

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengangkat teori-teori dasar mengenai topik yang menjadi pedoman penelitian dimana mencakup pengertian dari *Turnover Intention*, *Supervisor Support*, *Work Engagement*, penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis. Referensi teori-teori yang disusun berasal dari pendapat para ahli, *website* dan jurnal terdahulu.

#### 2.1 *Turnover Intention*

##### 2.1.1 Definisi *Turnover Intention*

Keluar masuknya karyawan dalam organisasi atau perusahaan adalah biaya tersembunyi bagi organisasi. Menurut Allen et al. (2010), *turnover* tidak hanya terkait dengan biaya rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, tetapi juga terkait dengan biaya potensi hilangnya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan umum dari karyawan yang terlatih dan berpengalaman. Memon et al. (2014) menjelaskan bahwa kesediaan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara permanen dan sukarela dianggap sebagai *turnover intention*. *Turnover intention* merupakan estimasi subjektif individu yang relevan dengan kemungkinan seseorang akan meninggalkan organisasinya dalam waktu dekat (Carmeli dan Weisberg, 2006). Haque et al. (2017) juga menjelaskan hal yang serupa, dimana *turnover intention* merupakan niat perilaku karyawan untuk meninggalkan organisasi mereka.

Bothma dan Roodt (2012) menjelaskan bahwa *turnover intention* adalah intensi atau niat seseorang untuk meninggalkan atau berhenti dari pekerjaan, yang merupakan suatu jenis perilaku penarikan diri terhadap pekerjaan sebelumnya. Lebih lanjut, Ronald dan Milkha (2014) menjelaskan bahwa *turnover intention* merupakan intensitas individu untuk meninggalkan organisasi dengan berbagai alasan dan salah satu diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pernyataan yang sama yaitu, keinginan yang disadari dan disengaja dari karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan dalam organisasi lainnya (Sarminah, 2006). Alasan serupa juga diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2015), bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

### **2.1.2 Dimensi *Turnover Intention***

Mobley, 1978, dalam Mahdi et. al., 2012, menyatakan bahwa *turnover intention* tergantung dari tiga aspek yaitu:

1. Berpikir untuk keluar dari perusahaan (*Thinking of Quitting*)

Aspek ini ditunjukkan dengan munculnya intensi karyawan untuk berhenti dari pekerjaan dan menarik diri dari perusahaan. Bisa juga dilakukan dengan membandingkan apa yang diperoleh di perusahaan saat ini dengan yang lain.

2. Intensi untuk mencari pekerjaan lain (*Intention to Search*)

Aspek ini ditunjukkan dengan karyawan mulai mencari peluang lowongan pekerjaan di luar perusahaan tempatnya bekerja dari berbagai media informasi yang tersedia.

3. Intensi untuk keluar dari perusahaan (*Intention to Quit*)

Aspek ini ditunjukkan dengan munculnya sikap atau perilaku karyawan yang menunjukkan keinginannya untuk mengundurkan diri dan mulai memastikan dirinya untuk berhenti bekerja.

### **2.1.3 Faktor-Faktor yang Menyebabkan *Turnover Intention***

Banyak faktor yang mampu mendorong terjadinya *turnover intention*. Zahra (2019) menyebutkan bahwa faktor utama penyebab *turnover intention* adalah *desirability of leaving* (keinginan untuk keluar), *ease of movement* (kemudahan untuk berpindah), dan *job alternative* (alternatif pekerjaan).

1. *Desirability of leaving* mencakup tiga hal. Pertama, rendahnya kepuasan kerja, seringkali penyebabnya adalah ketidakcocokan antara karyawan dengan pekerjaan atau karyawan dengan organisasi. Kedua, guncangan terhadap karyawan, dapat berupa konflik interpersonal antar teman sekerja atau antara karyawan dengan atasan. Ketiga, alasan pribadi,

seperti bias karena karir baru, kesehatan, meneruskan sekolah, mengurus anak atau melahirkan.

2. *Ease of movement* adalah kemudahan meninggalkan pekerjaan karena kondisi pasar tenaga kerja yang menguntungkan sehingga memudahkan karyawan mencari pekerjaan baru. Pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan, membuatnya mudah berpindah organisasi atau perusahaan lain, terlebih jika biaya untuk pindah tidak terlalu membebani karyawan.

3. *Job Alternative* adalah tersedianya tawaran pekerjaan baru sehingga memudahkan karyawan mendapatkan pekerjaan.

