

BAB II
TINJUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan pertimbangan dan referensi. Adapun penelitian yang dijadikan acuan tidak terlepas dari topik pembahasan yang diteliti oleh peneliti yakni mengenai *perceived organizational support* (POS), *employee engagement* dan *turnover intention*. Perbandingan tersebut dapat disimak pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan <i>employee engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> oleh Allatifah (2017) studi pada Rumah sakit UNISMA Malang	Independent : Persepsi dukungan organisasi (X) Dependent : <i>Turnover intention</i> (Y) Intervening : <i>Employee enagegement</i> (Z)	Uji asumsi klasik, analisis jalur (path analys)	1. persepsi dukungan organisasi (X) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel <i>turnover intention</i> (Y). 2. persepsi dukungan organisasi (X) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel <i>employee engagement</i> (Z). 3. <i>employee engagement</i> (Z) mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> (Y) 4. <i>employee engagement</i> (Z) memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan <i>turnover intention</i>
2	Pengaruh <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>employee engagement</i> Oleh; (Claudianty &	Independent: <i>perceived organizational support</i> (X) Dependent:	Metode partial least square	<i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan

	Suhariadi, 2021)	<i>employe engagement (Y)</i>		
3	<i>The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and turnover intention</i> Oleh : anneswary kalidas & arsiah bahron (2015)	<i>Independent: Perceived supervisor support (X), Perceived organizational support (X), Organizational commitment (X)</i> <i>Dependent : Turnover intention (Y)</i>	Analisis regresi berganda	1. <i>perceived supervisor support</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> 2. <i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> 3. <i>organizational commitment</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>
4	<i>Person organisation fit and turnover intention: the mediating role of work engagement</i> Oleh ; (Memon et al., 2018)	<i>Independent : Person organisation fit (X)</i> <i>Dependent : Turnover intention (Y)</i> Mediasi : <i>Work engagement (M)</i>	Analisis deskriptif Analisis jalur (<i>path analys</i>)	1. <i>Person organisation fit</i> memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . 2. <i>Work engagement</i> memiliki peranan sebagai variabel mediasi hubungan <i>person organisation fit</i> dengan <i>turnover intention</i> .
5	<i>The effect of perceived organizational support toward employee engagement</i> Oleh; (Mokhtar et al., 2019)	<i>Independent; perceived organizational support (X)</i> <i>dependent; employee engagement (Y)</i>	Analisis linier regresi berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian terdahulu 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa:

1. *Perceived organizational support* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2. *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
3. *Perceived organizational* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.
4. *Employee engagement* memiliki peran sebagai mediasi antara *hubungan perceived organizational support* dan *turnover intention*.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Turnover Intention

2.2.1.1. Pengertian Turnover Intention

Keinginan (*intention*) adalah niat yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain. Dengan demikian, *Turnover Intention* (intensi keluar) adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya Zeffane (1994) dalam Tika Nur Halimah at all (2016).

Menurut Darma (2013, p.1) *Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru ditempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang.

Zeffane (1994) dalam Wahyuni (2014:9) menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

Definisi lain dikemukakan oleh Tet dan Meyer (1993) dalam Ridlo (2012:16) memberikan definisi *turnover intention* merupakan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sadar dan hasrat disengaja dari karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Suwandi & Indriantoro (1999) dalam Permatasari (2013:123) berpendapat *turnover intention* adalah keinginan individu untuk keluar dari organisasi serta evaluasi mengenai posisi seseorang berkenaan dengan ketidakpuasan yang memicu seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. *Turnover intention* menurut Hartono (2002:2) adalah kadar atau intensitas keinginan untuk keluar dari perusahaan. Lebih lanjut Ajzen (2005) dalam Melky (2015:698) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah niat individu untuk melakukan suatu perilaku yang pasti, intensi mengarahkan perilaku agar ditampilkan pada waktu dan kesempatan yang tepat. Pendapat tersebut diperjelas oleh Jewell (1998) dalam Melky (2015:698), yang menyatakan bahwa *turnover intention* adalah tingkatan dimana seseorang memformulasikan rencana untuk menunjukkan suatu tujuan masa depan yang spesifik atau tidak, secara sadar.

