

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Menurut Barhate dan Dirani (2022), generasi Z merupakan masyarakat dengan tahun kelahiran pada tahun 1995 - 2012. Dengan rentang tahun kelahiran tersebut, generasi Z atau yang sering disebut *iGeneration* merupakan generasi yang berkaitan erat dengan pemahaman serta pengimplementasian teknologi sedari dini (Tempo, 2022). Dikarenakan generasi Z merupakan salah satu generasi yang paling erat dengan pemakaian teknologi sehari-hari, memunculkan beberapa karakteristik unik tersendiri. Dimana, generasi Z cenderung merupakan pribadi yang tentunya sangat paham dalam pengimplementasian teknologi dalam kehidupan sehari-hari, mayoritas generasi Z sekarang sudah memasuki atau terjun dalam dunia kerja, merupakan pribadi yang lebih berani berekspresi dan mengambil keputusan, lebih memilih untuk berkomunikasi secara digital, serta memiliki gaya hidup yang lebih individualis dibandingkan generasi lainnya sebagaimana yang dikemukakan oleh Kyrousi (2022). Selain itu, generasi Z sering disebut sebagai generasi yang lebih kreatif dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Dikarenakan penggunaan teknologi sehari-hari yang membuat generasi Z tidak perlu membiasakan diri terlalu lama untuk menerapkan teknologi dan mampu dengan mudah beradaptasi dengan teknologi yang ada untuk membuat sesuatu yang baru, unik, dan visioner sebagaimana yang diungkapkan oleh Gentina (2020) dalam bukunya yang berjudul “*The New Generation Z in Asia : Dynamics, Differences, Digitalisation*”.

Generasi Z sendiri merupakan salah satu generasi dengan jumlah populasi terbanyak di Indonesia. Pernyataan tersebut dapat terbukti dari data Badan Pusat Statistik per tahun 2020, dimana jumlah populasi generasi Z mencapai angka 74,93 juta atau setara dengan 27,94% dari total penduduk di Indonesia.

Dibandingkan dengan jumlah generasi-generasi lainnya, seperti generasi milenial sebanyak 69.38 juta atau 25,87%, Generasi X 58,65 juta atau 21,88%, dan *Pre Boomer* sebanyak 5,03 juta atau 1,87%, generasi Z merupakan generasi dengan populasi terbesar di Indonesia.

Namun, masuknya generasi Z ke dalam industri pekerjaan menyebabkan perubahan-perubahan dan hal-hal baru yang harus dihadapi oleh perusahaan yaitu *job hopping*. Generasi Z dikenal sebagai “kutu loncat” dalam dunia pekerjaan dikarenakan fenomena *job hopping* tersebut. Karakteristik generasi Z cenderung akan meninggalkan pekerjaannya ketika hal-hal yang mereka harapkan tidak mereka temukan disana. Padahal, perusahaan sangat menyayangkan talenta muda tersebut yang seharusnya dipertahankan untuk menggali potensi lebih dalam. Sehingga, banyak perusahaan yang mulai menyesuaikan untuk mengetahui ritme dari generasi Z sendiri terkait pekerjaan.

3.2 Desain Penelitian

3.2.1 *Research Data*

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2019) bahwa metode penelitian merupakan upaya ilmiah yang dilakukan untuk memperoleh data berdasarkan tujuan atau kebutuhan seorang peneliti. Metode penelitian sendiri terdiri dari prosedur, teknik, alat, serta desain penelitian yang digunakan.

Dalam menentukan desain penelitian, terdapat dua metode penelitian yang dapat digunakan yaitu:

1. Penelitian Kualitatif (*Qualitative Research*)

Menurut Sugiyono (2019:18), metode penelitian kualitatif merupakan metode yang berlandaskan pada positivisme dan digunakan untuk meneliti objek ilmiah dimana peneliti memiliki instrumen kunci, teknik pengumpulan data yang dilakukan

secara triangulasi, analisis data yang dapat bersifat induktif atau deduktif, serta hasil penelitian yang lebih menekankan pemahaman makna dari generalisasi. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggambarkan suatu fenomena melalui deskripsi dalam bentuk kalimat atau bahasa yang ilmiah.

2. Penelitian Kuantitatif (*Quantitative Research*)

Penelitian kuantitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan data dilakukan dengan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2019:17).

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif sesuai dengan masalah dan fenomena yang ada melalui deskripsi antar variabel *Human Resource Management*, *Knowledge Management*, *Change Management*, dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* Karyawan Generasi Z.

3.2.2 Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020) jenis penelitian dibagi menjadi dua yaitu:

1. Penelitian Deskriptif (*Descriptive Research*)

Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti berdasarkan data yang telah diperoleh. Penelitian deskriptif memperoleh data dengan menggunakan metode survei, observasi, wawancara, hingga studi kasus.

