

EFEK MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH KETERIKATAN KERJA DAN MANAJEMEN KARIR TERHADAP KEINGINAN UNTUK TETAP TINGGAL DI DALAM ORGANISASI (Studi Terhadap Para Pengajar di Akademi ATCKR)

Silvester Sedu Kemie

Program Studi Teknik Mesin Industri, Akademi Tehnik Mesin Industri Cikarang

E-mail: silvestersedukemie@gmail.com

Sylvia Diana Purba

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

E-mail: sylvia.purba@atmajaya.ac.id

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of work engagement and career management on intention to stay for The Teachers at Academy of ATCKR using job satisfaction as a mediator variable. The data were collected using non-probability sampling method, precisely by purposive sampling technique or judgment sampling, on 81 teaching staffs at the ATCKR Academy. The data analysis method used path analysis with SPSS V.23 software program. Path Analysis is used, because in this study there was a mediator variable, namely job satisfaction. The results of the study showed that work engagement and career management had a significant effect on job satisfaction, but had no significant effect on the intention to stay. Work engagement and career management had a significant effect on intention to stay when mediated by job satisfaction. Thus, the mediation carried out by job satisfaction was a perfect mediation.

Key word: work engagement; career management; job satisfaction; intention to stay.

1. PENDAHULUAN

Pendidikan dipahami sebagai sarana penyempurnaan diri manusia secara terus-menerus. Karakter seseorang tidak diwariskan begitu saja melalui keturunan tetapi dibentuk dari pendidikan yang diterimanya. Oleh karena itu, pendidikan diyakini dapat melengkapi ketidaksempurnaan kodrat alamiah manusia (Koesoema, 2010). Pendidikan juga harus tetap memperhatikan unsur ketidakpastian di masa depan. Saat ini pendidikan modern harus mampu membekali peserta didik untuk mampu menerima dan memahami ketidakpastian ini sebagai cara untuk meningkatkan kualitas pengetahuannya demi perkembangan manusia sendiri (Morin, 2001). Maka, pendidikan dapat didefinisikan sebagai usaha sadar yang ditujukan bagi pengembangan diri manusia secara utuh melalui berbagai dimensi yang dimilikinya, misalnya: dimensi religius, moral, personal, sosial, dan kultural. Hal itu dilakukan agar manusia dapat terus-menerus menyempurnakan dirinya dalam memaknai hidup dan sejarahnya di dunia.

Untuk itu perguruan-perguruan tinggi harus mampu menciptakan dan menumbuhkan pengetahuan yang dapat membangun dunia modern dimana para pemimpinnya dipersiapkan untuk memimpin bangsa dengan keadilan sosial

(Masum et al, 2015). Hal ini senada dengan visi dan misi Akademi ATCKR yang menginginkan lembaga pendidikannya menjadi lembaga pendidikan tinggi vokasi yang unggul dan terdepan di bidangnya dan menjadi penggerak masyarakat industri yang bercirikan nilai-nilai: keadilan, komunitas, keutuhan moral, keluwesan, keunggulan, dan kenyamanan kerja. Oleh karena itu, misi Akademi ATCKR adalah mendidik kaum muda menjadi tenaga profesional yang memiliki kemampuan teknik dan tanggung jawab moral sesuai rumusan Trilogi 3C, yaitu: memiliki kemampuan dan ketrampilan teknis (*competentia*), memiliki tanggung jawab moral (*conscientia*), dan memiliki kepedulian dan pengaruh sosial (*compassio*) di dalam masyarakat (Triatmoko, 2009). Dari pemahaman di atas, penulis melihat bahwa pendidikan dapat berpengaruh terhadap kemajuan suatu bangsa, negara, dan manusia itu sendiri. Pendidikan dapat menjadi fundamental bagi kebijakan publik, kohesi sosial, pembangunan perekonomian, daya saing, kemajuan umat manusia, dan upaya membangun perdamaian dunia (Canreiro, 1998).

Agar mencapai visi, misi, dan tujuan dari pendidikan itu, perguruan tinggi harus memperhatikan beberapa variabel yang dapat mempengaruhinya. Salah satu variabel yang

dibutuhkan adalah manajemen karir (*career management*). Ketika orang diterima bekerja, sebenarnya organisasi memilih, menugaskan, menilai, dan mengembangkan karyawannya sehingga menghasilkan kualitas yang diharapkan. Oleh karena itu, rencana retensi karyawan perlu dibuat dan ditetapkan, mencakup penilaian karir (*career appraisal*), pelatihan karir (*career training*), dan pengembangan karir (*career development*) (Kong, 2010). Retensi karyawan adalah upaya organisasi mempertahankan karyawannya, yang selanjutnya membantu organisasi mencapai target lebih maksimal. Untuk menarik dan mempertahankan orang-orang dengan bakat terbaik (*the best talent*), *career management* menjadi hal yang kritical. Menyediakan *career management* yang efektif dan mendukung pengembangan karir karyawan akan membantu organisasi dalam merekrut dan memuaskan karyawan-karyawannya di dalam pekerjaan mereka (Barnett, 2007). Meski demikian, kadang terjadi perbedaan antara kebutuhan karir organisasi dan kebutuhan karir karyawan. Menurut teori *career management* yang seimbang, organisasi dan masing-masing pribadi mempunyai kewajiban di dalam *career management* karyawan (Baruch, 2006). Tanggung jawab bersama dari organisasi dan individu di dalam *career management* akan membawa keefektifan yang lebih besar terhadap *performance* karyawan. Saat ini *Organizational Career Management (OCM)* telah mengalami perubahan makna secara bertahap dari “memerintah dan mengendalikan” (*commanding & controlling*) menjadi “mendukung” (*supporting*) (Ng et al., 2005). Artinya, mempertemukan harapan-harapan karir bagi para pekerja yang berbakat adalah langkah penting dalam memperluas kepuasan kerja dan antusiasme bekerja (Kong et al., 2015).

Berbicara tentang antusiasme bekerja, kita perlu memahami variabel lain yang dibutuhkan organisasi yaitu keterikatan kerja (*work engagement*). Dalam penelitian lain diyakini bahwa saat ini organisasi tidak akan bertahan (*sustain*) tanpa *work engagement* yang tinggi dari para karyawannya (Macey et al., 2009). Keterikatan ini ditunjukkan dengan memberikan energi dan semangat yang luar biasa terhadap pekerjaan yang dilakukan. *Work engagement* adalah sebuah pemenuhan kerja yang positif yang ditandai dengan ciri-ciri kekuatan (*vigour*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Kekuatan (*vigour*) mengacu pada ketahanan mental saat bekerja, ketekunan saat

menghadapi masalah, dan kemauan untuk berusaha sesuai dengan peran kinerjanya. Dedikasi (*dedication*) ditandai dengan ciri-ciri antusias, inspiratif, dan respon terhadap tantangan-tantangan kerja. Penyerapan (*absorption*) ditandai dengan keadaan diri yang selalu fokus dan menikmati (*enjoy*) pekerjaannya (Schaufeli et al., 2006). *Work engagement* dapat memberikan dampak positif bagi organisasi karena dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, menurunkan keinginan untuk keluar dari organisasi, dan bahkan dapat meningkatkan produktivitas serta kinerja. *Work engagement* ini muncul ketika seseorang merasa terikat dengan peran dalam pekerjaannya, baik secara fisik, emosional, maupun kognitif (May, 2004). Bila *work engagement* terjadi maka akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keinginan untuk tetap bertahan di dalam organisasi atau institusi (*intention to stay*).

Variabel berikutnya adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). *Job satisfaction* adalah variabel lain yang mempengaruhi seorang karyawan untuk aktif terlibat dan bertahan di dalam sebuah organisasi (Masum et al, 2015). *Job satisfaction* ini sangat penting dalam mempertahankan karyawan. Menurut Jalil (2009), tingkat pengunduran diri dari para akademisi perguruan tinggi swasta di Bangladesh mencapai 16%-17% setiap tahunnya. Itu berbeda jauh dengan tingkat pengunduran diri dari para akademisi di perguruan tinggi negeri yang hanya sebesar 2%-3% saja. Alasan pengunduran diri mereka adalah ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) dan kurangnya dukungan terhadap kegiatan penelitian (Jalil, 2009). Karena *job satisfaction* adalah salah satu variabel penting yang mempengaruhi masa kerja karyawannya, maka perlu dibuat dan ditetapkan rencana retensi karyawan yang jelas. Dengan karyawan yang puas (*satisfied employees*), mereka cenderung lebih kreatif dan komitmen di dalam organisasi. Oleh karena itu, *job satisfaction* harus dianggap penting di dalam mengelola para akademisi perguruan tinggi.