Berdasarkan pendapat diatas, peneliti menyimpulkan *turnover intention* merupakan keinginan, hasrat dan niat yang melekat pada pikiran, sikap dan tindakan karyawan untuk melepaskan diri dari pekerjaan dan mencari peluang pekerjaan lain yang lebih baik dari sebelumnya

2.2.1.2.Dampak *Turnover Intention*

Menurut Manurung dan Ratnawati (2013, p.1) *Turnover Intention* pada karyawan dapat berdampak pada organisasi ketika berujung pada keputusan karyawan untuk benar-benar meninggalkan organisasi (*turnover*), karena keinginan untuk keluar tersebut berasal dari individu karyawan sendiri dan bukan merupakan keinginan organisasi atau perusahaan. Disebutkan beberapa dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi akibat pergantian karyawan, seperti: meningkatnya potensi biaya perusahaan, masalah prestasi, masalah pola komunikasi dan sosial, merosotnya semangat kerja, strategi-strategi pengendalian yang kaku, hilangnya biaya-biaya peluang strategis.

Dharma (2013, p.3) menyebutkan dampak *turnover* bagi perusahaan adalah :

1. Biaya penarikan karyawan Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari.
2. Biaya latihan Menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih.
3. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
4. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi.
5. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
6. Peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya.

7. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
8. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan.

2.2.1.3. Faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*

Menurut Rekha dan Kamalanabhan (2012:21) beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*) yaitu:

1. Job satisfaction

Kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan gaji, promosi, supervisor, rekan kerja, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

2. Organizational commitment

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana karyawan mengkaitkan dirinya dengan organisasi tertentu dan sasaran, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen seseorang maka keinginan untuk meninggalkan organisasinya semakin rendah.

3. Perceived organizational justice

Keadilan dalam mengambil keputusan dalam organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Jika

karyawan merasa bahwa proses pengambilan keputusan tidak adil, mereka cenderung untuk membentuk niat untuk berhenti.

4. *Perceived organizational support*

Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* salah satunya adalah dukungan organisasi. Seseorang karyawan yang menilai organisasinya kurang mendukung akan menjadikan alasan untuk berhenti di tempat kerjanya.

2.2.1.4. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Mobley et al (1978:410) dalam Tika Nur Haimah et al (2016)

Indikator pengukuran *turnover intention* terdiri atas:

1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*)

mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Pemikiran timbul dipengaruhi seberapa besar karyawan merasakan didukung oleh organisasi. Karyawan memiliki rasa terikat baik emosional maupun pekerjaan akan mempengaruhi niat karyawan untuk keluar.

2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)

mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Niat untuk keluar (*Intention to quit*)

mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.2.2. *Employee Engagement*

2.2.2.1. Pengertian *Employee engagement*

Employee engagement merupakan keterlibatan karyawan yang ditandai dengan keterikatan emosi positif terhadap tujuan organisasi yang mampu memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional (Macey 2013). Wellins & Concelman (2004) dalam Mujiasih (2015:41) berpendapat bahwa *employee engagement* adalah kekuatan ilusif yang memotivasi karyawan meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan ketertarikan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan. Lebih lanjut Saragih & Meily (2013:2) mendefinisikan *employee engagement* merupakan kadar dimana para anggota memberikan perhatian dan memiliki keterikatan terhadap peran kerja mereka yang melibatkan aspek emosional, perilaku dan *kognitif*.