2. Penelitian Eksperimental (*Experimental Research*)

Penelitian eksperimental merupakan metode penelitian yang digunakan untuk mencari pengaruh perlakuan tertentu antar variabel dalam kondisi yang dapat dikendalikan. Penelitian eksperimental ini

merupakan metode dimana peneliti dapat mencoba mengubah variabel untuk menghasilkan kesimpulan yang sesuai dengan uji hipotesis yang dilakukan yang mampu menghubungkan kausalitas. (Sugiyono, 2020:72).

Pada penelitian yang dilakukan, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif. Dimana penelitian deskriptif ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner berupa *Google Form* secara *online* kepada responden-responden. Para responden akan memilih jawaban berdasarkan pernyataan yang diberikan dengan menggunakan skala *likert* dari 1 hingga 5.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Target Populasi

Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang menurut peneliti memiliki objek atau subjek yang sesuai dengan karakteristik dan kuantitas yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari serta diteliti dan dapat disimpulkan sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2019:126). Sedangkan menurut Cooper & Schindler, (2014), populasi merupakan sekumpulan dari sejumlah objek atau subjek yang dinilai sesuai dengan keinginan serta karakteristik yang telah ditentukan oleh peneliti.

Pada penelitian ini, peneliti menentukan target populasi yang digunakan yaitu:

1. Berjenis kelamin laki-laki dan perempuan.
2. Generasi Z yang telah memasuki dunia kerja baik sebagai karyawan magang, kontrak, atau tetap dengan usia sekitar 20-24 tahun.
3. Generasi Z yang telah memiliki pengalaman bekerja minimal 1- 2 tahun.
4. Berdomisili di wilayah Tangerang yaitu daerah Kota Tangerang

Selatan, Kabupaten Tangerang, dan Kota Tangerang.

3.3.2 Teknik *Sampling*

Sampling adalah pemilihan sebagian elemen dalam sebuah populasi, dimana peneliti memperoleh kesimpulan terkait keseluruhan populasi sebagaimana yang disebutkan oleh Cooper & Schindler (2014). Teknik *sampling* sendiri terbagi menjadi dua, yaitu *probability sampling* dan *non-probability sampling*.

3.3.2.1 *Probability Sampling*

Probability sampling adalah sampel yang memberi kemungkinan memberikan setiap item atau elemen yang ada memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel menurut Ebeto (2017). Beberapa tipe *probability sampling* yaitu:

1. *Simple Random Sampling*

Simple random sampling adalah metode yang terdiri dari beberapa elemen yang dipilih secara acak, dimana setiap elemen memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai subjek.

2. *Systematic Sampling*

Systematic sampling adalah metode yang secara sistematis dengan menggunakan interval atau jarak tertentu dari sampel yang telah diurutkan.

3. *Stratified Sampling*

Stratified sampling adalah metode yang mana populasinya dibagi menjadi beberapa populasi kecil atau sub populasi dan pengambilan sampel dapat dilakukan dengan memilih dari sub populasi tersebut. Pembagian menjadi sub populasi tersebut dapat didasarkan dengan kesamaan atau kriteria yang

diinginkan oleh peneliti. Lalu, diambil sampel secara acak dari sub populasi tersebut, menggabungkan sampel dari beberapa sub populasi yang telah dipilih untuk digunakan dalam menafsir parameter populasi.

4. *Cluster Sampling*

Cluster sampling adalah metode yang mana populasinya dibagi menjadi beberapa kelompok yang disebut *cluster*. Setelah itu, sampel dari *cluster* akan dipilih secara acak berdasarkan teknik *probability sampling*.

5. *Multi-stage Sampling*

Multi-stage sampling adalah metode yang pertanyaannya cenderung mengarah ke pertanyaan geografis. Pengambilan *multi-stage sampling* tersebut juga dapat dikombinasikan dengan metode pengambilan sampel lain dengan pendekatan yang lebih efektif dan efisien.

3.3.2.2 *Non-Probability Sampling*

Non-probability sampling adalah metode pengumpulan sampel yang terbatas sehingga tidak semua subjek memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian sebagaimana yang dinyatakan oleh Ebeto, (2017). Terdapat beberapa tipe *non-probability sampling* yaitu:

1. *Convenience Sampling*

Convenience sampling adalah metode pengambilan sampel dimana peneliti mengumpulkan sampel dari para responden yang tersedia di saat yang tepat menurut peneliti.

2. *Judgement Sampling*

Judgement sampling adalah bentuk dari *convenience sampling* yang mana populasi dari penelitian yang dilakukan

ditentukan berdasarkan kriteria yang peneliti inginkan.

3. *Quota Sampling*

Quota sampling adalah metode pengambilan sampel dari populasi yang memenuhi kriteria yang diharapkan oleh peneliti hingga mencapai jumlah atau kuota yang diinginkan.

4. *Snowball Sampling*

Snowball sampling adalah metode pengambilan sampel yang pertambahan jumlah sampelnya bukan dikarenakan faktor kejenuhan data, namun berdasarkan perkembangan data dan fakta yang dari hari ke hari berkembang selayaknya bola salju.