Job satisfaction dapat diidentifikasi dengan perasaan puas terhadap promosi, upah, dukungan atasan, keterikatan kelompok (*team cohesion*), dan persyaratan kerja sebagai faktor-faktor utama (Klassen, 2010). Perguruan Tinggi di Uganda menggunakan 9 determinan untuk mengukur kepuasan kerja para akademisi, yaitu: pengajaran, penelitian, remunerasi, supervisi, kesempatan untuk promosi, sikap dan perilaku rekan kerja, kondisi kerja, tata kelola, dan

pekerjaan itu sendiri (Ssesanga, 2005). Sedangkan perguruan-perguruan tinggi swasta di Cina menggunakan 6 determinan yang mengukur *job satisfaction*, yaitu: visi organisasi, umpan balik (*feedback*) dan motivasi, sistem manajemen, kondisi kerja, upah, dan benefit-benefit (Chen, 2006). Masum et al. (2015) dalam penelitiannya menetapkan 8 dimensi yang mengukur *job satisfaction*, yaitu: paket kompensasi, dukungan atasan, keamanan kerja, kesempatan pelatihan dan pengembangan, keterikatan kelompok (*team cohesion*), perkembangan karir, kondisi kerja, serta budaya organisasi dan kebijakan-kebijakan organisasi. Selanjutnya Xianyin Lee et al. (2017) mengatakan bahwa variabel seperti kepuasan kerja, kepercayaan organisasi, dukungan manajemen, dan keadilan organisasional memiliki pengaruh yang menyebabkan *turnover intention*. Sebagaimana dilihat dalam pembahasan di atas, *work engagement* dan *career management* dapat mempengaruhi *job satisfaction* dan *intention to stay* maupun *turnover intention* (Jalil, 2009; Xianyin Lee et al, 2017; Masum et al., 2015). Bila *work engagement* dan *career management* dapat berjalan dengan baik mestinya *job satisfaction* akan lebih dirasakan dan *intention to stay* akan meningkat.

Pengaruh variabel-variabel inilah yang ingin dilihat oleh penulis pada Tenaga Pengajar di Akademi ATCKR, sebuah perguruan tinggi vokasi (kejuruan) program pendidikan D-III. Dengan beberapa pertanyaan yang muncul di dalam wawancara dan pengamatan awal, ada sebuah fenomena yang menarik untuk diteliti lebih jauh. Ketika seorang tenaga pengajar memiliki *passion* dan ahli dalam bidangnya, apakah akan menjamin untuk tetap bertahan dalam institusinya? Ketika tenaga-tenaga pengajar tidak memiliki kesempatan dalam karir akademiknya, apakah tingkat keinginan untuk bertahan di dalam institusinya akan terjaga? Akhirnya, apa yang dapat membuat tingkat keinginan untuk bertahan para tenaga di institusi ini meningkat? Dari fenomena ini, penulis menduga bahwa *problem statement* di awal pada institusi ini adalah tingkat *intention to stay* tenaga pengajar dipengaruhi oleh *work engagement* dan *career management* yang dapat dimediasi oleh *job satisfaction*. Jadi, penelitian ini akan melihat pengaruh *work engagement* dan *career management* terhadap *intention to stay* dengan *job satisfaction* sebagai mediasi pada para pengajar di Akademi ATCKR.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Sebuah konsep perilaku organisasi yang positif, yang muncul dalam satu dekade terakhir, adalah keterikatan kerja (*work engagement*). Macey et al. (2009) mendefinisikan keterikatan sebagai “*psychic kick of immersion, striving, absorption, focus, and involment*”. Keterikatan juga dapat dimengerti sebagai usaha melalui sebuah diskresi, dan dicapai melalui sebuah perilaku fisik, kognitif, dan emosional di dalam peran kerja tertentu (Khan, 1992). Kahn mendefinisikan *engagement* sebagai “*the harnessing of organisation members’ selves to their work role by which they employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during work performances*” (Kahn, 1990). Secara mendalam, bisa dikatakan, *engagement* melibatkan peran tangan, kepala, dan hati di dalam aktivitas kinerja pekerjaannya (Ashfort, 1995).

Banyak diterima konsep *work engagement* yang diberikan oleh Schaufeli dan Bakker (2004). *Work engagement* adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan, atau sebuah motivasi kognitif-afektif terhadap kerja yang dicirikan dengan adanya rasa semangat (*vigour*), dedikasi atau pengabdian (*dedication*), dan penyerapan atau fokus (*absorption*) (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Vigour mengacu pada energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan, dan ketekunan seseorang dalam pekerjaan, bahkan di dalam menghadapi kesulitan-kesulitan. Dengan kata lain, *vigour* merupakan curahan energi dan ketahanan mental selama bekerja, keberanian untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan tekun dalam menghadapi kesulitan kerja. *Dedication* mengacu pada adanya perasaan bermakna, antusias, inspiratif, kebanggaan, dan selalu siap dengan tantangan-tantangan. Pemahaman lain dari *dedication* adalah perasaan terikat yang sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan. Karyawan yang memiliki rasa dedikasi tinggi akan secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang memberikan pengalaman berharga, menginspirasi, menantang, sangat antusias, dan bangga terhadap pekerjaan mereka. *Absorption* dicirikan dengan keadaan seseorang yang fokus dan menikmati sepenuhnya di dalam pekerjaan sehingga waktu dirasa berlalu dengan cepat dan

orang merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang dilakukan. Dengan kata lain, *absorption* dapat diterangkan dengan karyawan yang selalu bekerja dengan penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan yang dilakukan.

Hal ini didukung oleh pendapat Lockwood (2007) yang mengatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki *work engagement* kuat akan menunjukkan aspek-aspek berikut ini: senang membicarakan hal-hal positif mengenai organisasi pada rekannya, mereferensikan organisasi tersebut pada orang lain maupun para pelanggan potensial, memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut meskipun mendapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain, dan menunjukkan upaya dan perilaku yang keras untuk berkontribusi dalam memberikan kesuksesan bisnis organisasinya. Sedangkan menurut Federman (2009), karakteristik karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi adalah selalu fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan-pekerjaan selanjutnya, merasakan bahwa dirinya adalah bagian dari sebuah tim, tidak merasakan adanya sebuah tekanan ketika harus melakukan lompatan atau perubahan dalam pekerjaan, dan siap bekerja untuk sebuah perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi memberikan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya produktivitas, keuntungan finansial, kepuasan kerja, kepuasan pelanggan yang tinggi, dan meningkatnya komitmen organisasi (Schaufeli dan Bakker, 2004). Selain itu, ditemukan adanya hubungan yang negatif secara signifikan antara *work engagement* dengan *turnover intention*. Mengingat pentingnya *work engagement* ini, maka tidak mengherankan bila *work engagement* ini mendukung untuk peningkatan *employee engagement*.

Manajemen Karir (Career Management)

Ketika organisasi ingin mendapatkan karyawan yang berkualitas dengan tujuan meningkatkan kualitas organisasi maka memang dibutuhkan sebuah *career management*. *Career management* memiliki dua pandangan model yaitu *career management* tradisional dan *career management* modern (Quick dan Nelson, 2011). Dalam model tradisional, karyawan dianggap

sebagai bagian tetap organisasi. di sini karyawan berfungsi sebagai *career planners*. Dalam model ini karier dapat berkembang di dalam satu atau beberapa organisasi dan karir diukur dengan promosi, kenaikan gaji, dan status individu yang dikaitkan dengan posisinya dalam hierarki organisasi. Di dalam model ini, *career management* ditentukan oleh organisasi dan karyawan pada dasarnya menerima jalur yang ditentukan oleh organisasi mereka. *Career management* tradisional ini memiliki kelemahan karena mengasumsikan bahwa jalur karir adalah stabil dan keberhasilan karir identik dengan pengumpulan data, memfokuskan karir pada tujuan jangka panjang, menciptakan rencana karir yang baku dan linear, percaya bahwa karir tergantung pada umur, dan mengasumsikan bahwa organisasi sudah merencanakan karir mereka. Namun, di tahun 1990-an *career management* tradisional sudah tidak sesuai lagi baik dari sisi organisasi dan karyawan.

Pada *career management* modern dikatakan bahwa karyawan disebut sebagai *career strategist*. Organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan produktivitasnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pendekatan yang proaktif dari karyawan, juga merupakan inisiatif dari individu. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, *OCM* telah mengalami perubahan dari sekedar “memerintah dan mengendalikan” (*commanding & controlling*) menjadi “mendukung” (*supporting*). Jadi dalam hal ini, mempertemukan harapan-harapan karir bagi para pekerja yang berbakat adalah langkah penting dalam karir karyawan, sekaligus memperluas kepuasan kerja dan antusiasme bekerja karyawan (Kong, 2015). Dengan demikian, *career management* dalam organisasi akan memotivasi dan meningkatkan *job satisfaction* karyawan, memberikan pengaruh yang penting terhadap *work engagement*, dan dapat mengurangi *turnover* yang ada dalam organisasi (Lee, 2003). Dengan demikian *career management* adalah suatu proses yang mencakup kegiatan perencanaan, pengembangan, konseling, dan monitoring karir agar masing-masing individu dapat mengambil keputusan tentang berbagai kemungkinan pilihan karir yang sesuai, dengan kemampuan dan minat yang dimiliki, dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi di masa mendatang.