Employee engagement merupakan komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya, komitmen emosional berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan organisasi mereka. Mereka tidak

hanya bekerja untuk gaji atau hanya promosi tetapi melainkan atas nama tujuan organisasinya (Kruse 2012). Menurut Robbins (2009:306) bahwa karyawan yang memiliki peran tingkat keterlibatan sangat tinggi memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Seorang yang memiliki keterlibatan yang tinggi akan melebur dalam pekerjaan yang mereka lakukan, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan langsung dengan organisasi dan performansi kerja sebagai tambahan tingkat keterlibatan kerja untuk maksimalkan keadaan yang ada dalam organisasi sehingga organisasi tetap konsisten didalam menjaga kesetabilan dalam pencapaian tujuan organisasinya. Hal itu juga akan menunjukkan perasaan solidaritas yang tinggi terhadap organisasi.

Menurut Schaufeli dan Bakker,(2010:15) *employee engagement* yaitu adanya komitmen organisasi, khususnya komitmen yang efektif (keterikatan secara emosional terhadap organisasi) dari komitmen yang berkelanjutan, perilaku karyawan yang melebihi perannya (perilaku *discretionary* untuk mengefektifkan fungsi organisasi) terdapat 3 konsep indikator untuk mengukur keterikatan karyawan yang meliputi: *vigor,dedication,absorption*.*Employee engagement* adalah rasa keterikatan karyawan yang meliputi *antusiasme* atau gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan organisasi (Blessing White .2006).

Berdasarkan penjelasan definisi diatas maka, dapat di definisikan bahwa *employee engagement* adalah keadaan dimana karyawan mempunyai keterikatan secara emosional maupun pekerjaan dengan organisasi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui kesediaan dan kemampuannya karyawan yang meliputi :semangat, dedikasi dan penyerapan.

2.2.2.2.Indikator *Employee Engagement*

Menurut (Schaufeli dan Bakker,2010) *employee engagement* memiliki 3 indikator sebagai berikut:

1. *Vigor (Semangat)*

Menunjukkan tingkat energi dan mental yang tinggi ketika bekerja.keinginan yang dimiliki untuk menunjukkan usaha sungguh-sungguh pada suatu pekerjaan dan bertahan dalam menghadapi kesulitan

2. *Dedication (dedikasi)*

Karakterkaryawan yang memilikiketerkaitandalam pekerjaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan.Aspek *dedication* meliputi keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan terhadap pekerjaan.

3. *Absorption* (penyerapan)

Merupakan aspek yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa cepat berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Tingkat penyerapan yang tinggi menunjukkan seseorang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan.

2.2.2.3. Ciri-ciri Karyawan yang terikat

Menurut Hewitt (Schaufeli & Bakker, 2010), karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan secara konsisten mendemonstrasikan tiga perilaku umum yaitu :

- a. Memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.
- b. Memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
- c. Secara konsisten membicarakan hal-hal yang positif mengenai pekerjaan dan organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon karyawan dan kepadapelanggan.

2.2.2.4. Faktor-Faktor Yang Mendorong *Employee Engagement*

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi pendorong keterikatan kerja. Berikut ini beberapa faktor

pendorong dari keterikatan kerja, diantaranya sebagai berikut :

a. *Job Characteristic*

Kahn (1990) mengungkapkan bahwa kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang menyediakan pekerjaan menantang, bervariasi, membutuhkan berbagai keterampilan, kebebasan mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat suatu kontribusi yang penting. Hal ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham (2004), yaitu *skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback*. Menurut Kahn, pekerja akan lebih *engaged* apabila disediakan pekerjaan yang memiliki kelima karakteristik tersebut.

b. *Perceived Organizational Support*

Persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada keyakinan umum bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. *POS* menghasilkan kewajiban bagi karyawan untuk peduli pada kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya dan dampaknya organisasi akan menghargai kontribusi karyawannya. Karyawan yang memiliki skor *POS* yang tinggi menjadi lebih terikat pada pekerjaannya (Saks, 2006).