5. *Accidental Sampling*

Accidental sampling adalah metode pengambilan sampel dimana responden berada di tempat yang sesuai dengan keinginan dan batasan peneliti.

6. *Expert Sampling*

Expert sampling adalah metode pengambilan sampel dimana peneliti mencari informasi terlebih dahulu bersumber dari para pakar atau orang-orang yang sudah berpengalaman di bidang tersebut.

7. *Modal Instant Sampling*

Modal instant sampling adalah metode pengambilan sampel dimana peneliti memperoleh sampel bersumber dari kasus yang paling sering terjadi. Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan oleh peneliti adalah *nonprobability sampling* dimana sampel dipilih secara subjektif dan tidak semua responden memiliki kesempatan yang sama untuk memenuhi kriteria peneliti yaitu generasi Z yang sudah memasuki dunia kerja sebagai karyawan magang, kontrak,

atau tetap dengan rentang umur 20-24 tahun, memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun, dan berdomisili di wilayah Tangerang seperti Kota Tangerang Selatan, Kota Tangerang, dan Kabupaten Tangerang. Lalu teknik *nonprobability sampling* yang digunakan adalah *judgement sampling* dimana teknik pengambilan sampel yang dalam pemilihan responden sampel nya harus sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

3.3.3 *Sample Size*

Sampel merupakan bagian dari populasi yang merupakan sumber data dalam penelitian, dimana populasi tersebut merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2017). (F. Hair Jr *et al.*, 2014) berpendapat bahwa dalam menentukan jumlah sampel sebuah penelitian berkaitan erat dengan banyaknya indikator pertanyaan yang akan digunakan dalam kuesioner penelitian dengan asumsi penentuan jumlah sampel yaitu jumlah indikator $(n) \times 5$. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 61 indikator pertanyaan dalam mengukur 5 variabel. Sehingga, apabila dimasukkan dalam perhitungannya maka $61 \times 5 = 305$ responden. Maka, dapat disimpulkan bahwa peneliti memerlukan minimal 305 responden untuk keperluan penelitian yang dilakukan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Sumber dan Cara Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dibagi menjadi dua menurut Hair *et al.*, (2022) yaitu *primary data* dan *secondary data*. Berikut adalah penjelasan terkait *primary data* dan *secondary data* tersebut:

1. *Primary Data*

Primary data atau data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber-sumber utama seperti melalui wawancara, survei, dan observasi dan bersifat spesifik yang menyesuaikan dengan kebutuhan peneliti.

2. *Secondary Data*

Secondary data atau data sekunder adalah data yang diperoleh berdasarkan penelitian dari sumber-sumber sebelumnya atau yang sudah ada. Dimana data-data sekunder tersebut dapat kita temukan di *website* atau laman-laman yang kredibel, literatur, penelitian terdahulu, dan lainnya. Berdasarkan penjelasan terkait kedua jenis metode pengumpulan data, metode yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kedua jenis data tersebut yaitu *primary data* dan *secondary data*. *Primary data* dapat diperoleh melalui hasil kuesioner yang sudah disebarluaskan sebelumnya melalui *Google Form* kepada generasi Z yang telah memasuki dunia pekerjaan sesuai dengan karakteristik dan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti. Selain itu, *secondary data* dapat berupa informasi yang diperoleh dari penelitian terdahulu, *e-book*, buku acuan, dan *website* atau laman-laman yang kredibel.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2018), terdapat empat jenis metode pengumpulan data yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti jika peneliti tersebut ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Selain itu, metode wawancara ini juga cocok digunakan apabila peneliti ingin mengetahui

hal-hal yang lebih mendalam atau *detail* dengan jumlah cakupan responden yang sedikit.

2. Kuesioner

Metode kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membuat sebuah kuesioner yang berisikan indikator pertanyaan dimana kuesioner tersebut ditujukan kepada responden yang sesuai dengan karakteristik dan kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk memperoleh informasi dan data dalam bentuk tulisan, dokumen, buku, angka, gambar, dan lainnya yang dapat memberikan keterangan yang dapat mendukung penelitian.

4. Observasi

Metode observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang cukup spesifik. Melalui metode observasi, peneliti dapat mempelajari perilaku serta makna dari perilaku tersebut.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner untuk mengumpulkan data serta informasi yang dibutuhkan. Sesuai dengan nama dari metode tersebut, peneliti membagikan secara luas sebuah kuesioner berupa *Google Form* dengan indikator pernyataan yang dibutuhkan untuk keperluan peneliti serta responden yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh peneliti.