Dimensi-dimensi dari *career management* adalah penilaian karir (*career appraisal*), pengembangan karir (*career development*), dan

pelatihan karir (*career training*) (Kong et al., 2010). Untuk dapat ditentukan dan direncanakan program karirnya, maka diperlukan penilaian-penilaian atas kemungkinan karir yang bisa ditentukan. Penilaian ini juga untuk mengumpulkan informasi mengenai minat, kelebihan, dan kekurangan ketrampilan, mengidentifikasi tujuan karir, mengimplementasi strategi karir yang kemungkinan dapat meningkatkan tujuan karir yang akan dicapai. Selanjutnya dibuatlah rencana pengembangan karir, dan terakhir adalah upaya-upaya peningkatan karir melalui pelatihan-pelatihan karir.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Pertama kali istilah *job satisfaction* digunakan oleh seorang sarjana bernama Hoppock pada tahun 1935. Ia mendefinisikan *job satisfaction* sebagai tanggapan subjektif dari sisi psikologis dan fisiologis terhadap lingkungan kerjanya (Xianyin Lee et al, 2017). Jadi *job satisfaction* dapat dilihat dari perasaan seseorang terhadap pekerjaan dari aspek yang berbeda-beda. *Job satisfaction* juga didefinisikan sebagai tingkat dimana individu merasa positif atau negatif dari pekerjaan yang dilakukan (Schermerhorn, 2005). Sedangkan Colquitt et al. (2009), memiliki definisi *job satisfaction* sebagai keadaan sikap emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerjanya. Penulis lain mengartikan *job satisfaction* sebagai respon afektif atau emosional yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang (Kreitner, 2003). Umumnya *job satisfaction* itu melihat perspektif pemenuhan kebutuhan secara fisik dan psikologis seseorang dari pekerjaan yang dilakukan. Menurut Spector (1985), dimensi-dimensi dari *job satisfaction* dapat diukur melalui kepuasan atas gaji atau upah (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), peluang terhadap promosi jabatan (*promotion opportunities*), benefit (*benefits*), atasan (*supervision*), rekan kerja (*co-workers*), kebijakan organisasi (*policy*), dan komunikasi (*communication*).

Menurut Robbins dan Coulter (2010), *job satisfaction* akan berpengaruh pada produktivitas, motivasi bekerja, keinginan untuk bertahan (*intention to stay*), perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior/OCB*), dan konsumen. Organisasi meyakini bahwa karyawan yang mencapai *job satisfaction* akan lebih produktif. Karyawan yang merasa puas juga akan memiliki motivasi dalam bekerja sehingga

keterlambatan dan ketidakhadiran kerja mereka akan rendah. *Job satisfaction* yang tinggi akan memunculkan loyalitas yang kuat sehingga *turnover intention* karyawan menjadi rendah. Tingkat *turnover* yang rendah ini akan mengurangi biaya organisasi di dalam pengeluaran tenaga kerja.

Di dalam organisasi jasa, *job satisfaction* karyawan juga akan turut mempengaruhi kepuasan dan ketertarikan konsumen. Karyawan yang memiliki *job satisfaction* akan lebih ramah, responsif, dan energik di dalam pelayanannya. Hal ini akan dihargai dan memberikan ketertarikan bagi konsumen untuk terikat dengan organisasi tersebut. Oleh karena itu, *job satisfaction* bagi karyawan dapat membangun loyalitas dan kepuasan konsumen pula. Karyawan yang memiliki *job satisfaction* yang tinggi akan mudah mengungkapkan hal-hal positif tentang organisasinya. Mereka juga akan lebih mudah untuk membantu rekan kerja lain dan dapat melampaui target dan ekspektasi kerja yang normal. Dengan demikian, jelas bahwa *job satisfaction* juga dapat menjadi determinan *organizational citizenship behavior* seorang karyawan. *Job satisfaction* juga akan mengurangi perilaku karyawan yang buruk di tempat kerja.

Keinginan untuk Tinggal (*Intention to Stay*)

Intention to Stay dapat didefinisikan sebagai kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di dalam suatu organisasi. *Intention to stay* mencerminkan tingkat komitmen seorang karyawan pada suatu organisasi. Menurut Lyons et al. (2012), *intention to stay* adalah sikap yang ditunjukkan dari karyawan untuk terikat dan bertahan pada organisasi tempat mereka bekerja meskipun ada tawaran menarik di tempat lain. Sedangkan Johari et al. (2012) menyatakan bahwa *intention to stay* adalah niat karyawan untuk tetap tinggal di organisasi dalam jangka panjang.

Dalam *Harvard Business Review*, Flowers dan Hughes (1973) menyatakan bahwa ada lima alasan yang membuat karyawan memiliki *intention to stay* dalam organisasi, yaitu: rasa bangga terhadap organisasi, adanya atasan (*supervisor*) yang kompeten, kompensasi yang adil dan menarik, budaya kerja yang saling menghargai dan menghormati, serta pekerjaan yang menarik dan memberikan arti. Ditambahkan oleh Castle et al. (2007) yang menyatakan bahwa *intention to stay* di dalam organisasi dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik, seperti karakteristik personal, karakteristik yang berhubungan dengan peran dalam perusahaan,

fasilitas perusahaan, peluang terjadinya perputaran karyawan, dan karakteristik pekerjaan itu sendiri. Semakin tinggi tingkat *job satisfaction* karyawan terhadap lingkungan pekerjaan dan pekerjaannya, berpengaruh pula terhadap loyalitas karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi tingkat loyalitas karyawan, maka mereka juga akan merasa nyaman dan semakin menjadi bagian dari organisasi. Karyawan yang mendapatkan balasan sesuai dengan apa yang diharapkan pasti akan merasa lebih dihargai dan merasa nyaman untuk tinggal lebih lama dalam organisasi tersebut. Untuk mempertahankan karyawan dalam sebuah organisasi, hendaklah organisasi memperhatikan sikap-sikap yang tepat, yaitu: sikap *respect* (sikap menghormati, menghargai, dan memandang positif pada karyawan), sikap *recognition* (sikap mengakui, memperhatikan, dan menyadari keberadaan karyawan sebagai bagian penting dalam organisasi), dan sikap *reward* (sikap dalam menghargai dan membalas jasa lebih yang diberikan oleh karyawan). Semua ini dilakukan agar karyawan merasa berharga di tempat kerjanya.

Hubungan Work Engagement, Job Satisfaction, dan Intention to Stay

Biasanya determinan-determinan terhadap keinginan untuk tinggal (*intention to stay*) diturunkan dari kajian tentang keinginan untuk pindah (*turnover intention*). Penelitian yang dilakukan Vance (2006), Schaufeli dan Bakker (2004) menemukan bahwa *engagement* berkorelasi negatif dengan *turnover intention*, di mana karyawan yang memiliki *engagement* tinggi lebih berkeinginan untuk tetap tinggal (*intention to stay*) di dalam organisasi. Oleh karena itu, *turnover intention* dan *intention to stay* dapat dipahami bersama yaitu bila *turnover intention* rendah, maka *intention to stay* tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Høigaard et al. (2012) terhadap 192 guru baru di Norwegia menunjukkan bahwa *work engagement* dan efikasi mereka sebagai seorang guru berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, dan berpengaruh negatif terhadap rasa jenuh (*burnout*) dan niat untuk berhenti (*intention to quit*). Dengan *work engagement* dan keyakinan akan kemampuannya, seseorang dapat memberikan pengaruh positif terhadap diri sendiri dan peserta didiknya. Dari kondisi ini niat untuk keluar akan berkurang.

Penelitian lain dilakukan oleh Gupta dan Shaheen (2017) untuk melihat pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention*. Mereka

meneliti sejumlah 228 karyawan yang bekerja dari berbagai macam industri di India. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya moderasi terhadap hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention* akan mengurangi keinginan karyawan untuk mengundurkan diri (Gupta dan Shaheen, 2017). Moderasi yang perlu dilakukan oleh para manajer atau pimpinan adalah memberikan modal psikologis (*psychological capital*) kepada para karyawannya, seperti: keyakinan diri (*self efficacy*), rasa optimisme (*optimism*), harapan (*hope*), dan ketahanan diri (*resilience*). Dengan melakukan tindakan-tindakan moderasi yang diperlukan bagi para karyawan, maka akan memperkuat tingkat *work engagement* karyawan dan berpengaruh untuk mengurangi tingkat *turnover intention* atau meningkatkan *intention to stay*.