c. *Job demands*

Tuntutan kerja adalah aspek dalam pekerjaan yang membutuhkan usaha dari segi fisik dan psikologis secara terus menerus dan dihubungkan dengan pengeluaran usaha tersebut baik secara fisiologis dan

psikologis. Semakin tinggi *job demands* maka *work engagement* akan semakin tinggi (Bakker & Demerouti,2007)

d. *Job resource*

adalah aspek dalam pekerjaan yang terkait dengan aspek fisiologis dan psikologis yang berfungsi untuk mencapai tujuan kerja, dapat mengurangi tuntutan pekerjaan, merangsang pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan individu. *Job resources* dapat meningkatkan *work engagement* (Bakker & Demerouti,2007).

e. *Reward dan recognition*

Individu bervariasi dalam *engagement* mereka sesuai dengan persepsi mereka dengan keuntungan yang diterima dari perannya. *Engagement* pada individu terhadap organisasi berhubungan dengan penghargaan dan pengakuan yang layak yang diberikan oleh organisasi pada individu Kahn (dalam Sacks, 2006).

2.2.3. Perceived Organizational Support

2.2.3.1. Definisi Perceived Organizational Support

Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi juga terbentuk berdasarkan pengalaman karyawan terhadap kebijakan/peraturan dan interaksi dengan pengurus organisasi, serta terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan

tersebut akan mengidentifikasi dirinya sebagai anggota organisasi dan kemudian mengembangkan hubungan lebih positif terhadap organisasi. Dengan mengidentifikasi dirinya sebagai anggota organisasi, karyawan tersebut merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab untuk berkontribusi dan memberikan kinerja terbaiknya pada organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Perceived organization support adalah tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat dilihat sebagai perasaan bangga terhadap karyawan, memberi gaji karyawan secara adil dan memenuhi kebutuhan mereka (Robbins & Timothy, 2017: 47).

Persepsi dukungan organisasi adalah rasa dukungan organisasi memulai proses pertukaran sosial, di mana karyawan berkewajiban membantu organisasi mencapai tujuan dan mengharapkan bahwa lebih banyak upaya atas nama organisasi akan membawa hasil yang lebih besar. Persepsi dukungan organisasi juga dapat memenuhi kebutuhan emosional sosial, yang mengarah pada lebih banyak pengakuan dan komitmen terhadap organisasi, keinginan yang lebih besar untuk membantu organisasi agar berhasil, dan kesehatan mental yang lebih baik (Kurtessis et al., 2017).

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka, memberi dukungan, dan peduli

dengan kesejahteraan mereka, sehingga karyawan dapat memberikan timbal balik yang positif kepada organisasi.

2.2.3.2.Indikator *Perceived Organizational Support*

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengindikasikan tiga indikator *perceived organizational support*, yaitu:

a. Keadilan

Keadilan prosedural mencakup cara yang digunakan organisasi untuk menentukan bagaimana pendistribusian sumber daya di antara karyawan (Greenberg, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Shore dan Shore (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) menyatakan bahwa keputusan-keputusan dalam organisasi yang memperhatikan keadilan dalam pendistribusian sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada persepsi dukungan organisasi. Cropanzo dan Greenberg (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) membedakan aspek struktural dan aspek sosial dari keadilan prosedural. Aspek struktural merupakan keadilan yang ditinjau dari segi peraturan formal dan kebijakan mengenai karyawan, serta keputusan organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan, termasuk pemberitahuan sebelum sebuah keputusan diimplementasikan, penerimaan informasi yang akurat, dan kesempatan memberikan suara dalam pengambilan keputusan, sedangkan aspek sosial merupakan keadilan yang ditinjau dari cara organisasi memperlakukan dan menghormati karyawan.

b. Dukungan atasan

Karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Kottke & Sharafinski, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan atasan, seperti pemberian motivasi ataupun pujian pada karyawan memiliki kaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, karena atasan sebagai agen organisasi yang memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan (Levinson dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

c. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan adalah sebagai berikut:

- *Pay, recognition, and promotion*

Kesempatan untuk mendapatkan *reward* (gaji, pengakuan, dan promosi) membuat karyawan merasa kontribusinya dihargai sehingga akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

- *Job security*

Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi (Griffith dkk., dalam Eisenberger and Rhoades, 2002).