3.5 Periode Penelitian

Penelitian ini berisikan dua jenis data yaitu *pre-test* dan *main test* dengan jumlah responden *pre-test* sebanyak 35 responden dan *main test* sebanyak 270 responden dengan total sebanyak 305 responden. Pengumpulan data untuk *pre-*

test dilaksanakan mulai dari bulan September hingga Oktober 2023. Tujuan dari dilaksanakannya *pre-test* adalah untuk menguji bahwa variabel-variabel yang digunakan merupakan variabel yang valid dan reliabel. Sedangkan untuk periode pelaksanaan *main test* dilaksanakan mulai dari bulan Oktober hingga November 2023.

3.6 Skala Penelitian

Skala pengukuran yang diterapkan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala *likert*. Dimana, skala *likert* adalah skala yang menunjukkan tingkat persetujuan maupun ketidaksetujuan terhadap masing- masing pertanyaan yang diberikan sebagaimana yang disebutkan oleh Hair. *et. al.*, (2014). Sehingga, berikut adalah ketentuan penilaian yang disediakan oleh peneliti untuk diisi oleh responden:

Tabel 3. 1 Skala Likert

Keterangan	Skala Likert
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Sumber: Hair *et al.*, (2014)

3.7 Operasionalisasi Variabel

Variabel adalah sifat atau nilai dari sebuah objek yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti agar dapat dipelajari dan memperoleh kesimpulan (Sugiyono, 2019:68). Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu variabel terikat (*dependent variable*), variabel bebas (*independent variable*), dan variabel mediasi (*mediating variable*).

3.7.1 Independent Variable (X)

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen atau variabel terikat. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2019:61), variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab dari perubahan atau adanya variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan oleh peneliti adalah *human resource management*, *knowledge management*, dan *change management*.

3.7.1.1 Human Resource Management

Menurut Dessler (2018), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu praktik yang perlu dilakukan oleh seorang manajer untuk memanfaatkan atau menggunakan sumber daya lain yaitu manusia untuk membantu menjalankan proses perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengembalian, penilaian, atau evaluasi kerja dari karyawan yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan untuk mencapai tujuan suatu individu, organisasi, maupun masyarakat (Edwin. B. Flippo (2018:7)). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Handoko (2015:20), manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses perencanaan, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan yang mengacu kepada pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, serta pemanfaatan sumber daya manusia agar tercapainya tujuan baik untuk individu, masyarakat, maupun organisasi. Berdasarkan penjabaran para ahli terkait pengertian manajemen sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa

manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah ilmu yang didalamnya menerapkan fungsi- fungsi manajerial dan operasional untuk memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan individu, organisasi, maupun masyarakat.

Pada penelitian ini, pengukuran variabel diukur dengan menggunakan interval skala *likert* 1 hingga 5. Skala 1 menunjukkan bahwa rendahnya tingkat *human resource management* dalam suatu perusahaan dan skala 5 menunjukkan tingkat tingginya *human resource management* dalam suatu perusahaan.

3.7.1.2 Change Management

Menurut Wibowo, 2011 dalam Halimah Helmi *et al.*, 2023 manajemen perubahan merupakan suatu proses yang secara sistematis menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan terhadap suatu individu atau kelompok yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Sebagaimana yang dikatakan oleh Coffman dan Lutes, 2007 dalam Halimah Helmi *et al.*, 2023 manajemen perubahan memiliki arti sebagai pendekatan terstruktur yang dinilai mampu membantu individu, kelompok, hingga organisasi untuk melakukan perubahan ke kondisi yang lebih baik.

Pada penelitian ini, pengukuran variabel diukur dengan menggunakan interval skala *likert* 1 hingga 5. Skala 1 menunjukkan bahwa rendahnya tingkat *change management* dalam suatu perusahaan dan skala 5 menunjukkan tingkat tingginya *change management* dalam suatu perusahaan.

3.7.1.3 Knowledge Management

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Kusumadmo

(2013), *knowledge management* adalah proses penerapan berupa pendekatan sistematis yang digunakan untuk menangkap, mengelola, menstruktur, serta menyebarkan pengetahuan di seluruh organisasi agar dapat digunakan dengan efektif dan efisien, menggunakan kembali “*best practice*” dan meminimalisir biaya proyek yang dikeluarkan. King, W.R. (2009) menyatakan bahwa dasar dari *knowledge management* adalah sebagai salah satu bentuk baik sebuah organisasi serta individu yang berada di dalamnya memiliki keterbatasan dalam menggambarkan serta memanfaatkan secara utuh pengetahuan yang mereka miliki. Sehingga, dengan adanya *knowledge management*, organisasi diharapkan mampu untuk belajar serta menciptakan pengetahuan yang berguna dan mampu diterapkan serta digunakan oleh siapapun secara efektif untuk memberikan perubahan yang positif bagi organisasi.

Pada penelitian ini, pengukuran variabel diukur dengan menggunakan interval skala *likert* 1 hingga 5. Skala 1 menunjukkan bahwa rendahnya tingkat *knowledge management* dalam suatu perusahaan dan skala 5 menunjukkan tingkat tingginya *knowledge management* dalam suatu perusahaan.