#### **2.1.4 Dampak *Turnover Intention***

Terjadinya *turnover intention* pada karyawan tentunya akan memberi dampak terhadap berbagai pihak, baik pada organisasi maupun bagi karyawan itu sendiri. Dampak yang langsung terjadi adalah kekosongan posisi dan biaya. Menurut Suryani (2011), dampak yang muncul pada biaya saat terjadinya *turnover* dalam perusahaan adalah perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, lembur, dan pengawasan. Hal serupa disampaikan oleh Agustina (2008), dimana dampak yang terjadi akibat *turnover* adalah timbulnya kerugian biaya baik itu biaya rekrutmen, biaya pelatihan karyawan serta menurunnya kinerja karyawan yang ditinggalkan.

Sementara itu, Mobley (2011) mengungkapkan bahwa terdapat 2 kategori dampak *turnover intention* yaitu dampak positif dan dampak negatif seperti dalam tabel berikut:

a. Dampak Negatif

**Tabel 2.1 Dampak Negatif *Turnover Intention***

<b>Organisasi</b>	<b>Individu (Keluar)</b>	<b>Individu (Menetap)</b>
Biaya perekrutan, penerimaan, asimilasi, pelatihan karyawan baru meningkat	Hilangnya senioritas dan penghasilan tambahan	Rusaknya pola-pola social dan kemasyarakatan
Biaya pergantian karyawan bertambah	Munculnya masalah baru selain masalah pribadi setelah keluar dari perusahaan	Berkurangnya keterikatan kerja
Muncul biaya proses pengunduran diri	Hilangnya tunjangan sosial dan keluarga	Berkurangnya kepuasan kerja
Rusaknya struktur social dan komunikasi	Fenomena “keadaan yang lebih baik” dan kekecewaan yang mengikutinya	Bertambahnya beban kerja selama dan segera setelah pencarian pengganti
Hilangnya produktivitas (Selama masa perekrutan dan pelatihan karyawan pengganti)	Munculnya biaya-biaya karena inflasi (misalnya biaya hipotik)	
Hilangnya karyawan berprestasi yang berkinerja tinggi	Stress yang berkaitan dengan masa transisi dengan pekerjaan yang baru.	-

Perubahan strategi pengendalian pergantian karyawan yang kaku	Rusaknya karir	-
-	Terpenggalnya jalur karir	-

Sumber: William H. Mobley (2011)

b. Dampak Positif

**Tabel 2.2 Dampak Positif *Turnover Intention***

<b>Organisasi</b>	<b>Individu (Keluar)</b>	<b>Individu (Menetap)</b>
Munculnya karyawan berprestasi	Peningkatan penghasilan	Bertambahnya peluang mobilitas intern
Masuknya pengetahuan/ teknologi baru melalui para karyawan pengganti	Kemajuan karir	Rangsangan untuk saling menumbuhkan semangat kerja dengan rekan rekan sekerja
Merangsang perubahan perusahaan dalam kebijakan dan praktik bisnis	Kesesuaian antara organisasi-organisasi yang lebih baik sehingga mengurangi stress, menambah daya guna keterampilan dan minat yang lebih baik	Bertambahnya kepuasan kerja
Bertambahnya keluwesan structural	Rangsangan yang baru dalam lingkup social baru	Bertambahnya keterpaduan
Berkurangnya konflik yang berakar	Perolehan nilai-nilai di luar pekerjaan	Bertambahnya ikatan
Berkurangnya perilaku-perilaku pengunduran diri	Meningkatnya observasi untuk lebih mengefektifkan diri	-

Kesempatan-kesempatan penurunan biaya konsolidasi	-	-
---	---	---

Sumber: William H. Mobley (2011)

Berdasarkan paparan di atas, terdapat beragam faktor dari sumber daya manusia yang menyebabkan *Turnover Intention*, misalnya kepuasan kerja, keterikatan terhadap organisasi, budaya perusahaan, lingkungan kerja, munculnya peluang tenaga kerja yang lebih menguntungkan, biaya berpindah yang rendah, konflik, dan sebagainya. Namun pada penelitian ini, peneliti akan fokus pada *Supervisor Support* (dukungan *supervisor*) dan *Work Engagement* (keterikatan kerja).

## **2.2 Supervisor Support**

### **2.2.1 Definisi Supervisor Support**

Menurut Ginting (2013), *supervisor* adalah seorang pemimpin yang bertanggung jawab atas kinerja kelompoknya (karyawan, staff pekerja atau para operator), yang melaksanakan tugas operasional organisasi. Kewajiban *supervisor* yaitu mendukung, mengawasi dan membimbing bawahannya dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan. Sementara menurut Eisenberger et al. (2002), *supervisor* adalah perwakilan dari organisasi, dan bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan yang mana karyawan akan melihat hal tersebut sebagai indikasi dukungan

organisasi. Melalui pemberian motivasi dari *supervisor*, karyawan mampu berupaya lebih besar dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Seringkali dengan adanya dukungan *supervisor*, karyawan merasa berkewajiban untuk membalas budi atas dukungan dari *supervisor* dengan cara membantu *supervisor* untuk mencapai tujuan organisasi. Contoh *supervisor support* dapat berupa pengakuan dari atasan, penghargaan bagi kualitas hasil kerja para pekerja, membantu, mendukung, *mentoring* pekerja apabila dibutuhkan dan menyadari kekuatan dari setiap pekerja.

Menurut Bhatte (2013), *supervisor support* adalah sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Bacharach & Bamberger (2007), mengungkapkan bahwa *supervisor support* merupakan sejauh mana atasan dipandang baik, peduli, dan mampu memberikan bantuan emosional dan instrumental ketika dibutuhkan oleh bawahannya. Adanya dukungan yang memadai dalam lingkungan kerja menjadi kunci untuk mengurangi stres ketika bawahan menghadapi tuntutan pekerjaan yang susah dikontrol. Dari penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *supervisor support* adalah hal yang penting dalam setiap organisasi. Karyawan sebagai penopang kegiatan bisnis dalam organisasi perlu dijaga supaya mampu memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi. Hal tersebut dapat dicapai dengan memberi arahan, evaluasi kinerja karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Terdapat tiga karakteristik dalam hubungan *supervisor* dengan karyawan (Goodwin et al., 2008) yaitu:

1. Komunikasi dua arah, yang didefinisikan sebagai umpan balik yang dapat datang dari karyawan kepada atasan, dan juga dari atasan kepada karyawan.



2. *Mutual Reward Theory* (MRT), yang didefinisikan sebagai hubungan antara atasan dan karyawan yang meningkat apabila ada pertukaran penghargaan yang baik terjadi di antara mereka, hal tersebut dapat ditunjukkan dalam bentuk produktifitas yang meningkat serta hubungan jangka panjang yang sehat.
3. Kehadiran emosi, yang didefinisikan sebagai munculnya perasaan emosional yang ekstrim dari karyawan ataupun dari *supervisor*. Saat hal tersebut terjadi, *supervisor* dituntut untuk bisa mengendalikan dan mengelola emosi dan merespon dengan tepat.

### **2.2.2 Dimensi *Supervisor Support***

Menurut Ginting (2013), *supervisor support* memiliki 3 dimensi, yaitu:

2. Informasi  
Aspek ini berupa pemberian informasi dari atasan kepada bawahan untuk membekali mereka dalam menghadapi masalah pribadi. Aspek ini dapat berupa pemberian nasehat, pengarahan, dan keterangan lain yang sesuai dengan kebutuhan bawahan.
3. Emosional  
Aspek ini berupa pemberian kepercayaan kepada orang lain sehingga individu yang bersangkutan menjadi yakin bahwa mereka memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas atau tanggung jawab tertentu.
4. Instrumental

Aspek ini mencakup usaha menyediakan sarana untuk menunjang pekerjaan, seperti peralatan, perlengkapan, dan sarana pendukung lain dan termasuk didalamnya memberikan peluang waktu.

### **2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Supervisor Support***

Bhate (2013) menjelaskan bahwa *supervisor support* yang kuat dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan yang nantinya dapat meningkatkan kepuasan kerja, menjalin hubungan yang baik antara karyawan dan organisasi, dan mengurangi *turnover* karyawan. Ia juga menambahkan bahwa adanya *supervisor* yang suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, komitmen kerja, loyalitas kepada organisasi, serta karyawan dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Rhoades dan Einsenberger, 2002, dalam Peele III, 2007, menguraikan beberapa faktor yang berhubungan dengan dukungan atasan sebagai berikut:

1. Keadilan Prosedural: Memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan aspirasi individu ketika membuat keputusan.
2. Sistem Imbal Jasa: Pemberian gaji, tunjangan bonus, maupun cuti sebagai bentuk kepedulian organisasi baik secara finansial maupun psikologis.
3. Pelatihan: Meningkatkan kemampuan diri pegawai dengan mengadakan pelatihan sebagai bentuk kepekaan organisasi terhadap kemampuan karyawan.

4. Otonomi: Memberikan keluwesan bagi karyawan mengekspresikan dirinya dalam melakukan pekerjaan.
5. Promosi: Kesempatan untuk naik jenjang jabatan kepada pegawai yang pantas untuk memperoleh tanggung jawab yang lebih tinggi.

#### **2.2.4 Dampak *Supervisor Support***

Menurut Tuzun & Kalemci dalam Burns (2016), *supervisor support* dalam hal perilaku dapat menyebabkan munculnya *turnover intention*. Karyawan yang memperoleh tingkat *supervisor support* rendah cenderung memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan apabila karyawan tidak merasa didukung selama melakukan pekerjaannya, maka mereka memiliki kecenderungan untuk keluar dari perusahaan. Bentuk *supervisor support* dijelaskan oleh Chandan (2009), yaitu fasilitas fisik dan teknologi dalam organisasi, saran dan arahan dari pemimpin. Hal ini memberi dampak positif berupa kinerja yang berkualitas tinggi sehingga mengurangi kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan.