Penelitian yang melihat pengaruh *work engagement* terhadap *job satisfaction* dilakukan Moura et al. (2014) terhadap 312 pekerja di Portugal. Dalam penelitian yang berjudul “*Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results from Portugal*”, Moura et al. (2014) meneliti tekanan peran (*role stress*), seperti ketidakjelasan peran dan konflik peran dan *work engagement* sebagai anteseden *job satisfaction* dengan mengacu pada model *Job Demands-Resources* (JDR). Menurut model JDR, keterikatan kerja dapat dihasilkan dari dua tipe kondisi pekerjaan, yaitu: tuntutan pekerjaan (tekanan peran) dan sumber daya pekerjaan (*self-efficacy*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* menjadi prediktor utama terhadap *job satisfaction*. Melalui *work engagement* yang ditunjukkan melalui penyerapan dan fokus pada pekerjaan (*absorption*) membuat ketidakjelasan peran (*ambiguity role*) akan menghilang dan memberikan *job satisfaction*. *Work engagement* akan menciptakan perasaan-perasaan yang positif, berkomitmen, dan bekerja efektif di tempat kerja dan hal ini berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Hubungan Career Management, Job Satisfaction, dan Intention to Stay

Penelitian tentang hubungan *career management*, *job satisfaction*, dan *intention to stay* dilakukan oleh Oliveira et al. (2017) dalam tulisan “*The Interactive Effects of Organizational and Leadership Career Management Support on Job Satisfaction and Turnover Intention*”. Ia melakukan penelitian terhadap organisasi-organisasi besar yang ada di Brazil. Penelitian ini

menunjukkan bahwa *Organizational Career Management Practices (OCPs)* dan *Leadership Career Support (LCS)* sebagai praktek manajemen karir sangat penting bagi organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *OCPs* dan *LCS* sendiri memberikan pengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *OCPs* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Artinya, peran *OCPs* dan *LCS* di dalam organisasi akan memberikan *job satisfaction* dan akan mengurangi *turnover intention* karyawan atau meningkatkan *intention to stay* karyawan di dalam organisasi. Di dalam penelitian ini juga ditunjukkan bahwa *LCS* dapat memoderasi hubungan *OCPs* dengan *job satisfaction* dan *turnover intention*. Terakhir, penelitian ini juga menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi hubungan *OCPs* dengan *turnover intention*.

Penelitian lain tentang pengaruh *career management* terhadap *job satisfaction* dilakukan oleh Purba (2017) dengan judul “*Career Management dan Subjective Career Success: Dapatkah Meningkatkan Kepuasan Kerja Wanita Karir?*” Di sini peneliti hendak menguji efek *work-life balance* dan *subjective career success* dalam pengaruh *career management* terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Penelitian yang dilakukan terhadap 91 karyawan wanita di beberapa Bank di Jakarta menghasilkan pembuktian bahwa pengaruh langsung *career management* terhadap *job satisfaction* tidak signifikan. Namun, *career management* dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* bila dimediasi oleh *work-life balance* dan *subjective career success*.

Demikian juga dalam penelitian tentang pengaruh *career management* terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian yang berjudul “*Analisis Pengaruh Career Management, Training Satisfaction, Pay Satisfaction terhadap Turnover Intention dan Peran Mediasi Organizational Engagement pada Karyawan Sektor Perbankan*” yang dilakukan oleh Artiningrum dan Satrya (2016) terhadap 265 karyawan yang bekerja di bank umum membuktikan bahwa *career management* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *turnover intention* namun berpengaruh bila melalui peran mediasi *organizational engagement* (Artiningrum dan Satrya, 2016). Penelitian ini membuktikan juga bahwa hanya dengan memberikan kesempatan atas pengembangan karir tidak akan cukup menurunkan keinginan karyawan untuk

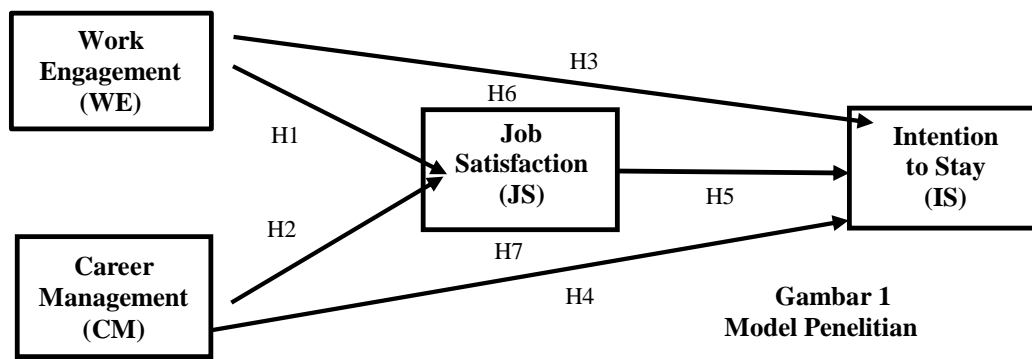
meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, praktisi-praktisi SDM tetap harus menemukan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan *organizational engagement* yang kemudian dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Intention to Stay

Penelitian yang berjudul “*Examining The Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study*” (Yucel, 2012) menunjukkan dengan jelas bahwa *job satisfaction* merupakan salah satu variabel penduga yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention* karyawan. Hasil ini memberikan rekomendasi bahwa tingginya *job satisfaction* menghasilkan komitmen yang lebih tinggi dan membuat tingkat *turnover intention* menjadi lebih rendah. Dengan kata lain, *job satisfaction* secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Xianyin Lee et al. (2017) juga dibuktikan bahwa *job satisfaction* berpengaruh kuat terhadap *turnover intention*. *Job satisfaction*, gaji dan kesejahteraan, pekerjaan itu sendiri, hubungan interpersonal, perilaku atasan, dan kompetensi pekerjaan menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Yang paling berpengaruh kuat adalah *job satisfaction* dan yang paling rendah adalah kompetensi pekerjaan. Sedangkan Rizwan et al. (2017) dalam penelitian yang berjudul “*Antecedents of Job Turnover in Educational Sector of Pakistan*”, menghasilkan bahwa *job satisfaction*, tekanan pekerjaan, kebijakan organisasi, ketidakjelasan peran kerja di dalam organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Supangco (2015) yang meneliti para lulusan MBA yang bekerja di perusahaan-perusahaan di Filipina menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *intention to stay* adalah *job satisfaction*, masa kerja, dan dukungan organisasi yang dirasakan.

Dengan mengacu pada variabel-variabel di atas, model penelitian yang diajukan sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

Dari model penelitian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
- H2 : *Career Management* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
- H3 : *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Stay*.
- H4 : *Career Management* berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Stay*.
- H5 : *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Intention to Stay*.
- H6 : *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Work Engagement* terhadap *Intention to Stay*.
- H7 : *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Career Management* terhadap *Intention to Stay*.

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengambilan sampel *non-probability sampling* dengan teknik sampel jenuh karena semua anggota populasi yang menjadi tenaga pengajar di Akademi ATCKR dijadikan sampel penelitian. Populasi seluruh tenaga pengajar di tempat ini berjumlah 81 orang. Pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner.

Dalam kuesioner, penulis menggunakan Skala Likert. Skala ini biasa digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok terhadap situasi atau fenomena sosial. Fenomena yang telah ditetapkan oleh peneliti disebut sebagai variabel penelitian. Dari variabel penelitian ini dijabarkan dalam indikator-indikator variabel (Supranto dan Limakrisna, 2009). Indikator variabel (dimensi) dijadikan titik tolak dalam penyusunan item-item instrumen yang dapat berbentuk pernyataan dan pertanyaan (indikator instrumen). Dalam penelitian ini, tanggapan atas pertanyaan dinyatakan dalam 6 pilihan jawaban yang terinci, yaitu: sangat setuju (6), setuju (5), cukup setuju (4), agak tidak setuju (3), tidak setuju (2), dan

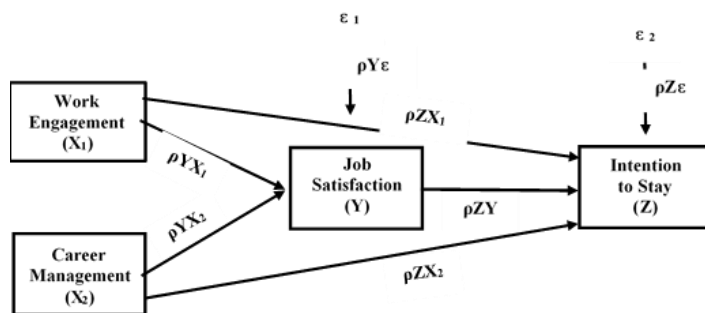
sangat tidak setuju (1). Dari pengolahan hasil kuesioner menghasilkan data statistik deskriptif tentang karakteristik responden.

Variabel *Work Engagement (WE)* dikembangkan oleh Schaufeli et al., 2006, dengan 3 dimensi, yaitu: ketahanan mental (*vigour*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan atau fokus (*absorption*), dengan 15 item instrumen (indikator instrumen). Untuk variabel *Career Management (CM)* dikembangkan oleh Kong et al., 2010, dengan 3 dimensi, yaitu: penilaian karir (*career appraisal*), pengembangan karir (*career development*), dan pelatihan karir (*career training*), dengan 14 indikator. Sedangkan variabel *Job Satisfaction (JS)* dikembangkan oleh Spector, 1985, dengan 8 dimensi, yaitu: kepuasan atas gaji atau upah (*pay*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), promosi jabatan (*promotion opportunities*), benefit (*benefits*), atasan (*supervision*), rekan kerja (*co-workers*), peraturan dan kebijakan institusi (*policy*), dan komunikasi (*communication*), dengan 37 indikator. Terakhir, variabel *Intention to Stay (IS)*, dikembangkan oleh Chen et al., 2010 dengan 1 dimensi yaitu keinginan untuk tinggal di dalam organisasi, dengan 6 indikator.