3.7.2 *Dependent Variable (Y)*

Variabel dependen merupakan variabel terikat yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari variabel bebas (independen). Variabel dependen juga sering disebut sebagai variabel kriteria, *output*, atau konsekuen sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2019:39). Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan oleh peneliti adalah variabel *turnover intention*.

3.7.2.1 Turnover Intention

Menurut Robbins dan Judge (2018), *turnover intention* adalah suatu kecenderungan atau perasaan yang dirasakan oleh karyawan dimana karyawan tersebut memiliki kemungkinan terkait keinginannya baik secara sukarela maupun tidak, untuk meninggalkan perusahaan yang disebabkan oleh pekerjaan yang kurang menarik atau dikarenakan adanya alternatif pekerjaan lain yang dinilai lebih baik. Selain itu, menurut Harnoto dalam Maarif dan Kartika (2014:208-209), *turnover intention* adalah kadar atau intensitas seorang karyawan yang memiliki keinginan untuk keluar dari sebuah organisasi atau perusahaan yang disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah keinginan untuk mendapatkan kesempatan bekerja yang lebih baik.

Pada penelitian ini, pengukuran variabel diukur dengan menggunakan interval skala *likert* 1 hingga 5. Skala 1 menunjukkan bahwa rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan generasi Z dan skala 5 menunjukkan tingkat tingginya *turnover intention* karyawan generasi Z.

3.7.3 Mediating Variable (Z)

Variabel mediasi adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel mediasi mampu mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak diukur, tidak langsung, dan tidak diamati (Sugiyono 2017:40). Dalam penelitian ini, variabel mediasi yang digunakan oleh peneliti adalah *employee engagement*.

3.7.3.1 Employee Engagement

Menurut Allen dalam Sihombing (2018:19), *employee engagement* adalah bentuk perasaan emosional karyawan

terhadap organisasi serta tindakan yang mereka ambil untuk memastikan tujuan organisasi berhasil serta merupakan perasaan dimana karyawan merasa terikat dengan perusahaan dengan menunjukkan semangat, dedikasi, kepedulian, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil untuk terus berkomitmen dan berdedikasi dalam perusahaan. Selain itu, menurut Stephen P Robbins & Timothy A Judge (2013:77), *employee engagement* merupakan rasa keterlibatan karyawan sebagai seorang individu yang memiliki kepuasan dan antusiasme tinggi dalam menjalankan pekerjaannya.

Pada penelitian ini, pengukuran variabel diukur dengan menggunakan interval skala likert 1 hingga 5. Skala 1 menunjukkan bahwa rendahnya tingkat *employee engagement* karyawan generasi Z dan skala 5 menunjukkan tingkat tingginya *employee engagement* karyawan generasi Z.

3.8 Teknik Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

Teknik analisis data merupakan kegiatan yang perlu dilakukan setelah memperoleh data dari responden yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh peneliti. Dalam analisis data, peneliti mentabulasi data-data yang telah diperoleh berdasarkan variabel dari seluruh responden, pengelompokan data berdasarkan jenis responden dan variabel, menyajikan data dari variabel yang akan diteliti, serta melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang sebelumnya telah diajukan sebagaimana yang dikatakan oleh Sugiyono (2017:147).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), lalu data yang didapatkan diolah dengan menggunakan program SmartPLS 3.0. SmartPLS memiliki fungsi untuk

menguji hubungan antar variabel. Selain itu, terdapat pula keunggulan dari penggunaan SmartPLS, dimana pendekatan SmartPLS dianggap *powerful* karena tidak mendasarkan pada berbagai asumsi, jumlah sampel yang dibutuhkan relatif kecil sehingga kita tetap dapat mengolah data serta membangun model yang rumit tanpa memerlukan sampel yang besar, dan dalam analisis data menggunakan SmartPLS, data tidak perlu didistribusikan secara normal karena SmartPLS menggunakan metode pengandaan secara acak atau *bootstrapping*.

3.8.1.1 Uji Validitas

Ghozali, (2018) menjelaskan bahwa uji validitas digunakan untuk menilai keabsahan kuesioner. Uji ini penting untuk memastikan bahwa alat pengukur yang dibuat benar-benar mengukur hal yang seharusnya diukur. Ada dua kriteria untuk menilai uji validitas dalam *outer model*, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Validitas konvergen dari model pengukuran diukur berdasarkan korelasi antara nilai item dan nilai komponen yang dihitung menggunakan PLS. Nilai *loading factor* dianggap tinggi jika lebih dari 0,70 ($>0,70$) dengan AVE lebih besar dari 0,5. Validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading*, di mana nilai harus lebih besar dari 0,07. Hasil yang baik menunjukkan bahwa konstruk laten lebih baik memprediksi ukuran pada blok mereka dibandingkan blok lainnya, dan akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada korelasi antara konstruk dalam model.