- *Autonomy*

Dengan otonomi, karyawan merasa memiliki kontrol akan pekerjaan mereka. Dengan memberikan kepercayaan organisasi pada karyawan dalam memutuskan bagaimana karyawan akan melaksanakan pekerjaan, persepsi dukungan organisasi pada karyawan akan meningkat (Cameron dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

- *Role stressor*

Stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan (Lazarus & Folkman, dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Stres berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi karena faktor-faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi, yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (*work-overload*), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan (*role ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan (*role-conflict*) (Rhoades & Eisenberger, 2002).

- *Training*

Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Wayne dkk., dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

- *Organization size*

Individu merasa kurang berharga dalam organisasi yang besar karena kebijakan formal dan prosedur yang dapat menurunkan fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan karyawan sehingga mengurangi persepsi dukungan organisasi. (Dekker & Barling, 1995 ; dalam Rhoades & Eisenberger, 2002).

2.2.3.3.Dampak *Perceived Organizational Support*

Menurut Eisenberger (Rhoades & Eisenberger, 2002), *perceived organizational support* memiliki beberapa dampak, yaitu :

a. *Komitmen Organisasi*

Atas dasar *reciprocity norm*, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan sebuah kewajiban bagi karyawan untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Persepsi dukungan organisasi juga akan meningkatkan komitmen afektif dengan memenuhi kebutuhan sosioemosional seperti afiliasi dan dukungan emosional. Pemenuhan kebutuhan tersebut menghasilkan rasa yang kuat sebagai anggota organisasi, yang melibatkan keanggotaan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

b. *Job-related effect*

Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk kepuasan kerja dan mood positif. Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan karyawan terhadap

pekerjaan mereka. Persepsi dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan sosioemosional, meningkatkan harapan kinerja penghargaan, dan menandakan ketersediaan bantuan bila diperlukan. *Mood* positif berbeda dari kepuasan kerja karena melibatkan keadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu. Persepsi dukungan organisasi dapat berkontribusi terhadap perasaan kompetensi dan kelayakan karyawan, sehingga meningkatkan *mood* positif (Rhoades & Eisenberger, 2002).

c. Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja mengacu pada identifikasi dan ketertarikan pada pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dipersepsikan karyawan berhubungan dengan ketertarikan. Dengan meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan, persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan minat karyawan dengan pekerjaan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

d. Prestasi

Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan pekerjaan yang melampaui tanggung jawab yang sudah ditugaskan, dan ini akan sangat menguntungkan organisasi. Menurut George dan Brief, pekerjaan tersebut seperti pekerjaan *extra role*, meliputi membantu sesama karyawan, mengambil tindakan yang melindungi organisasi dari risiko, menawarkan saran konstruktif, dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang bermanfaat bagi

organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

e. Strain

Persepsi dukungan organisasi diharapkan dapat mengurangi keadaan psikologis yang tidak menyenangkan dan reaksi psikosomatik (disebut tekanan) terhadap *stressor* dengan menunjukkan ketersediaan memberikan dukungan materi dan dukungan emosional ketika dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat menurunkan tingkat stres karyawan baik tinggi dan rendah terhadap *stressor* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

f. Withdrawal behavior

Withdrawal behavior mengacu pada berkurangnya partisipasi aktif karyawan dalam organisasi. Bentuk *withdrawal behavior* seperti keterlambatan, ketidakhadiran, dan omset yang seadanya. Persepsi dukungan organisasi juga dapat meningkatkan komitmen organisasi afektif, dengan demikian mengurangi *withdrawal behavior* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. *Perceived Organizational Support dan Turnover Intention (H1)*

Turnover intention merupakan keinginan atau niat yang muncul dari dalam individu untuk keluar dari pekerjaan dengan mencari organisasi lain. Niat atau keinginan muncul dari dalam individu karyawan disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya persepsi dukungan organisasi yang

dirasakan karyawan kurang. Dalam bekerja harapan karyawan ialah mendapat imbalan yang layak sesuai kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kelayakan pemberian imbalan akan menjadi karyawan merasa didukung oleh organisasi dalam melakukan pekerjaan. Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan mengurangi niat karyawan untuk berpindah mencari organisasi lain (Park et al., 2016).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Agustini et al., (2017), allatifah (2017), (Kalidass & Bahron, 2015) menyatakan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Pernyataan tersebut dapat diartikan semakin tinggi *perceived organizational support* akan menurunkan *turnover intention* karyawan.