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui apakah alat ukur kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sudah tepat atau belum. Penelitian ini akan menggunakan alat Analisis Jalur (*path analysis*) untuk menguji hipotesis penelitian. Analisis jalur dapat dilakukan setelah model dari penelitian ini memenuhi syarat-syarat lolos uji asumsi klasik. Uji Asumsi Klasik merupakan persyaratan yang harus dipenuhi pada analisis regresi berganda. Syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam uji asumsi klasik tersebut adalah data harus terdistribusi secara normal, tidak mengandung multikolinieritas dan heteroskedastisitas, dan telah melakukan uji autokorelasi.

Analisis Jalur adalah analisa yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausalitas antar variabel, dimana variabel-variabel bebas (independen atau eksogen) mempengaruhi variabel terikat (dependen atau endogen), baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui satu atau lebih variabel perantara (Sarwono, 2006). Analisis Jalur digunakan untuk kondisi yang memenuhi syarat-syarat: semua

variabel berskala interval, pola hubungan antar variabel bersifat linear, variabel-variabel residualnya tidak berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya, dan model hanya bersifat searah. Untuk penyelesaian analisis jalur, maka perlu mengetahui adanya diagram jalur maupun koefisien, sebagai berikut:



Gambar 2
Model Analisis Jalur (Path Analysis)

Persamaan matematis untuk hubungan yang dihipotesiskan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \rho_{YX_1} + \rho_{YX_2} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{substruktur 1}$$

$$Z = \rho_{ZX_1} + \rho_{ZX_2} + \rho_{ZY} + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{substruktur 2}$$

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis yaitu dengan cara melihat hubungan simultan dan hubungan secara parsial:

Hipotesis Secara Simultan

Untuk melihat ada pengaruh X₁ dan X₂ secara simultan terhadap Y dan dampaknya terhadap Z dapat dilihat dari hasil *summary* SPSS khususnya angka *R Square* dengan menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus $KD = R^2 \times 100\%$. Biasa disebut dengan Uji F. Uji F ini digunakan untuk mengetahui variabel-variabel independen secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil Uji F dapat dilihat pada tabel ANOVA. Untuk mengetahui hubungan variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen, maka digunakan tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai probabilitas $F > 0,05$ maka model regresi tidak signifikan dan tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai probabilitas $F < 0,05$ maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau dengan kata lain variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (signifikan) (Riduwan dan Kuncoro, 2008).

Hipotesis Secara Parsial

Untuk melihat hubungan X₁ dan X₂ secara individu atau parsial terhadap Y dan dampaknya terhadap Z digunakan uji T, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient*. Uji T digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing pada variabel dependen. Hasil uji ini dapat dilihat pada tabel *coefficient*. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, maka digunakan tingkat signifikansi 0,05. Jika probabilitas $T > 0,05$, maka tidak ada pengaruh dari variabel independen terhadap dependen (koefisien regresi tidak signifikan). Sedangkan jika nilai probabilitas $T < 0,05$, maka ada pengaruh dari variabel independen terhadap dependen (koefisien regresi signifikan).

Selanjutnya dilakukan perhitungan pengaruh parsial baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kedua model persamaan dengan proses perhitungan sebagai berikut:

1. Menghitung pengaruh langsung (*direct effect*):
 - a. Pengaruh *work engagement* (X₁) terhadap *job satisfaction* (Y): $DE_{X_1Y} = X_1 \rightarrow Y$
 - b. Pengaruh *career management* (X₂) terhadap *job satisfaction* (Y): $DE_{X_2Y} = X_2 \rightarrow Y$

- c. Pengaruh *job satisfaction* (Y) terhadap *intention to stay* (Z): $DE_{YZ} = Y \rightarrow Z$
 - d. Pengaruh *work engagement* (X_1) terhadap *intention to stay* (Z): $DE_{X_1Z} = X_1 \rightarrow Z$
 - e. Pengaruh *career management* (X_2) terhadap *intention to stay* (Z): $DE_{X_2Z} = X_2 \rightarrow Z$
2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*indirect effect*):
 - a. Pengaruh tidak langsung *work engagement* (X_1) terhadap *intention to stay* (Z) melalui mediator *job satisfaction* (Y): $DE_{X_1Z} = X_1 \rightarrow Y \rightarrow Z$
 - b. Pengaruh tidak langsung *career management* (X_2) terhadap *intention to stay* (Z) melalui mediator *job satisfaction* (Y): $DE_{X_2Z} = X_2 \rightarrow Y \rightarrow Z$

Dari 81 orang Tenaga Pengajar di Akademi ATCKR, subjek terbesar dari karakteristik usia berada pada rentang usia antara 25 - <30 tahun yaitu 27 orang (33,33%). Jumlah responden terkecil sejumlah 3 orang (3,70%) berada pada rentang usia antara 45 - <50 tahun. Menurut penulis, secara keseluruhan responden yang diteliti masih berada pada usia produktif yang memiliki potensi untuk berkembang. Dari karakteristik jenis kelamin, 63 orang responden (77,78%) adalah laki-laki, sedangkan 18 orang responden (22,22%) adalah perempuan. Secara umum tenaga pengajar masih didominasi oleh laki-laki. Selanjutnya, subjek terbanyak dari karakteristik masa kerja berada pada rentang masa kerja 1 - <5 tahun dengan jumlah 41 orang (50,62%). Sedangkan jumlah subjek yang paling sedikit berada pada rentang masa kerja lebih dari (>) 15 tahun sebanyak 3 orang (3,70%). Bisa dikatakan, masa kerja tenaga pengajar di tempat ini masih relatif baru.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Karakteristik Responden

Analisis Deskriptif dan Validitas

Tabel 1
Hasil Uji Analisis Data dan Validitas

Variabel / Dimensi	Indikator	Mean Score	Overall Mean Score	Cronbach's Alpha	Corrected-Item Total Correlation
WE			4,29	0,902	
<i>Vigour</i>	Bersehat dalam melakukan pekerjaan.	4,14	4,36		0,722
	Kuat dan penuh daya tahan dalam pekerjaan.	4,47			0,618
	Mampu untuk terus bekerja dalam waktu yang lama.	3,98			0,413
	Tangguh dalam melaksanakan pekerjaan.	4,51			0,599
	Gigih dalam bekerja.	4,67			0,547
<i>Dedication</i>	Pekerjaan yang dilakukan penuh dengan makna dan tujuan.	4,64	4,54		0,667
	Antusias dalam bekerja.	4,59			0,800
	Pekerjaan memberikan inspirasi.	4,67			0,694
	Senang untuk berangkat kerja dan melakukan pekerjaan.	4,15			0,657
	Bahagia dengan pekerjaan yang dilakukan.	4,51			0,625
<i>Absorption</i>	Bangga dengan pekerjaan yang dilakukan.	4,64	3,89		0,695
	Waktu terasa cepat berlalu ketika bekerja.	4,53			0,595
	Tenggelam dengan pekerjaan yang sedang dilakukan.	3,46			0,273
	Pekerjaan terasa menantang.	4,16			0,550
	Sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang dilakukan.	3,38			0,438
CM			3,41	0,849	
<i>Career Appraisal</i>	Diberikan umpan balik yang jelas tentang kinerja.	3,57	3,21		0,320
	Diberikan nasihat yang diperlukan tentang karir.	3,21			0,565
	Diberikan penilaian kinerja dengan menggunakan sistem 360°.	2,86			0,486
<i>Career Development</i>	Rencana pengembangan karir didiskusikan.	2,88	3,09		0,688
	Diberitahukan tentang rencana suksesi,	2,72			0,699