3.8.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Kuesioner yang disebar oleh peneliti dapat dikatakan reliabel jika jawaban responden yang diberikan stabil dan konsisten.

Pengukuran uji reliabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Konstruk dapat dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,70 (>0,70) sebagaimana yang dikemukakan oleh Ghozali dan Latan (2015:75).

3.9 Analisis Data Penelitian

3.9.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Untuk mengetahui serta mendefinisikan hubungan antara blok indikator dengan variabel lain dalam penelitian dapat menggunakan *outer model* atau yang sering disebut sebagai *outer relation* atau *model measurement*. Dalam penelitian, *outer model* digunakan sebagai pengujian untuk validitas dan reliabilitas. Berikut adalah jenis pengujian dalam *outer model*:

1. *Convergent Validity*

Convergent validity merupakan salah satu uji validitas untuk melihat korelasi antara skor indikator dengan skor-skor variabel yang digunakan oleh peneliti. Pengujian *convergent validity* dapat menggunakan nilai *outer loading* atau *loading factors*. Indikator dapat dinyatakan valid jika memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70 (>0,70) sebagaimana yang dikemukakan oleh Ghozali (2015).

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan pengujian validitas dengan menggunakan metode pengukuran dengan refleksif indikator yang dinilai berdasarkan *cross loading*. Nilai *cross loading* setiap variabel harus di atas 0,70 (>0,70) untuk dapat dinyatakan valid. Selain dengan menggunakan *cross loading*, pengujian *discriminant validity* juga dapat dengan membandingkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk serta korelasinya dengan konstruk

lain.

3. *Composite Reliability*

Pengukuran reliabilitas variabel dapat dengan menggunakan nilai *composite reliability*. Nilai *composite reliability* suatu konstruk harus lebih dari 0,70 ($>0,70$) agar dapat dinyatakan reliabel sebagaimana yang dikemukakan oleh Ghozali (2015).

3.9.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model merupakan sebuah model yang dapat menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q Square* untuk *predictive relevance*, dan uji t. Berikut adalah metode pengujian model struktural:

a. *R-Square* (R^2)

R-Square dapat dilihat berdasarkan nilai variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R^2 dapat digunakan untuk mendeskripsikan pengaruh substantif antara variabel laten eksogen tertentu dengan variabel laten endogen. Nilai R^2 terdiri dari beberapa kategori yaitu 0,75, 0,50, dan 0,25 yang dapat disimpulkan sebagai model dengan pengaruh kuat, moderat, dan lemah sebagaimana yang dikemukakan oleh Ghozali (2015). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin baik model penelitian yang diajukan.

b. Q^2 *Predictive Relevance*

Q^2 *Predictive Relevance* dapat digunakan untuk mengukur nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameterinya. Q^2 *Predictive Relevance* atau koefisien determinasi total pada analisis jalur memiliki pola yang serupa dengan R^2 pada regresi. Terdapat beberapa kategori dalam pengukuran nilai *predictive relevance* yaitu

0,02, 0,15, dan 0,35 yang dapat disimpulkan sebagai relevansi prediktif kecil, sedang, dan besar sebagaimana yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (2022:212).

- c. *Quality Index PLS path modelling* dapat mengidentifikasi *criteria global optimization* untuk mengetahui *goodness of fit* dengan *Gof index*. *Gof index* digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap model pengukuran dan model struktural. Kategori nilai *GoF* adalah 0,10, 0,25, dan 0,36 yang dapat disimpulkan sebagai *GoF small*, *GoF medium* dan *GoF large*.

3.10 Uji Hipotesis

Nilai signifikansi untuk uji hipotesis dapat dilihat dari metode *bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Menurut Hair. *et al.* (2017), metode *bootstrapping* dapat memperoleh nilai *t* (*T-statistics*) dan nilai *p* (*p-value*).

- a. Nilai *t* (*T-statistics*)

Jika nilai *t* (*T-statistics*) lebih besar daripada *t table*, maka dapat dikatakan bahwa koefisien signifikan secara statistik pada probabilitas kesalahan tertentu, yaitu tingkat signifikansi. Nilai signifikansi yang digunakan untuk *two tailed* sebesar *t-value* 1,65 dengan *significance level* 10%, 1,69 dengan *significance level* 5%, dan 2,85 dengan *significance level* 1%.

- b. Nilai *p* (*p-value*)

Koefisien dapat dinyatakan signifikan jika nilai *p-value* lebih kecil dibandingkan tingkat signifikansi. Umumnya, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5%. Sehingga, apabila *p-value* dibawah 0,05 (<5%) maka dinyatakan signifikan.