2.3.2. *Perceived Organizational Support dan Employee Engagement (H2)*

Employee engagement merupakan kondisi dimana karyawan merasa mempunyai keterikatan pekerjaan maupun emosional. Organisasi hadir untuk memberikan dukungan agar karyawan merasa terikat. *Perceived organizational support* adalah dukungan yang diberikan organisasi untuk karyawan agar memiliki keterikatan kerja. Semakin tinggi *perceived organizational support* maka *employee engagement* akan semakin tinggi (Kemala Wahab, 2018).

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu (Theosophy, 2018), (Imran et al., 2020), (Mokhtar et al., 2019), (Claudianty & Suhariadi, 2021), Nurcholis & Budi, (2020), Muzdalifah & Mangudjaya, (2019),

menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan *employee engagement*.

2.3.3. *Employee Engagement dan Turnover Intention (H3)*

Turnover intention muncul dari dalam individu, dimana karyawan mempunyai keputusan bahwasanya mereka tetap bertahan atau mencari pekerjaan lain. Membandingkan organisasi satu dengan lainnya menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap bertahan. Dalam menyikapi persoalan organisasi seharusnya meningkatkan keterikatan terhadap karyawan. Jika karyawan merasa dirinya terikat baik secara emosional maupun pekerjaan, maka keinginan karyawan untuk keluar semakin kecil. Menurut Woocheol & Sup, (2017) tingginya keterikatan antara karyawan dan organisasi akan mencegah keinginan karyawan untuk keluar.

Hal ini sejalan dengan penelitian Santhanam & Srinivas, (2019), Merissa, (2018) dan Rachmatan & Kubatini, (2018) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* akan dapat menurunkan *turnover intention*.

2.3.4. *Perceived Organizational Support Terhadap Turnover Intention Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi (H4)*

Perceived organizational support dan *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*

karyawan. *Perceived organizational support* dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap *turnover intention*, secara tidak langsungnya yaitu dengan melalui mediasi *employee engagement*. Menurut Kalidass & Bahron, (2015) jika karyawan merasakan setiap kontribusi didukung oleh organisasi, akan menjadi suatu alasan tetap bertahan dalam organisasi. Disisi lain semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi akan menghalangi niatan karyawan untuk keluar.

Hal ini didukung Allatifah (2017) dan Umami Khamidah (2019) menyatakan bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel perantara *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*. Dapat diasumsikan apabila persepsi dukungan organisasi tinggi maka karyawan akan menunjukkan keterikatan yang tinggi, maka akan menyebabkan turunnya *turnover intention* karyawan.

2.4. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori atau pendapat peneliti yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya, maka secara konseptual peneliti berpendapat bahwa :

Organisasi yang sadar akan pentingnya kontribusi karyawan dalam keberhasilan yang harus dicapai memungkinkan organisasi untuk berusaha mempertahankan karyawannya. Hal tersebut mendorong organisasi untuk tetap memberikan dukungan yang baik kepada karyawan. Dukungan yang baik akan menciptakan persepsi dukungan organisasi yang baik pula pada diri karyawan sehingga menimbulkan kesadaran dan ikatan

sosioemosional bahwa dirinya merupakan bagian dari organisasi sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover intention*. Dapat disimpulkan bahwa *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian semakin tinggi POS karyawan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasinya.