	penggantian atasan, dan potensi-potensi promosi.			
	Rotasi pekerjaan untuk mendapatkan pengalaman lintas fungsional.	3,16		0,506
	Ditawarkan berkarir ganda (<i>dual career</i>).	2,77		0,503
	Diberi kesempatan untuk merencanakan karir sesuai dengan situasi dan kebutuhan institusi.	3,11		0,699
	Dimungkinkan untuk tetap mengembangkan karir dan melakukan peran dengan baik.	3,91		0,557
<i>Career Training</i>	Belajar tentang budaya dan perilaku organisasi dalam program orientasi.	3,81	3,92	0,347
	Diberi kesempatan untuk belajar dan melihat dari luar.	4,15		0,407
	Didukung secara finansial untuk pendidikan lanjutan.	3,85		0,234
	Berpartisipasi dalam pelatihan-pelatihan yang disediakan.	3,84		0,375
	Berpartisipasi dalam pelatihan yang membantu mengembangkan karir.	3,93		0,598
JS			3,76	0,955
<i>Pay</i>	Puas dengan gaji yang diberikan.	3,00	3,24	0,701
	Dihargai dengan gaji yang pantas.	3,22		0,662
	Puas dengan kenaikan-kenaikan gaji.	2,85		0,578
	Adil dengan gaji yang diberikan.	3,27		0,754
	Bangga ketika institusi memberikan gaji.	3,89		0,528
	Sistem penggajian merangsang untuk bekerja lebih giat.	3,23		0,749
<i>Work Itself</i>	Pekerjaan yang dilakukan sangat berarti.	4,86	4,55	0,267
	Menyukai hal-hal yang ada di dalam pekerjaan.	4,81		0,322
	Merasa bangga dalam melakukan pekerjaan.	4,84		0,352
	Menikmati pekerjaan sebagai karir yang tepat.	4,28		0,555
	Kreativitas atas pekerjaan dapat diterima dengan baik.	3,93		0,725
<i>Promotion Opportunities</i>	Memiliki kesempatan untuk dipromosikan.	3,23	3,24	0,677
	Merasa adil dengan kesempatan promosi yang diberikan.	3,38		0,584
	Merasa puas dengan kesempatan promosi yang ada.	3,11		0,760
<i>Benefits</i>	Mendapatkan pengakuan atas kinerja.	3,57	3,79	0,859
	Pekerjaan yang dilakukan dihargai.	3,74		0,763
	Banyak penghargaan yang diberikan.	3,01		0,688
	Diperhatikan jaminan kesehatan, masa depen, dan hari tua.	4,35		0,521
	Diperhatikan tempat kerja yang nyaman.	4,27		0,499
<i>Supervision</i>	Atasan memiliki kompetensi.	3,86	3,70	0,690
	Atasan bertindak adil.	3,77		0,636
	Atasan menunjukkan sikap perhatian kepada bawahannya.	3,70		0,633
	Kepemimpinan atasan disukai.	3,60		0,675
	Atasan jarang membuat keputusan-keputusan yang salah.	3,57		0,487
<i>Co-workers</i>	Senang dengan kinerja rekan-rekan kerja.	4,41	4,56	0,313
	Pekerjaan terasa ringan karena memiliki rekan kerja yang kompeten.	4,51		0,235
	Menikmati bekerja dengan rekan-rekan kerja.	4,72		0,284
	Tidak banyak perselisihan dalam pekerjaan dengan rekan kerja.	4,59		0,323
<i>Policy</i>	Puas dengan aturan dan kebijakan institusi.	3,42	3,64	0,729
	Merasa terbantu untuk bekerja baik dengan adanya aturan dan kebijakan.	3,53		0,735
	Usaha untuk melakukan pekerjaan jarang bertabrakan dengan aturan dan kebijakan institusi.	3,89		0,634

	Kinerja mampu terkontrol dengan adanya aturan dan kebijakan institusi.	3,72		0,591
<i>Communication</i>	Komunikasi dapat berjalan dengan baik. Merasa tidak tahu dengan apa yang terjadi di dalam institusi.	3,30	3,35	0,754
	Memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas.	4,16		0,604
	Segala hal terinformasi dengan baik.	3,22		0,743
	Tugas dan tanggung jawab pekerjaan dijelaskan dengan baik.	3,28		0,647
	Saya tahu apa yang terjadi di dalam institusi ini.	2,78		0,306
IS			3,33	0,917
<i>Keinginan untuk bertahan di dalam organisasi</i>	Tidak pernah berpikir untuk keluar dari tempat kerja yang sekarang.	3,47		0,847
	Tidak pernah berpikir untuk mengganti pekerjaan.	3,42		0,858
	Tidak akan mencari pekerjaan yang baru bila ada kesempatan yang baik.	2,91		0,721
	Berniat menghabiskan masa kerja di organisasi ini.	3,19		0,673
	Masih akan tinggal di organisasi ini dalam waktu yang lama.	3,95		0,697
	Organisasi ini adalah tempat kerja yang sesuai sampai pensiun.	3,06		0,796

(Sumber: Pengolahan data dari Program SPSS V.23)

Sebagaimana tersaji dalam Tabel 1, nilai *cronbach's alpha* dari kelompok variabel *work engagement*, *career management*, *job satisfaction*, dan *intention to stay* adalah 0,902; 0,849; 0,955; dan 0,917. Nilai-nilai ini lebih besar (>) dari 0,60. Untuk itu, dapat dikatakan bahwa semua variabel adalah reliabel. Demikian juga dengan hasil uji statistiknya menunjukkan bahwa semua indikator pernyataan memiliki *corrected item-total correlation* lebih besar (>) dari 0,218 (*r-tabel*). Artinya, indikator-indikator pernyataan tersebut valid untuk mengukur variabel *work engagement*, *career management*, *job satisfaction*, dan *intention to stay*.

Untuk mengetahui kategori jawaban responden digunakan rentang skala atau interval dengan rumus: $RS = (NT - NR)/K$. RS: Rentang Skala, NT: Nilai Tertinggi, NR: Nilai Terendah, dan K: Jumlah Kategori. $RS = (6-1)/6 = 0,833$. Rentang skala kategori jawaban responden tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 2
Rentang Skala Kategori Jawaban Responden

Rentang Skala	Tingkat Hubungan
5,16 – 6,00	Sangat Baik
4,33 – 5,15	Baik
3,50 – 4,32	Cukup Baik
2,67 – 3,49	Agak Buruk
1,84 – 2,66	Buruk
1,00 – 1,83	Sangat Buruk

(Sumber: Pengolahan data penulis)

Dari tabel di atas, hasil jawaban kuesioner menunjukkan bahwa responden mempersepsikan *work engagement (WE)* cukup baik dengan nilai rata-rata 4,29. Yang terendah dari WE adalah dimensi *absorption* dengan nilai 3,89 (cukup baik). Ini dapat disimpulkan bahwa responden cukup fokus dengan pekerjaan yang dilakukan sebagai tenaga pengajar. Untuk *career management (CM)* dipersepsikan agak buruk karena nilai rata-rata hanya 3,41. Yang terendah adalah dimensi *career development* dengan skor 3,09 (agak buruk). Yang paling mempengaruhi rendahnya nilai tersebut adalah kurangnya komunikasi tentang rencana suksesi, penggantian atasan, dan potensi-potensi promosi pada para tenaga pengajar.

Persepsi responden untuk variabel *job satisfaction (JS)* adalah cukup baik karena nilai rata-ratanya adalah 3,76. Dari variabel ini, nilai terendah terletak pada dimensi kepuasan terhadap gaji atau upah dan kepuasan terhadap promosi jabatan dengan nilai 3,24 (agak buruk). Yang paling mempengaruhi rendahnya kepuasan terhadap gaji atau upah adalah indikator yang menyatakan kurang puas dengan kenaikan-kenaikan gaji yang ada. Sedangkan yang mempengaruhi rendahnya kepuasan terhadap promosi jabatan adalah indikator yang menunjukkan bahwa belum puas dengan kesempatan promosi yang diberikan. Sedangkan persepsi responden dalam variabel *intention to stay* adalah agak buruk, dengan nilai rata-rata

3,33. Yang paling rendah ada pada indikator pernyataan “saya tidak akan mencari pekerjaan baru meski ada kesempatan yang baik” dengan nilai 2,91 (agak buruk). Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat *intention to stay* para tenaga

pengajar untuk tinggal pada institusi ini masih agak rendah. Selanjutnya, di dalam pengujian hipotesis dengan analisa jalur tersaji hasil seperti di bawah ini:



Gambar 3
Diagram Hasil Analisis Jalur

Pembahasan

Tabel 3
Hasil Uji Hipotesis Analisis Jalur

Hipotesis	Hubungan	Sig.	Koefisien Regresi	Hasil Pengujian
H1	WE → JS	0,001	0,298	Hipotesis diterima. <i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan meningkatkan <i>Job Satisfaction</i> sebesar 29,8%.
H2	CM → JS	0,000	0,512	Hipotesis diterima. <i>Career Management</i> berpengaruh signifikan meningkatkan <i>Job Satisfaction</i> sebesar 51,2%.
H3	WE → IS	0,184	0,110	Hipotesis ditolak. <i>Work Engagement</i> tidak memberikan pengaruh terhadap <i>Intention to Stay</i> .
H4	CM → IS	0,419	0,074	Hipotesis ditolak. <i>Career Management</i> tidak memberikan pengaruh terhadap <i>Intention to Stay</i> .
H5	JS → IS	0,000	0,665	Hipotesis diterima. <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh signifikan meningkatkan <i>Intention to Stay</i> sebesar 66,5%.
H6	WE → JS → IS	0,000	0,198	Hipotesis diterima. <i>Job Satisfaction</i> memediasi <i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan meningkatkan <i>Intention to Stay</i> sebesar 19,8%.
H7	CM → JS → IS	0,000	0,340	Hipotesis diterima. <i>Job Satisfaction</i> memediasi <i>Career Management</i> berpengaruh signifikan meningkatkan <i>Intention to Stay</i> sebesar 34,0%.