3.11 Tabel Operasional Variabel

Tabel 3. 2 Tabel Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian (Definisi Operasional)		Indikator	Skala Pengukuran	Jurnal Referensi
1	<i>Human Resource Management</i> merupakan sebuah proses formal dalam sebuah organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta manusia untuk mencapai keberlanjutan organisasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif.	1	Perusahaan tempat saya bekerja hanya merekrut orang-orang terbaik	Skala <i>Likert</i> 1-5	Kossyva <i>et al.</i> , (2023). <i>Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement Through Human Resource, Knowledge, and Change Management.</i>
		2	Ketika karyawan baru dipekerjakan, mereka harus melalui proses perekrutan yang ekstensif di mana mereka diwawancarai beberapa kali.		
		3	Di perusahaan tempat saya bekerja, terdapat pelatihan formal untuk mengajarkan karyawan baru terkait kemampuan yang harus		

			mereka pelajari untuk diterapkan		
		4	Program pelatihan yang diberikan oleh perusahaan tempat saya bekerja sangat lengkap.		
		5	Di perusahaan tempat saya bekerja, penilaian kinerja menyediakan informasi yang lengkap terkait bagaimana performa kerja saya dapat ditingkatkan.		
		6	Gaji yang saya terima di perusahaan tempat saya bekerja sekarang memberikan gaji yang lebih besar dibandingkan perusahaan kompetitor.		

		7	Bonus yang diterima dari perusahaan berkaitan erat dengan performa individu atau performa kelompok.		
		8	Saya menerima penilaian kinerja secara rutin setiap tahunnya.		
		9	Saya memiliki kesempatan untuk menerima keuntungan tambahan, seperti tunjangan rumah yang disediakan oleh perusahaan.		
		10	Dalam bekerja, saya memiliki kesempatan yang luas untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.		
		11	Saya memiliki otonomi (hak untuk mengendalikan diri sendiri) yang besar dalam cara saya menjalankan		

			pekerjaan saya.		
		12	Perusahaan tempat saya bekerja menghargai kemampuan saya untuk bekerja dengan baik dalam lingkungan tim.		
		13	Saya diberikan kesempatan untuk mengekspresikan ide-ide saya tentang bagaimana proses kerja dalam perusahaan tempat saya bekerja dapat ditingkatkan.		
2	<i>Change Management</i> adalah perubahan secara terus menerus yang dialami oleh organisasi	1	Informasi terkait perubahan yang terjadi di perusahaan tempat saya bekerja dikomunikasikan kepada karyawan dengan tepat waktu.	Skala Likert 1-5	Kossyva <i>et al.</i> , (2023). <i>Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement Through Human Resource</i> ,

	<p>baik terhadap arah tujuan organisasi, struktur, serta kapabilitas. Terkait dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus terjadi, praktik <i>change management</i> dinilai mampu mengurangi permintaan pekerjaan yang berlebih seperti beban kerja dan tekanan waktu.</p>	2	<p>Saya telah menerima informasi yang memadai tentang perubahan yang akan datang di perusahaan tempat saya bekerja.</p>		<p><i>Knowledge, and Change Management.</i></p>
		3	<p>Informasi yang sudah saya terima tentang perubahan apa pun yang terjadi di tempat saya bekerja merupakan informasi yang berguna.</p>		

		4	Sebagai karyawan, saya diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam implementasi perubahan yang terjadi di perusahaan saya.		
		5	Saya memiliki atau pernah memiliki kendali atas setiap perubahan yang diusulkan di tempat saya bekerja.		
		6	Jika saya ingin, saya dapat memberikan masukan dalam keputusan yang diambil mengenai perubahan program apapun di tempat saya bekerja untuk kedepannya.		
		7	Rekan kerja saya bersedia dan ingin mendengarkan kecemasan saya sebagai karyawan terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan.		

		8	Teman-teman dan keluarga saya selalu bersedia dan ingin mendengarkan kecemasan saya tentang perubahan apapun.		
		9	Atasan saya telah melakukan banyak upaya untuk membantu saya mengatasi rasa stress terhadap perubahan apapun yang terjadi di tempat saya bekerja.		
3	<i>Knowledge Management</i> adalah proses organisasional dalam mengelola pengetahuan melalui penciptaan, akuisisi, pemahaman, pembagian, dan penerapan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja	1	Saya dapat dengan mudah menemukan informasi yang saya butuhkan dalam pekerjaan saya dari sumber yang berasal di luar tempat saya bekerja.	Skala Likert 1-5	Kossyva et al., (2023). <i>Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services: Enhancing Employee Engagement Through Human Resource, Knowledge, and Change Management.</i>
		2	Saya memperoleh informasi penting dari rekan saya yang berasal dari luar tempat saya bekerja.		

	<p>perusahaan dan meningkatkan kemampuan belajar. <i>Knowledge management</i> memiliki peran penting dalam mengomunikasikan informasi yang penting dan menciptakan wawasan yang bermanfaat.</p>				
		3	<p>Saya terus mengumpulkan informasi yang relevan dengan pekerjaan dan kegiatan saya.</p>		
		4	<p>Komunikasi yang saya lakukan dengan rekan kerja dalam kelompok saya merupakan komunikasi yang efisien dan bermanfaat.</p>		

		5	Rekan-rekan kerja saya merupakan pribadi yang interaktif dan saling bertukar ide secara luas di seluruh perusahaan tempat saya bekerja.		
		6	Di tempat saya bekerja, saya merasa mudah untuk berkomunikasi dan bekerja sama dengan karyawan dari departemen dan divisi yang berbeda.		
		7	Informasi terkait status, hasil, dan kendala dari berbagai proyek pekerjaan yang dilakukan dapat saya akses dengan mudah.		
		8	Perusahaan tempat saya bekerja secara rutin mengumpulkan informasi terkait lingkungan eksternal (di luar perusahaan).		

		<p>9 Perusahaan tempat saya bekerja mengembangkan metode baru dalam pembagian pengetahuan (Contoh: Blog, Forum Diskusi, dan lainnya) dan mendorong para karyawan untuk menggunakannya.</p>	
		<p>10 Ketika terdapat karyawan yang berpengalaman keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut didorong untuk mentransfer dan mendistribusikan pengetahuan mereka kepada rekan kerja lain.</p>	
		<p>11 Perusahaan tempat saya bekerja sering melakukan pendampingan dan pembinaan untuk membiasakan karyawan baru dengan pekerjaannya.</p>	

	12	Perusahaan tempat saya bekerja memiliki sistem informasi yang efektif untuk menyimpan pengetahuan yang ada.	
	13	Saya dapat dengan mudah mencari dan memperoleh informasi terkait pekerjaan di perusahaan tempat saya bekerja.	
	14	Penyelesaian berupa solusi dan dokumen lainnya yang sebelumnya sudah dibuat dan berkaitan dengan pekerjaan tersedia untuk saya akses.	
	15	Di perusahaan tempat saya bekerja, menyediakan sistem yang baik untuk menyimpan dan membagikan informasi serta	

			pengetahuan kepada karyawan agar dapat memaksimalkan performa kerja.		
4	<p><i>Turnover Intention</i> adalah sebuah perilaku yang mengacu kepada keinginan karyawan untuk secara sukarela keluar dari pekerjaannya. Keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya tersebut dapat mengacu ke tindakan yang sebenarnya untuk meninggalkan pekerjaannya dan akan berdampak negatif terhadap</p>	1	Saya terbuka terhadap kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain dengan gaji yang lebih besar.	Skala Likert 1-5	Adnan <i>et al.</i> , (2022). <i>Human resource development and turnover intention: organizational commitment's role as a mediating variable.</i>
2		Tempat saya bekerja merupakan tempat dengan lingkungan pekerjaan yang tidak sehat.			
3		Gaji dan tunjangan yang diberikan oleh tempat saya bekerja tidak mencukupi.			
4		Kurangnya promosi dan kejelasan dalam prosedur untuk promosi di tempat saya bekerja.			

	performa organisasi.	5	Kurangnya peluang pengembangan karier di tempat saya bekerja.		
		6	Di tempat saya bekerja, terdapat kekurangan dalam pengakuan terhadap karyawan dengan performa kerja yang memuaskan.		
		7	Pekerjaan saya saat ini tidak mampu memenuhi kebutuhan pribadi saya.		
		8	Di tempat saya bekerja, saya tidak diberikan kesempatan untuk mencapai tujuan pribadi yang terkait dengan pekerjaan saya.		
5	<i>Employee Engagement</i> mengacu kepada	1	Saya sangat fokus dengan pekerjaan saya ketika sedang bekerja.	Skala Likert 1-	Kossyva <i>et al.</i> , (2023). <i>Retaining Talent in Knowledge-Intensive Services:</i>

pendekatan organisasional dalam mengelola sumber daya manusia dan merepresentasikan gambaran secara keseluruhan terkait dengan pengalaman kerja karyawan dengan pekerjaan dan organisasi.	2	Saya berkonsentrasi terhadap pekerjaan saya ketika saya berada di tempat kerja.	5	<i>Enhancing Employee Engagement Through Human Resource, Knowledge, and Change Management.</i>
	3	Saya merasa bertanggung jawab penuh dan sangat memperhatikan pekerjaan yang saya lakukan.		

	4	Bekerja dalam perusahaan saya sekarang merupakan suatu hal yang bermakna besar bagi saya.		
	5	Saya merasakan rasa kepemilikan yang kuat terhadap pekerjaan saya.		
	6	Saya percaya dengan visi dan misi perusahaan di tempat saya bekerja		

			sekarang.	
		7	Saya sangat mendorong diri saya untuk bekerja lebih dari apa yang diekspektasikan kepada saya.	
		8	Saya sering melakukan lebih dari apa yang diharapkan untuk membantu tim saya menjadi sukses.	
		9	Saya bekerja lebih keras dari yang diharapkan untuk membantu perusahaan tempat saya bekerja menjadi sukses.	