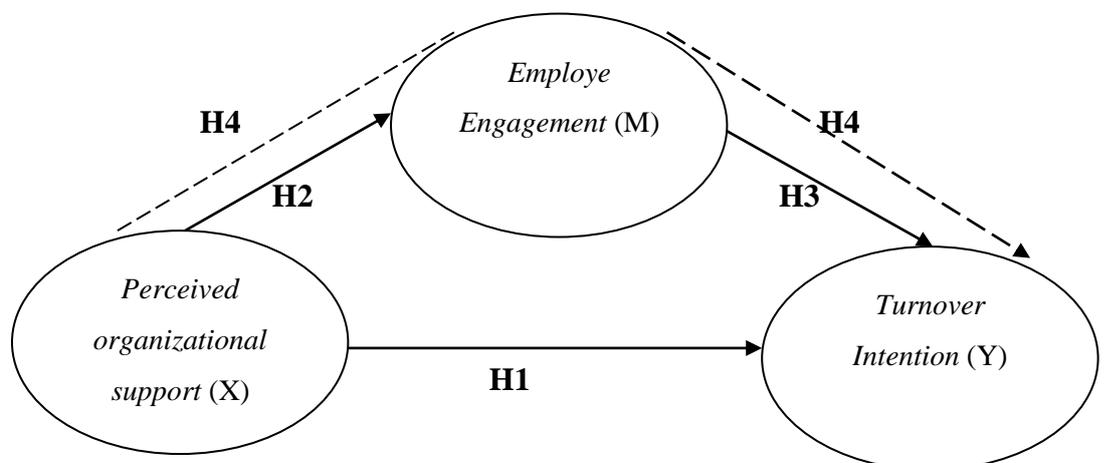
Dukungan organisasi yang diterima oleh karyawan memungkinkan terciptanya persepsi positif yang akan membuat karyawan bekerja dengan semangat dan kesadaran bahwa organisasi akan menghargai kontribusinya sehingga menciptakan rasa nyaman dalam bekerja yang berujung pada *employee engagement*. Ketika organisasi berupaya untuk menciptakan rasa kesadaran pada karyawan tentang betapa penting kontribusinya dalam keberhasilan organisasi, maka akan menimbulkan perasaan engaged dalam diri karyawan yang justru mampu mendorong kinerja yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Dapat diartikan bahwa Semakin tinggi POS, maka karyawan akan merasa terikat pada organisasi.

Employee engagement merupakan upaya dari karyawan secara fisik, kognitif dan emosional untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya dalam pekerjaan. Variabel penting untuk memahami kondisi *employee engagement* di tempat kerja adalah rasa-bermakna, keamanan dan ketersediaan dukungan di tempat kerja. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki engaged kerja yang tinggi atau kuat, secara teoritis mampu menekan adanya *turnover intention*. Dapat disimpulkan bahwa *Employee*

engagement memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Dengan demikian semakin tinggi keterikatan karyawan maka semakin rendah keinginan untuk keluar dari organisasi.

Persepsi dukungan organisasi dinilai mampu menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat *turnover intention* pada organisasi. Dukungan organisasi yang selalu diberikan oleh organisasi kepada karyawannya mampu meningkatkan rasa *engaged* pada karyawan sehingga karyawan merasa bahwa dirinya harus tetap berada pada organisasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa *employee engagement* dapat berperan sebagai perantara antara persepsi dukungan organisasi (X) terhadap *turnover intention* (Y). dapat disimpulkan *Perceived organizational support* (POS) berpengaruh positif terhadap *employee engagement* serta *employee engagement* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Untuk memudahkan dalam memahami kerangka konseptual tersebut, maka dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1Kerangka konseptual

2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, (Sugiyono, 2013:93). Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : diduga terdapat pengaruh *perceived organizational support* dengan *turnover intention* Perawat di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang.

H2 : diduga terdapat pengaruh *perceived organizational support* dengan *employee engagement* Perawat di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang.

H3 : diduga terdapat pengaruh *employee engagement* dengan *turnover intention* Perawat di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang.

H4 : diduga terdapat pengaruh *employee engagement* memediasi hubungan *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* Perawat di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang.