

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset vital dalam setiap organisasi, baik lembaga, perusahaan, maupun organisasi non-profit. SDM lebih dari sekadar tenaga kerja, tapi juga merupakan perencana, pelaksana, dan penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM yang kompeten dan terkelola dengan baik, strategi yang paling efektif sekalipun akan gagal diimplementasikan secara optimal. Lebih lanjut, fungsi-fungsi lain seperti keuangan, pemasaran, dan operasional akan kehilangan arah dan efektivitasnya jika tidak dikelola oleh karyawan yang berkualitas.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia yang profesional dan adaptif semakin krusial di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang. Salah satu tantangan nyata yang dihadapi organisasi saat ini adalah meningkatnya fenomena *turnover intention*, atau keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. *Turnover intention* merupakan indikator awal potensi pergantian tenaga kerja, yang jika tidak ditangani dengan tepat, dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, peningkatan biaya rekrutmen, dan hilangnya pengetahuan serta pengalaman organisasi.

Menurut data Badan Pusat Statistik (2024), penduduk Indonesia mencapai 281 juta jiwa, dengan mayoritas berada dalam usia produktif (15–64 tahun). Situasi ini seharusnya menjadi peluang bagi bisnis untuk memaksimalkan potensi tenaga kerja mereka yang melimpah. Namun, pada kenyataannya, banyak perusahaan kesulitan mempertahankan karyawannya. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, mulai dari ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, kurangnya keseimbangan kehidupan kerja, hingga terbatasnya kesempatan untuk pengembangan karier.

Fenomena *turnover intention* tidak hanya memengaruhi stabilitas internal perusahaan, tetapi juga menghambat upaya peningkatan daya saing jangka panjang

organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi pergantian karyawan sangat penting untuk merancang strategi manajemen SDM yang lebih efektif, berkelanjutan, dan adaptif guna menghadapi tantangan zaman.

Turnover intention merupakan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja dalam waktu dekat. Fenomena ini penting menjadi perhatian perusahaan karena kualitas sumber daya manusia sangat menentukan kualitas kinerja dan hasil kerja. Berdasarkan survei Hay Group, tingkat *turnover* karyawan menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun. Gambaran tersebut ditunjukkan pada grafik berikut yang menampilkan rasio *turnover* global serta jumlah tenaga kerja.

Gambar 1. 1 Rasio *Turnover* Global

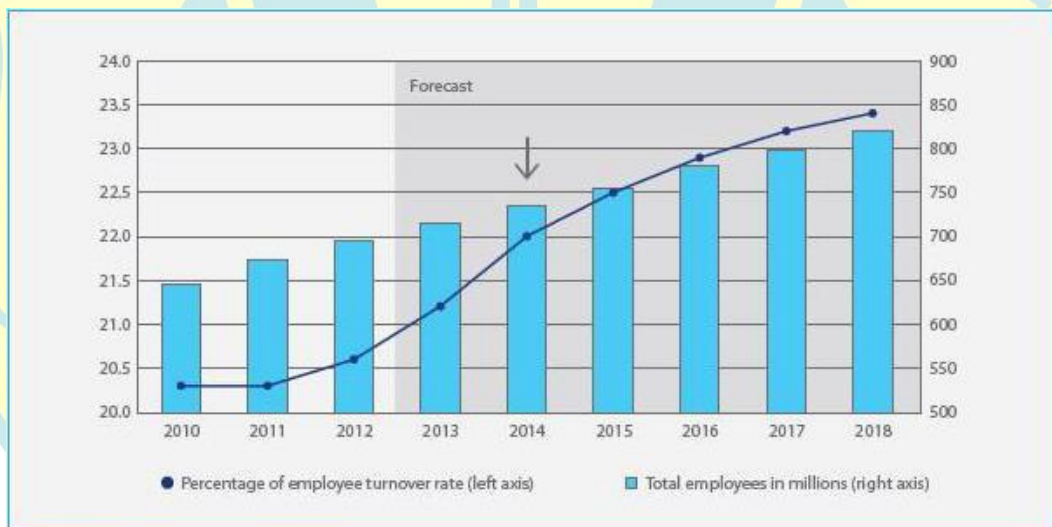


Fig. 2 Global turnover and number of employees
Source: Hay Group Cebr analysis

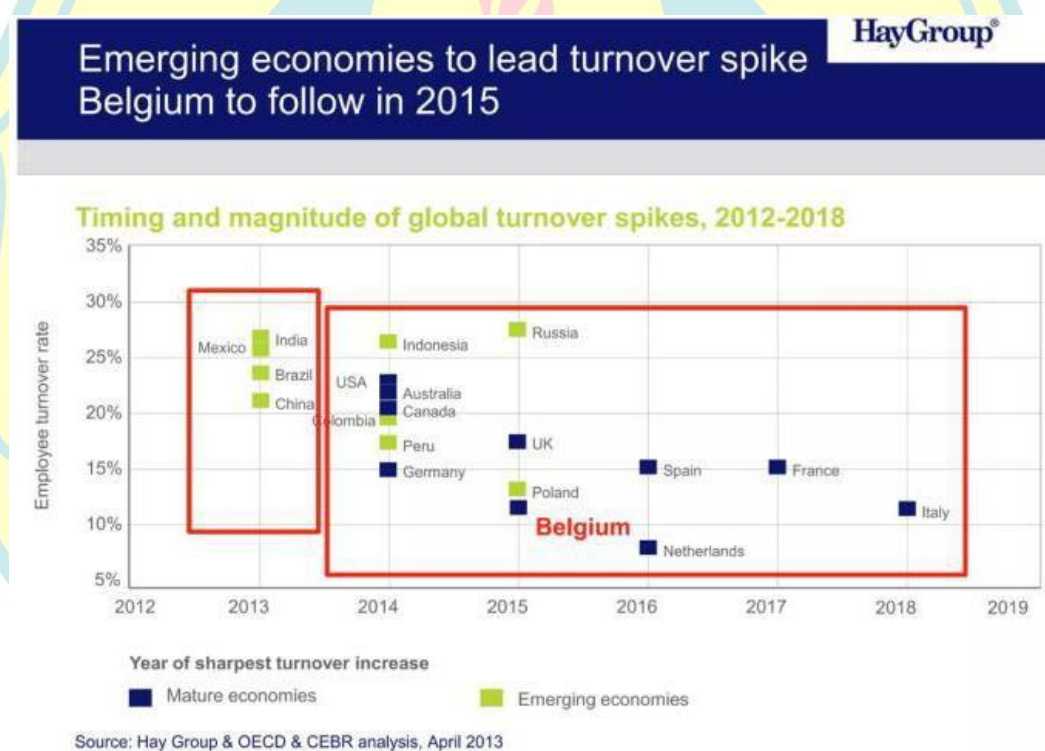
Sumber: Hay Group Cebr Analysis, 2018

Berdasarkan gambar grafik diatas, pada tahun 2014, jumlah karyawan yang akan berhenti diperkirakan mencapai 161,7 juta dan meningkat sebesar 12,9% dibandingkan tahun 2012. Hal ini akan terus meningkat. Dalam lima tahun kedepan,

rata-rata rasio *turnover* karyawan diprediksi akan meningkat 20,6% menjadi 23,4%, dan jumlah karyawan *resign* pada tahun 2018 akan mencapai 192 juta.

Setelah disampaikan hasil survey Hay Group dalam skala global, berikutnya disajikan hasil survey lanjutan yang difokuskan pada negara dengan ekonomi maju dan ekonomi berkembang. Survey ini memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai tingkat *turnover* di negara-negara tersebut, termasuk Indonesia. Data dalam grafik berikut menunjukkan bahwa Indonesia mengalami tingkat *turnover* yang relatif tinggi dibandingkan dengan negara-negara lain di kawasan tersebut.

Gambar 1. 2 Rasio *Turnover* Negara ASEAN



Sumber: Hay Group & OECD & CEBR Analysis, April 2013

Berdasarkan grafik yang disusun oleh Hay Group ini menunjukkan waktu dan besarnya lonjakan tingkat *turnover* karyawan secara global pada periode 2012-2018, dengan membandingkan antara negara-negara dengan ekonomi maju dan ekonomi berkembang. Terlihat bahwa negara-negara berkembang seperti Meksiko,

India, Brazil, Tiongkok, dan Indonesia mengalami lonjakan *turnover* lebih awal, yakni sekitar tahun 2013-2014, dengan tingkat *turnover* yang relatif tinggi, mencapai sekitar 25-30%. Sementara itu, negara-negara maju seperti Belgia, Inggris, Spanyol, Prancis, dan Italia mengalami lonjakan *turnover* lebih lambat dan dalam skala yang lebih rendah, terutama setelah tahun 2015. Grafik ini mencerminkan bahwa pasar tenaga kerja di negara berkembang lebih dinamis dan tidak stabil dibandingkan negara maju, dengan Indonesia termasuk salah satu negara dengan tingkat *turnover* tertinggi di antara negara-negara ASEAN pada periode tersebut.

Hasil dari penelitian Kim & Kim (2021) menyebutkan analisis kohort retrospektif yang melibatkan 21.050 perawat baru di 304 rumah sakit di Korea Selatan melaporkan tingkat *turnover* sebesar 26,4% dalam satu tahun pertama masa kerja, dengan 20,1% perawat mengundurkan diri dalam enam bulan pertama dan 6,3% antara bulan ketujuh hingga bulan kedua belas masa kerja. Selain itu pada hasil penelitian Putri et al., (2025) menunjukkan bahwa *turnover* karyawan pada posisi sales selama masa probation, yang dipantau sejak awal tahun 2024, mencapai puncaknya pada bulan April 2024 dengan tingkat 10 %; periode probation tiga bulan tersebut mengalami tingkat pengunduran diri yang tinggi bahkan sebelum masa tersebut berakhir. Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pada 3 – 12 bulan awal masa kerja secara konsisten tinggi, menandakan perlunya strategi retensi yang lebih intensif pada periode awal pekerjaan.

Menurut Ciptaningtyas et al (2017) *turnover intention* merupakan pikiran karyawan tentang kemungkinan untuk bertahan di suatu perusahaan atau pindah ke perusahaan lain. *Turnover intention* merupakan salah satu tantangan SDM termahal dan tersulit yang dihadapi sebagian besar perusahaan secara global. *Turnover* ini berpotensi menimbulkan biaya besar, baik secara finansial maupun non-finansial, termasuk biaya rekrutmen, pelatihan, serta dampak terhadap produktivitas dan moral tim (Hom et al., 2019). Oleh karena itu memahami penyebab yang mempengaruhi *turnover intention* sangat penting, sehingga variabel ini dipilih sebagai variabel terikat dalam penelitian ini.

Selanjutnya, pemilihan perusahaan yang bergerak di bidang digital agency

sebagai objek penelitian bukan tanpa alasan. Industri digital agency merupakan salah satu sektor yang berkembang pesat dalam era transformasi digital, seiring meningkatnya kebutuhan perusahaan akan strategi pemasaran digital, manajemen konten, pengembangan teknologi, serta branding berbasis data. Dalam industri ini, sumber daya manusia merupakan pilar utama yang menentukan kualitas output kreatif dan teknis. Hal ini menjadikan dinamika SDM di sektor digital agency sangat unik, dinamis, dan kompleks, berbeda dari industry tradisional seperti manufaktur atau logistik yang lebih terstruktur dan proses-driven.

Salah satu karakter utama pekerjaan di Digital Agency adalah intensitas kerja yang tinggi, tekanan deadline yang ketat, tuntutan kreativitas berkelanjutan, serta perubahan teknologi yang sangat cepat. Studi oleh Kismono & Wahyudi (2023) mengungkapkan bahwa karyawan di industri kreatif digital memiliki risiko lebih tinggi mengalami stress kerja, kelelahan emosional, dan *turnover intention* dibandingkan sektor industry lainnya. Lebih jauh menurut jurnal *Journal of Creative Behavior* (Lee et al., 2022), lingkungan kerja yang tidak stabil dan cepat berubah seperti di Digital Agency, dapat memicu ketidakpuasan kerja terutama bagi generasi muda seperti Gen Z yang mengutamakan makna kerja, pengembangan diri dan *work life balance*.

Selain itu, Digital Agency umumnya memiliki struktur organisasi yang lebih datar (flat), fleksibel, dan kolaboratif. Meskipun ini membuka peluang bagi inovasi dan otonomi kerja, namun kurangnya jalur karir yang jelas dan kepastian jangka Panjang juga menjadi pemicu *turnover intention*. Berdasarkan hasil survei dari *All in Census* (2023), 38% karyawan digital agency menyatakan bahwa mereka mempertimbangkan untuk pindah kerja dalam 12 bulan ke depan karena alasan seperti stagnasi karir dan kurangnya dukungan pengembangan profesional.

Dalam konteks ini, memilih perusahaan Digital Agency sebagai lokasi penelitian memberikan ruang untuk mengeksplorasi fenomena *turnover intention* secara lebih dalam. Selain itu, perusahaan Digital Agency lebih mengandalkan fleksibilitas, ide segar, dan kerja berbasis kolaborasi lintas tim. Karena itu,

pendekatan pengelolaan SDM dalam perusahaan digital agency membutuhkan perhatian khusus, terlebih untuk mengelola ekspektasi dan kesejahteraan psikologis karyawan muda.

FEB Digital Agency adalah agensi digital menengah yang berspesialisasi dalam pemasaran digital, konten kreatif, dan pengembangan teknologi berbasis kecerdasan buatan (AI). Saat ini, perusahaan memiliki 259 karyawan aktif. Dengan struktur organisasi yang relatif kecil namun kompleks, FEB Digital Agency mencerminkan karakteristik industri kreatif digital yang dinamis, fleksibel, dan berbasis kolaborasi lintas fungsi. FEB Digital Agency dipilih sebagai objek penelitian karena tingkat pergantian karyawannya yang tinggi secara konsisten selama lima tahun terakhir. Menurut data internal perusahaan, 15 hingga 20 karyawan mengundurkan diri secara sukarela setiap tahun. Rata-rata, tingkat pergantian karyawan tahunan berkisar antara 10% hingga 11%, angka yang relatif tinggi untuk perusahaan menengah di industri kreatif digital. Fenomena ini menjadi perhatian penting karena pergantian karyawan yang tinggi dapat mengganggu stabilitas operasional, menghambat pertumbuhan tim, dan menimbulkan biaya tambahan untuk perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Lebih lanjut, pergantian karyawan yang tinggi juga mengakibatkan hilangnya pengetahuan organisasi dan produktivitas jangka panjang.

FEB Digital Agency dinilai sebagai lokasi studi yang tepat karena kombinasi faktor-faktor strategisnya, seperti latar belakang karyawan yang beragam, dinamika kerja yang berubah cepat, dan tekanan industri yang menuntut adaptasi dan inovasi tingkat tinggi. Dibandingkan dengan perusahaan digital yang terlalu besar atau terlalu kecil, struktur organisasi FEB yang seimbang menyediakan ruang ideal untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi intensi turnover dari berbagai perspektif.

Tabel 1. 1 Data *Turnover* Karyawan

FEB Digital Agency Tahun 2021-2024

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Pindah	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	<i>Turnover Rate</i>
2021	239	25	9	223	10,46%
2022	223	20	5	208	8,97%
2023	208	18	10	200	8,65%
2024	200	23	12	189	11,50%

Sumber: Data Internal Perusahaan FEB Digital Agency 2024

Berdasarkan tabel tersebut, persentase tingkat *turnover* karyawan pada perusahaan FEB Digital Agency mencapai 10-11%, dimana persentase ini merupakan angka yang kurang sehat. Seperti yang diungkapkan Gallup dalam tulisan Benson Smith bahwa tingkat *turnover* yang masih dapat ditoleransi adalah 10%.

Dalam tahap awal penelitian ini, peneliti telah melakukan studi pendahuluan melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form kepada 30 responden yang merupakan karyawan aktif di FEB Digital Agency. Tujuan dari survei awal ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang secara signifikan berhubungan dengan munculnya *turnover intention* dari perusahaan.

Tabel 1. 2 Hasil Pra-Riset Karyawan

Pernyataan	Faktor	Setuju (%)	Tidak Setuju (%)
Saya merasa dapat menyesuaikan cara saya mengerjakan proyek digital agar lebih efektif	Job Crafting	30	70
Saya merasa memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan	Work Life Balance	57	43
Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat	Stress Kerja	38	62
Saya merasa tugas-tugas saya sejalan dengan nilai dan tujuan pribadi saya	Meaningful Work	33	67
Saya merasa pekerjaan saya menantang dan menarik	Job Satisfaction	63	37
Saya merasa peduli terhadap hasil kerja saya sampai selesai	Burnout	67	33

Saya merasa memiliki energi yang cukup untuk menyelesaikan berbagai proyek digital secara konsisten	Work Engagement	40	60
Saya merasa senang bekerja di perusahaan ini karena saya benar-benar peduli	Komitmen Organisasi	70	30
Saya merasa pimpinan saya memberikan visi yang jelas dan motivasi tim untuk mencapainya	Kepemimpinan Transformasional	73	27

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pra-riset tersebut menunjukkan bahwa dari sembilan variabel yang diuji, terdapat 70% karyawan merasa tidak dapat menyesuaikan pekerjaan dengan cara sendiri agar lebih efektif, sementara hanya 30% karyawan yang merasa dapat menyesuaikan pekerjaan mereka dengan cara sendiri agar lebih efektif. Rendahnya *job crafting* ini berpotensi meningkatkan *turnover intention* atau niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan Wrzesniewski & Dutton (2001) yang menyatakan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan makna kerja, yang pada akhirnya menurunkan niat untuk keluar atau *turnover intention*.

Selanjutnya, hasil pra-riset menunjukkan bahwa terdapat 67% karyawan merasa tugas-tugas yang dikerjakan tidak sejalan dengan nilai dan tujuan pribadi mereka. rendahnya *meaningful work* ditempat kerja berpotensi meningkatkan *turnover intention* pada karyawan. Maka dari itu, jika *meaningful work* pada karyawan tinggi, dapat berpotensi menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan. Studi oleh Allan et al. (2018) dalam *Journal of Vocational Behavior* mendukung temuan ini, dengan menyebutkan bahwa persepsi akan makna kerja secara langsung menurunkan kecenderungan *turnover intention* dan meningkatkan *work engagement*.

Begitu juga hasil pra-riset variabel *work engagement* yang menunjukkan bahwa terdapat 60% karyawan merasa tidak memiliki energi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini juga berpotensi cukup tinggi untuk karyawan melakukan *turnover intention*. Maka dari itu, untuk menurunkan *turnover intention*, dapat juga dengan meningkatkan *work engagement* karyawan. Hal ini sejalan

dengan literatur seperti Schaufeli et al. (2002) yang menjelaskan bahwa *work engagement* secara signifikan berkorelasi negatif dengan *turnover intention*.

Dengan mempertimbangkan hasil survei awal tersebut, peneliti memutuskan untuk memilih ketiga variabel tersebut, yaitu: *job crafting*, *meaningful work*, dan *work engagement* sebagai variabel bebas dalam penelitian ini. Pemilihan ini bukan hanya didasarkan pada pendekatan teoritis dari penelitian terdahulu, tetapi juga diperkuat oleh data empiris dari konteks aktual di FEB Digital Agency. Ketiga variabel ini dianggap sebagai faktor paling dominan yang berkontribusi terhadap munculnya *turnover intention* dalam lingkungan kerja yang dinamis, kreatif, dan dipenuhi oleh generasi muda seperti di perusahaan yang diteliti.

Dalam dinamika dunia kerja di FEB Digital Agency, isu *turnover intention* merupakan permasalahan faktual yang cukup mengejutkan, terutama di tengah dominasi generasi muda yang mendambakan makna dan kepuasan dalam pekerjaannya. Berdasarkan survei awal terhadap 30 karyawan, ketiga variabel tersebut mencerminkan kebutuhan dasar karyawan modern dalam lingkungan kerja digital, yaitu kebutuhan untuk menata cara kerja sesuai dengan preferensi pribadi, merasakan pentingnya perannya, dan memiliki suasana emosional terhadap pekerjaan yang dijalannya.

Secara faktual, *job crafting* di FEB Digital Agency masih tergolong rendah. Meskipun perusahaan ini bergerak di bidang kreatif yang seharusnya memberi ruang bagi fleksibilitas kerja, nyatanya banyak karyawan merasa terikat oleh struktur organisasi yang kaku dan tugas-tugas yang monoton. Hal ini berdampak pada rendahnya inisiatif karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka dengan kekuatan pribadi, padahal studi oleh Slemp dan Vella-Brodrick (2013) telah membuktikan bahwa rendahnya *job crafting* berkaitan erat dengan kejenuhan kerja dan meningkatnya niat untuk resign.

Selain itu, banyak karyawan mengungkapkan bahwa pekerjaan mereka tidak memiliki nilai bermakna yang dirasakan secara personal maupun sosial. Mereka merasa bahwa proyek-proyek yang dikerjakan sekadar memenuhi tuntutan klien

tanpa pemahaman yang utuh terhadap dampak jangka panjangnya. Padahal, *meaningful work* terbukti menjadi faktor signifikan dalam menentukan loyalitas karyawan, sebagaimana dijelaskan Allan et al. (2018) dalam jurnal *Journal of Organizational Behavior*, bahwa karyawan yang tidak menemukan makna dalam pekerjaannya memiliki potensi lebih tinggi untuk tidak terlibat secara emosional dan akhirnya mengembangkan intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

Lebih jauh, permasalahan *work engagement* juga muncul dalam bentuk rendahnya keterlibatan karyawan baik secara kognitif, efektif, maupun fisik. Tekanan deadline, beban kerja tinggi, serta kurangnya penghargaan membuat sebagian besar karyawan merasa tidak termotivasi dan tidak memiliki kedekatan emosional dengan organisasi. Studi oleh Bakker et al. (2008) mengungkapkan bahwa rendahnya *work engagement* sangat erat kaitannya dengan meningkatnya *disengagement* dan *turnover intention*, khususnya dikalangan profesional muda dalam industri dinamis seperti digital agency. Hal ini diperkuat oleh temuan Saks (2006) yang menegaskan bahwa keterlibatan kerja adalah salah satu prediktor utama loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa FEB Digital Agency secara faktual menghadapi tantangan nyata dalam tiga dimensi utama tersebut. Rendahnya kemampuan karyawan untuk melakukan *job crafting*, tidak ditemukannya makna yang jelas dalam pekerjaan, serta minimnya keterlibatan emosional terhadap pekerjaan yang dilakukan, menjadi akar masalah dari meningkatnya *turnover intention*. Jika ketiga aspek ini tidak ditangani secara serius, maka FEB Digital Agency berisiko kehilangan talenta terbaik yang seharusnya menjadi penggerak inovasi dan daya saing perusahaan di industri kreatif digital yang sangat kompetitif.

Penelitian mengenai *turnover intention* telah banyak dilakukan, terutama dalam konteks organisasi modern yang menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan terbaiknya. Namun, terdapat kesenjangan konseptual (*research gap*) yang masih terbuka, khususnya dalam melihat keterkaitan antara *job crafting*, *meaningful work*, dan *work engagement* terhadap *turnover intention* dalam

konteks perusahaan berbasis industri kreatif digital seperti digital agency, yang mayoritas tenaga kerjanya berasal dari generasi muda.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki peran penting dalam menurunkan tingkat *turnover intention* dengan meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap pekerjaan (Tims, Bekker, & Derks 2013). Penelitian tersebut fokus pada sektor kesehatan dan Pendidikan, namun belum banyak yang membahas secara mendalam konteks industri kreatif digital yang memiliki dinamika kerja lebih cepat, tekanan waktu tinggi, serta karakteristik pekerja yang berbeda. Oleh karena itu, penting dilakukan eksplorasi lanjutan untuk menguji apakah efek positif *job crafting* terhadap *turnover intention* juga berlaku pada industri digital agency yang sangat kompetitif dan fleksibel.

Selain itu, *meaningful work* sebagai faktor intrinsik dalam psikologi kerja sering kali dikaji dalam sektor manufaktur, pelayanan public, atau organisasi nirlaba. Seperti studi oleh Rosso et al. (2010) dan Steger et al. (2012) menunjukkan bahwa pekerjaan yang dirasakan bermakna mampu meningkatkan komitmen karyawan. Namun, belum banyak literatur yang meneliti bagaimana persepsi makna kerja memengaruhi *turnover intention* di kalangan generasi Z yang bekerja di perusahaan berbasis proyek seperti digital agency. Padahal, generasi ini cenderung memiliki nilai-nilai kerja yang berbeda, dimana makna dan kebermanfaatan sosial dari pekerjaan menjadi pendorong utama keterikatan terhadap organisasi (Gallup, 2023).

Sementara itu, *work engagement* juga telah terbukti memiliki peran sentral dalam meminimalisir *turnover intention*, sebagaimana dikemukakan dalam penelitian oleh Schaufeli, (2002) dan Saks (2006). Namun, banyak studi yang masih menggunakan *work engagement* hanya sebagai variabel independent atau variabel tunggal, tanpa mempertimbangkan interaksinya secara simultan dengan faktor lain seperti *job crafting* dan *meaningful work*. Padahal dalam praktiknya, ketiga variabel ini saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain dalam menciptakan kondisi kerja yang ideal. Oleh karena itu, riset ini mencoba mengisi celah tersebut dengan mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model utuh, untuk

melihat pengaruh kolektifnya terhadap *turnover intention* secara lebih komprehensif.

Masih terbatas penelitian yang secara spesifik menggunakan *work engagement* sebagai variabel mediasi antara *job crafting* dan *meaningful work* terhadap *turnover intention*. Sebagian besar studi menempatkan *work engagement* sebagai variabel independent, padahal keterlibatan kerja secara psikologis dapat menjadi jembatan penting yang menjelaskan bagaimana persepsi terhadap pekerjaan yang fleksibel dan bermakna dapat mengurangi *turnover intention*. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan penelitian yang tidak hanya menguji hubungan langsung, tetapi juga hubungan tidak langsung melalui peran mediasi.

Dengan mempertimbangkan berbagai celah penelitian tersebut, studi ini bertujuan untuk memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam bidang manajemen sumber daya manusia dengan memetakan hubungan antara *job crafting*, *meaningful work*, dan *work engagement* terhadap *turnover intention* secara holistic, khususnya dalam konteks perusahaan digital agency yang mempresentasikan dunia kerja masa depan. Penelitian ini juga akan membantu memperkaya literatur di ranah manajemen SDM, terutama pada pengelolaan karyawan generasi Z di sektor industri kreatif digital yang masih minim dijadikan fokus utama dalam riset sebelumnya.

Penelitian ini memiliki kebaruan dari berbagai aspek. Pertama, dari segi konteks, objek penelitian dilakukan pada generasi Z yang bekerja di industri digital agency, yaitu FEB Digital Agency. Ini berbeda dengan studi-studi sebelumnya yang umumnya fokus pada sektor manufaktur, pendidikan, atau rumah sakit (Steger et al., 2012; Tims et al., 2012). Digital agency menghadirkan lingkungan kerja dinamis, serba digital, dan cepat berubah, yang sangat relevan dengan perilaku kerja generasi Z (Gallup, 2022).

Kedua, kebaruan juga terletak pada pemilihan variabel. Penelitian ini menguji pengaruh *job crafting* dan *meaningful work* terhadap *turnover intention* melalui

work engagement sebagai variabel intervening. Studi sebelumnya lebih banyak melihat *work engagement* sebagai variabel bebas atau outcome saja (Schaufeli et al., 2002; Saks, 2006). Dengan menjadikannya mediasi, penelitian ini memberikan sudut pandang baru dalam menjelaskan niat keluar karyawan.

Terakhir, pemilihan ketiga variabel bebas didasarkan pada hasil survei pendahuluan terhadap 30 responden yang menunjukkan bahwa *job crafting*, *meaningful work*, dan *work engagement* memiliki pengaruh tertinggi terhadap *turnover intention*. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel ini paling relevan untuk diteliti dalam konteks FEB Digital Agency.

Salah satu alasan utama peneliti memilih *work engagement* sebagai variabel intervening dalam penelitian ini adalah karena *work engagement* telah terbukti memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh antara kondisi kerja dan niat seseorang untuk bertahan di suatu organisasi. *Work engagement* bukan hanya sekedar indikator keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaan, tetapi juga menjadi variabel psikologis yang mampu memperkuat atau melemahkan dampak dari faktor-faktor seperti *job crafting* dan *meaningful work* terhadap *turnover intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki peran mediasi dalam hubungann antara *antecedents* pekerjaan (seperti dukungan organisasi dan kejelasan peran) dengan berbagai *outcome*, termasuk niat keluar. Saks (2006) juga menyarankan dalam penelitiannya bahwa *work engagement* sangat potensial untuk dijadikan variabel mediasi dalam penelitian yang berfokus pada niat berhenti kerja (*turnover intention*). Temuan serupa juga dikonfirmasi oleh Bakker et al. (2008) yang menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung merasa lebih luas, lebih bersemangat, dan lebih setia terhadap organisasi, sehingga kecil kemungkinan mereka memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan.

Selain itu, Rich et al. (2010) dalam studinya menyatakan bahwa *work engagement* mampu menjadi jembatan antara motivasi kerja dan perilaku

karyawan. Mereka menekankan bahwa *engagement* dapat menjelaskan bagaimana persepsi terhadap *meaningful work* dan kemampuan karyawan dalam membentuk pekerjaannya sendiri (*job crafting*) pada akhirnya berdampak pada keinginan untuk tetap berada di organisasi. Dalam bagian saran penelitian selanjutnya, Rich et al. (2010) bahkan merekomendasikan untuk menjadikan *work engagement* sebagai mediator dalam berbagai konteks pekerjaan dan industry yang dinamis.

Lebih lanjut, Tims et al. (2012) dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) model, menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan seperti *autonomy*, *feedback*, dan *job crafting* dapat meningkatkan *work engagement*, dan *engagement* inilah yang secara signifikan berperan dalam menurunkan *burnout* serta *turnover intention*. Ini menunjukkan bahwa *work engagement* memang berada di posisi tengah sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana dan mengapa variabel-variabel berdampak pada *turnover intention*.

Dengan mempertimbangkan berbagai temuan tersebut, maka secara teoritis dan empiris, *work engagement* sangat layak dijadikan variabel mediasi dalam penelitian ini. Selain itu, penggunaan *work engagement* sebagai variabel mediasi juga menjadi bentuk kontribusi ilmiah terhadap pengembangan literatur di bidang manajemen SDM, khususnya dalam konteks generasi Z dan industry digital agency yang hingga kini masih minim dieksplorasi secara spesifik.

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi, terutama karena fenomena *turnover intention* karyawan saat ini semakin menjadi perhatian banyak perusahaan, khususnya di industry yang bergerak cepat dan menuntut kreativitas tinggi seperti digital agency. Lingkungan kerja digital agency yang sangat dinamis, sering kali tidak stabil, dan menuntut fleksibilitas tinggi, menjadi salah satu pemicu naiknya intensi karyawan untuk keluar, terutama di kalangan generasi Z. Generasi ini dikenal lebih berani dalam mengambil keputusan karier, cenderung mencari pekerjaan yang bermakna, fleksibel, dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka (Gallup, 2022). Jika ekspektasi ini tidak terpenuhi, maka potensi mereka untuk resign sangat tinggi. Inilah yang membuat isi *turnover intention* menjadi penting dan mendesak untuk diteliti secara lebih mendalam.

Selain itu, FEB Digital Agency sebagai salah satu perusahaan dengan jumlah karyawan yang cukup besar dan mayoritas berasal dari generasi muda, sedang menghadapi tantangan nyata terkait kestabilan tenaga kerja. Meskipun angka *turnover intention* yang tercatat tidak tampak ekstrem secara kuantitatif, kecenderungan niat untuk keluar yang tinggi menjadi sinyal penting yang tidak boleh diabaikan oleh manajemen. Melalui penelitian ini, perusahaan dapat memahami secara lebih konkret faktor-faktor psikologis dan perilaku kerja yang memengaruhi niat karyawan untuk keluar, seperti bagaimana peran *job crafting*, *meaningful work*, dan *work enagegement* memengaruhi keputusan tersebut.

Penelitian ini juga penting karena dapat memberikan kontribusi praktis dan teoritis. Secara praktis, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan strategis dalam Menyusun kebijakan manajemen SDM yang lebih tepat sasaran, bukan hanya fokus pada kompensasi atau benefit finansial, tetapi juga menciptakan ekosistem kerja yang melibatkan karyawan secara emosional dan psikologis. Sementara secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai *turnover intention* dengan menghadirkan model yang melibatkan *work engagement* sebagai variabel intervening, yang belum banyak dikaji dalam konteks industry digital agency di Indonesia.

Lebih jauh lagi, urgensi penelitian ini diperkuat oleh temuan awal melalui survei pendahuluan yang menunjukkan bahwa *job crafting*, *meaningful work* dan *work engagement* adalah faktor utama yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention*. Dengan menjadikan ketiga variabel ini sebagai fokus utama, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih spesifik dan relevan terhadap kondisi aktual di FEB Digital Agency.

Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan pentingnya isu *turnover intention* di kalangan generasi muda dalam industry digital agency, serta ditemukannya faktor-faktor kunci yang memengaruhi niat tersebut, peneliti merasa perlu melakukan penelitian mengenai pengaruh *job crafting* dan *meaningful work* terhadap *turnover intention* melalui *work engagement* sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi nyata dalam

pengembangan ilmu manajemen SDM serta memberikan solusi aplikatif bagi perusahaan dalam menjaga stabilitas dan loyalitas karyawan.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat disimpulkan terdapat beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
2. Apakah *Meaningful work* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
3. Apakah *Job crafting* berpengaruh terhadap *work engagement*?
4. Apakah *Meaningful work* berpengaruh terhadap *work engagement*?
5. Apakah *work engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention*?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *Job Crafting* terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh *Work engagement*?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *meaningful work* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *Work engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab berbagai pertanyaan yang dirumuskan dalam rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job crafting* terhadap *turnover intention*
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Meaningful work* terhadap *turnover intention*
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job crafting* terhadap *work engagement*
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *meaningful work* terhadap *work engagement*
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention*

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung *job crafting* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement*
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung *meaningful work* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *work engagement*

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan teori/ilmu pengetahuan sekaligus menjadi masukan bagi praktik manajerial. Adapun manfaat penelitian dari sisi pengembangan teoritis adalah sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan empiris bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan *work engagement* di organisasi/perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan *job crafting*, *meaningful work*, dan *turnover intention*.
2. Memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *job crafting* dan *meaningful work* terhadap *turnover intention* dengan *work engagement* sebagai variabel *intervening* (mediator).

Sedangkan manfaat praktisi/manajerial dari penelitian ini adalah:

1. Menjadi rujukan alternatif bagi perusahaan FEB Digital Agency khususnya untuk mengurangi tingkat *turnover intention* perusahaan
2. Menjadi rujukan untuk pengambilan keputusan dan pengelolaan perusahaan dengan baik agar tetap dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.