(Sumber: Pengolahan data dari Program SPSS V.23)

Sesuai dengan pengujian hipotesis dengan analisis jalur di atas, maka hasil uji menunjukkan data-data seperti yang ditampilkan pada Tabel 3. Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa **hipotesis 1** (hubungan WE dengan JS) dapat diterima karena nilai signifikansinya 0,001. Artinya, responden mempersepsikan bila keterikatan kerja tenaga pengajar semakin baik, maka kepuasan kerja mereka juga akan meningkat. Peningkatan yang diberikan sebesar 29,8%. Pengujian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Høigaard et al. (2012) yang menunjukkan bahwa *work engagement* dan efikasi (keyakinan diri) berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan malah mampu berpengaruh secara negatif terhadap rasa jenuh (*burnout*) dan *turnover*

intention. Demikian juga yang dilakukan Moura et al. (2014) menunjukkan bahwa *work engagement* menjadi prediktor utama terhadap *job satisfaction*. Melalui *work engagement* yang ditunjukkan melalui penyerapan dan fokus pada pekerjaan (*absorption*) membuat ketidakjelasan peran (*ambiguity role*) akan menghilang dan mampu memberikan *job satisfaction*. *Work engagement* akan menciptakan perasaan-perasaan yang positif, berkomitmen, dan efektif di tempat kerja yang berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Begitu juga di dalam hubungan CM dengan JS. Dalam pengujian yang dilakukan, penulis mendapatkan hasil bahwa *career management* memberikan pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Bila *career management* dapat

dikelola dengan baik akan meningkatkan *job satisfaction* bagi para tenaga pengajar. Dengan demikian **hipotesis 2** ini juga dapat diterima karena nilai signifikansinya 0,000 dan koefisien regresinya mencapai 51,2%. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Oliveira et al. (2017). Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Organizational Career Management Practices (OCPs)* dan *Leadership Career Support (LCS)* sebagai praktek *career management* memberikan pengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Namun, ditemukan juga bahwa dalam hubungan *OCPs* dengan *job satisfaction* dan *turnover intention* dapat dimoderasi oleh *LCS*.

Bila dilihat dalam tabel ternyata hubungan WE dengan IS dan CM dengan IS tidak signifikan (karena $> 0,05$), artinya WE dan CM tidak berpengaruh terhadap IS. Di sini dapat disimpulkan bahwa *work engagement* para tenaga pengajar dan *career management* yang ada tidak memberikan jaminan bahwa tenaga pengajar akan tetap bertahan di dalam institusi. Jadi **hipotesis 3 dan 4** tidak terbukti. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Gupta (2017) yang menunjukkan bahwa hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention* harus melalui sebuah moderasi berupa modal psikologis (*psychological capital*) kepada para karyawannya. Modal psikologis itu adalah keyakinan diri (*self efficacy*), rasa optimisme (*optimism*), harapan (*hope*), dan ketahanan diri (*resilience*). Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Artiningrum (2016) yang mengatakan bahwa *career management* tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, namun memberikan pengaruh bila melalui peran mediasi *organizational engagement*. Penelitian ini mau menunjukkan bahwa belum cukup bila hanya dengan memberikan kesempatan atas pengembangan karir pasti akan menurunkan *turnover intention* karyawan. Strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan *organizational engagement* tetap diperlukan untuk dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi atau membuat karyawan tetap bertahan.

Sebaliknya **hipotesis 5** (hubungan JS dengan IS) sangat berpengaruh signifikan (sign. 0,000) dan menghasilkan nilai koefisien regresi paling tinggi sebesar 66,5%. Hal ini memberikan persepsi bahwa bila *job satisfaction* para tenaga pengajar diperhatikan maka *intention to stay* mereka di dalam institusi akan semakin meningkat. Dalam penelitian-penelitian

sebelumnya ditemukan bahwa *intention to stay* dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, gaji dan kesejahteraan, pekerjaan itu sendiri, hubungan interpersonal, dan perilaku atasan (Xianyin Lee et al., 2017). *Intention to stay* juga dapat dipengaruhi oleh rasa bangga terhadap organisasi, adanya atasan yang kompeten, kompensasi yang adil dan menarik, budaya kerja yang saling menghargai dan menghormati, pekerjaan yang menarik dan memberikan arti (Flowers dan Hughes, 1973). Sedangkan Rizwan et al. (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja, tekanan pekerjaan, kebijakan organisasi, ketidakjelasan peran kerja di dalam organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Dalam penelitian ini terjadi temuan yang menarik dalam hubungan WE dengan IS dan CM dengan IS. Yang sebelumnya itu tidak berpengaruh, namun bila dimediasi dengan JS maka hubungan tersebut menjadi signifikan. Dalam hal ini **hipotesis 6 dan 7** dapat diterima karena ada mediasi dari JS. Artinya, *work engagement* para tenaga pengajar dan manajemen karir dapat membuat mereka tetap bertahan di dalam institusi bila institusi memperhatikan tingkat *job satisfaction* para tenaga pengajarnya. Di sini institusi harus mampu menciptakan strategi-strategi peningkatan *job satisfaction* bagi para tenaga pengajarnya sehingga dapat meningkatkan *intention to stay* mereka. Penelitian ini kurang lebih sama seperti yang ditemukan oleh Gupta dan Shaheen (2017) di atas, yang menunjukkan bahwa hubungan antara *work engagement* dan *turnover intention* harus melalui sebuah moderasi berupa modal psikologis (*psychological capital*) kepada para karyawannya. Demikian juga yang dikatakan Artiningrum dan Satrya (2016) yang mengatakan bahwa *career management* dapat berpengaruh terhadap *intention to stay* bila melalui peran mediasi *organizational engagement*.

V. PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa *work engagement* dan *career management* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *intention to stay*, namun pengaruh itu muncul bila melalui peran mediasi *job satisfaction*. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *work engagement* dan *career management* memberikan pengaruh langsung dan positif terhadap *job satisfaction*. *Job satisfaction* sendiri memberikan pengaruh langsung dan positif terhadap *intention to stay*.

Dengan demikian, penelitian ini hendak mengangkat pentingnya peran *work engagement* dan *career management* dalam meningkatkan *job satisfaction*, dan selanjutnya *job satisfaction* dapat meningkatkan *intention to stay*. Penulis menangkap bahwa variabel *job satisfaction* adalah pengungkit yang paling dominan dan menjadi mediator yang sempurna di dalam pengaruhnya terhadap *work engagement*, *career management*, dan *intention to stay*.

Dari variabel *work engagement*, meskipun tingkat dimensi dedikasi (*dedication*) dan ketahanan mental (*vigour*) tenaga pengajar cukup baik, namun tingkat penyerapan atau fokus (*absorption*) perlu ditingkatkan sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai tenaga pengajar. Demikian juga dimensi-dimensi dari *career management* juga perlu diperhatikan lagi, terutama untuk dimensi penilaian karir (*career appraisal*) dan pengembangan karir (*career development*). Bisa jadi kurangnya kepuasan terhadap promosi jabatan, disebabkan karena perilaku *career management* memang belum tampak jelas lewat sistem yang baku. *Work engagement* dan *career management* boleh dikatakan penting dalam institusi ini karena dapat meningkatkan *job satisfaction*. Namun, kedua variabel ini belum menjadi penentu bagi tenaga pengajar untuk tetap bertahan di institusi ini. Dari hasil responden juga dapat dilihat bahwa tingkat *intention to stay* dari para pengajar secara umum agak buruk atau kurang baik. Hal ini dapat dipersepsikan bahwa tenaga pengajar di institusi ini akan mencari pekerjaan baru bila ada kesempatan yang baik. Artinya, masih akan ada keinginan untuk keluar dari institusi setiap kali ada kesempatan yang lebih baik. Karakteristik responden berdasarkan usia bisa menjadi acuan karena lebih dari 50% tenaga pengajar di institusi ini masih dalam rentang usia “sampai dengan 30 tahun” yang memungkinkan peluang untuk pindah sangat besar. Untuk itu, institusi harus mampu menciptakan strategi-strategi peningkatan *job satisfaction* sebagai pengungkit dan penentu bagi tenaga pengajar untuk tetap tinggal pada institusi.

Jadi secara keseluruhan, penelitian yang mengangkat konteks para tenaga pengajar di Akademi ATCKR ini, menyimpulkan bahwa faktor utama pendorong tenaga pengajar untuk bertahan adalah *job satisfaction* dengan berbagai dimensi yang ada di dalamnya. Dari hasil responden menunjukkan bahwa masih ada yang harus diperhatikan lebih jauh terkait variabel *job satisfaction* ini, seperti: kepuasan terhadap upah,

kepuasan terhadap promosi jabatan, dan kepuasan terhadap komunikasi. Dimensi-dimensi ini bisa jadi mempengaruhi tingkat kepuasan tenaga pengajar di dalam berkarir di institusi ini. Dari hasil-hasil jawaban responden dan pengolahan data ini, penulis melihat bahwa variabel *job satisfaction* merupakan mediasi yang sempurna bagi variabel independen *work engagement* dan *career management* terhadap variabel dependen *intention to stay*.

Berdasarkan simpulan-simpulan yang diperoleh, penulis memberikan sedikit saran yang berkaitan dengan manfaat praktis, antara lain:

1. Institusi perlu meninjau kembali upah dan kompensasi yang diberikan kepada para tenaga pengajar dengan memperhatikan tugas-tugas fungsional mereka.
2. Institusi perlu membuat sistem penilaian kinerja, promosi, dan menentukan syarat dan kriteria jabatan struktural bagi para tenaga pengajar.
3. Institusi perlu membuka saluran-saluran komunikasi, misalnya lewat program evaluasi tenaga pengajar dan program *awareness* tentang visi dan nilai institusi. Penting juga institusi meningkatkan kemampuan komunikasi dan membangun komunikasi lewat berbagai *workshop* yang berguna bagi para tenaga pengajar.
4. Institusi perlu mendukung tugas dan fungsi para tenaga pengajarnya dengan menyediakan metode-metode pengajaran yang baik ditunjang dengan ketersediaan sarana-sarana pengajaran yang semakin modern.
5. Institusi juga perlu mengarahkan tenaga pengajarnya menjadi lebih profesional dengan sosialisasi yang diperlukan untuk agar dapat melakukan tugas, fungsi, dan kewajiban sebagai seorang tenaga pendidik melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (UU No. 14, 2005). Hal ini akan membuat para tenaga pengajar akan semakin sesuai dengan *passion* yang dimiliki.
6. Institusi perlu menetapkan sistem karir manajemen yang baik dengan memilah antara tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan jalur karir masing-masing dan jabatan fungsional akademik perlu dijalankan dengan serius.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memang dimaksudkan untuk memotret secara khusus kondisi para pengajar di

Akademi ATCKR. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk semua tenaga pengajar di institusi pendidikan sejenis lainnya karena sampel yang diambil hanya dari populasi yang ada di Akademi ATCKR. Dalam penelitian ini juga penulis tidak menentukan kriteria yang lebih spesifik misalnya dengan melihat status kepegawaian tenaga pengajar, masa kerja, atau jabatan akademik tenaga pengajar. Kelemahan lainnya karena jumlah sampel yang relatif sedikit (kurang dari 100 orang) untuk diuji dalam SEM. Namun, penulis berharap bahwa penelitian ini dapat berguna sebagai referensi bagi upaya untuk mempertahankan para tenaga pengajar yang ada di organisasi atau institusi pendidikan.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat diperkuat lebih lanjut dengan memberi dimensi-dimensi yang lebih spesifik pada variabel *intention to stay* untuk mengukur dan mengetahui secara tajam indikator-indikator yang membuat para tenaga pengajar ingin bertahan di dalam organisasi atau institusi pendidikan, misalnya faktor demografi (kedekatan dengan tempat tinggal), faktor kebutuhan ekonomi, faktor pengabdian dan kebanggaan, dan faktor harapan untuk studi lanjut (Damayanti, 2013). Selain itu, penelitian ini dapat diperluas dengan memperhatikan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi tingkat *intention to stay* juga, misalnya: *organizational engagement*, *organizational commitment*, *pay satisfaction*, *organizational career management practices (OCPs)*, dan *leadership career support (LCS)*. Menarik juga bila penelitian selanjutnya mengarah pada para tenaga pengajar di akademi-akademi sejenis atau pendidikan vokasi lainnya yang lebih luas sehingga sampel dapat diperbesar dan hasil penelitian dapat lebih mewakili banyak institusi pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- 14, U. N. (2005). *Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.
- Artiningrum, B., & Satrya, A. (2016). Analisis pengaruh career management, training satisfaction, pay satisfaction terhadap turnover intention dan peran mediasi organizational engagement pada karyawan sektor perbankan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*. Vol. 14. No. 3. 337-352.
- Ashfort, B.E., & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*. 48. No. 2. 97-125.
- Barnett, B.R., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*. Vol. 12. No. 7. 617-636.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. Vol. 16. No. 2. 125-138.
- Canreiro, R. (1998). Learning: the treasure within. *Education for the 21st century in the asia-pasific region*. Melbourne: The UNESCO Conference.
- Castle, N.G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job satisfaction of nurse aides in nursing homes: intent to leave and turnover. *The Gerontologist*. Vol. 47. 193-204.
- Chen S.H., Yang C.C., Shiau J.Y., & Wang H.H. (2006). The development of an employee satisfaction model for higher education. *TQM Journal* 18. 484-500.
- Chen, Y.C., Wang, W.C., & Chu, Y.C., (2010). Structural investigation of the relationship between working satisfaction and employee turnover. *Journal Human Resource and Adult Learning*. 6 (1). 273-280.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Wesson, M.J. (2009). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Damayanti, N.A., (2013). Atmosfer kerja dan persepsi terhadap pekerjaan sebagai determinan intention to stay karyawan di rumah sakit bhayangkara wahyu tutuko bojonegoro. *Journal Ners*. Vol. 8. No.2. 342-348.
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Road for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Flowers, V.S., & Hughes, C.L. (1973). Why employees stay in. *Harvard Business Review*. Vol. 4. 49-60.
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: moderation by psychological capital in India. *Business: Theory and Practice*. Vol. 18. 136-143.
- Høigaard, R., Giske, R., & Sundsli, K. (2012). Newly qualified teachers' work engagement and teacher efficacy influences on job

- satisfaction, burnout, and the intention to quit. *European Journal of Teacher Education*. Vol. 35. No. 3. 347-357.
- Jalil, M. (2009). *Improving human resource management in private universities*. Bangladesh: The New Nations.
- Johari, J.O., Yean, T.F., Adnan, Z.U., Yahya, K.K., & Ahmad, M.N. (2012). Promoting employee intention to stay: do human resource management practices matter. *International Journal Economics and Management* Vol. 6. No. 2. 396-416.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33. No. 4. 692-724.
- Khan, W.A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*. 45. No. 4. 321-349.
- Klassen, R.M., Usher, E.L., & Bong, M. (2010). Teachers' collective efficacy, job satisfaction, and job stress in cross-cultural context. *J Exp Educ*. 78. 464-486.
- Koesoema, D. A. (2010). *Pendidikan Karakter: Strategi Mendidik Anak Di Zaman Global*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Kong, H., Cheung, C., & Zhang, H.Q. (2010). Career management systems: what are China's state-owned hotels practising? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22. No. 4. 467-482.
- Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 27. No.1. 147-168.
- Kreitner, R., & Knicki, A. (2003). *Organizational Behavior*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Lee, C.H., & Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal Human Resource Management*. Vol. 14. No. 6. 981-1000.
- Lockwood, N. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage HR strategic role. In *SHRM*. 1-11.
- Lyons, E.N.S.T., & Schweitzer, L. (2012). *Managing The New Workforce: International Perspective on The Millennial Generation*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., & Young, S.A. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. New York: Wiley-Blackwell, NY.
- Masum, A.K.M., Azad, A.K., & Loo-See Beh. (2015). Determinants of academics' job satisfaction: empirical evidence from private universities in Bangladesh. *Journal Plos One*. 0117834. 1-15.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit of work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 77. 11-37.
- Morin, E. (2001). *I Sette Saperi Necessari All'Educazione Del Futuro*. Roma: Raffaello Cortina Editore.
- Moura, D., Ramos, A.O., & Goncalves, G. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: results from Portugal. *Europe's Journal of Psychology*. Vol. 10 (2). 291-300.
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L., & Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 58. No. 2. 367-408.
- Olivera, L.B., Cavazotte, F., & Dunzer, R.A. (2017). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-21.
- Purba, S. D. (2017). Career management dan subjective career success: dapatkah meningkatkan kepuasan kerja wanita karir? *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol VII. No. 1. 113-131.
- Quick, J.C., & Nelson, D.L. (2011). *Principles of Organizational Behavior: Realities and Challenges*. China: China Translation & Printing Services Limited.
- Riduwan & Kuncoro, E.A. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*. Bandung: Alfabeta.
- Rizwan, M., Humayon, A.A., Shahid, A.U., Danish, R.Q., Aslam, N., & Shahid, J. (2017). Antecedents of job turnover in educational sector in Pakistan. *International Journal of Organizational Leadership*. Vol. 6. 89-101.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2010). *Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25. No.3. 293-315.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Education and Psychological Measurement*. Vol. 66. No. 4. 701-716.
- Schermerhorn, J.R. (2005). *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*. 13. 693-713.
- Ssesanga, K., & Garrett, R.M. (2005). Job satisfaction of university academics: perspective from Uganda. *High Educ* 50. 33-56.
- Supangco, V.T. (2015). Explaining employee intentions to stay in organizations: the case of MBA Students. *Journal of International Business Research*. Vol. 14(3), 83-96.
- Supranto, J., & Limakrisna, N. (2009). *Statistika untuk Penelitian Pemasaran dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Triatmoko, B. B. (2009). *The ATMI Story: Rainbow of Excellence*. Surakarta: ATMI Press.
- Vance, R.J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring, and Increasing Engagement in your Organization*. SHRM Foundation's Practice Guidelines.
- Xianyin Lee, Boxu Yang, Wendong Li. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: taking early-career employees as an example. *Anales de Psicologia*. Vol. 33. 136-143.
- Yucel, I. (2012). Examining the relationship among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*. Vol. 7. No. 20. 44-58.