keluar dari pekerjaan saya saat ini.	0,882

Sumber: Data Diolah, 2024