Menurut Karatepe dan Uludag (2008), mereka menjelaskan bahwa terdapat fakta juga bahwa *supervisor support* ikut adil dapat mengurangi konflik dalam dunia kerja maupun keluarga, sehingga dapat menambah kepuasan kerja dan karir. Menurutnya, karyawan bertindak sebagai pengikut apabila disesuaikan dalam konteks kepemimpinan. Oleh karena itu apabila pemimpin dapat mencapai efektifitas dalam mencapai tujuan organisasi dengan membawa pengikutnya, maka

akan menumbuhkan rasa percaya diri ke dalam karyawan, yang secara langsung mempengaruhi keputusan *turnover intention*. Lebih lanjut Karatepe (2013) menjelaskan bahwa *supervisor support* juga memberi dampak positif yang besar dalam upaya untuk mengurangi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja, karena karyawan menganggap dukungan supervisor sebagai dukungan organisasi. *Supervisor support* dapat ditunjukkan dengan cara membantu menetapkan tujuan untuk menentukan pelatihan yang cocok diberikan kepada karyawan, memberikan bantuan ketika karyawan mencoba pekerjaan baru dan memberikan umpan balik terhadap kinerja yang diberikan karyawan kepada organisasi (Feinberg, 2013).

Berdasarkan penjelasan di atas, *Supervisor Support* dapat berupa pemberian nasehat serta arahan sesuai kebutuhan, kepercayaan, maupun sarana pendukung kinerja pada setiap karyawan. Dengan begitu, peneliti memilih menggunakan variabel pemediasi *Work Engagement* karena dukungan *supervisor* pada obyek yang digunakan diharapkan dapat memicu keterikatan kerja yang pada gilirannya memberi dampak pada *Turnover Intention*.

## **2.3 Work Engagement**

### **2.3.1 Definisi Work Engagement**

*Work engagement* adalah suatu keadaan atau energi yang terjadi saat karyawan termotivasi untuk meningkatkan level produktivitas yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki dan bangga pada pekerjaannya, mau mengusahakan waktu dan energi yang lebih banyak,

semangat, ketertarikan, dan komitmen dalam melaksanakan pekerjaan (Wellins dan Concelman, 2004). Secara keseluruhan, *work engagement* tidak hanya menggambarkan suatu keadaan dimana karyawan berpikiran positif saat bekerja, tetapi juga mampu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan afektif saat bekerja. Menurut Federman (2009), *work engagement* adalah tingkatan komitmen seorang karyawan pada suatu organisasi, hasil dari komitmen tersebut ditentukan dari bagaimana mereka bekerja dan lama masa bekerja.

Pendapat lain dinyatakan oleh Benthall, 2006, dalam Mujiasih, 2006, mengenai *work engagement*, yaitu suatu keadaan ketika karyawan merasa bahwa dirinya menemukan arti diri secara utuh, termotivasi dalam bekerja, menerima dukungan orang lain secara positif dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerjanya. Munculnya sikap positif karyawan seperti komitmen, keterlibatan dan keterikatan, terhadap nilai-nilai budaya perusahaan merupakan pencapaian keberhasilan perusahaan dalam *work engagement* (Hewitt, 2008). Kingsley dan Associates (2008) juga berpendapat bahwa *work engagement* bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi karyawan yang secara keseluruhan menunjukkan hasil produktivitas yang tinggi, komitmen, serta loyalitas pada pekerjaannya.

Schaufeli dan Bakker (2004) memberi pengertian mengenai *work engagement* sebagai keadaan dimana seseorang mampu berkomitmen dengan organisasi baik secara emosional maupun secara intelektual. Schmidt (2004) mengartikan *work engagement* sebagai gabungan antara kepuasan dan komitmen,

kepuasan tersebut mengacu lebih kepada elemen emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada elemen motivasi dan fisik.

Secara garis besar *work engagement* merupakan suatu keadaan dimana karyawan merasa memiliki keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme dalam bekerja. Bentuk nyata yang terjadi saat ada *work engagement* dalam organisasi adalah karyawan akan bersemangat bekerja sehingga produktivitasnya meningkat dan dalam hal-hal yang berkaitan dengan komitmen dan loyalitas pada kegiatan perusahaan jangka panjang.

### 2.3.2 Dimensi *Work Engagement*

Menurut Bakker dan Demerouti (2008) *work engagement* terbagi menjadi 3 yaitu:

a. *Vigor* (kekuatan)

Aspek ini berupa kekuatan mental yang terbentuk selama karyawan bekerja yang ditandai dengan sikap berani, tekun, dan bertahan dalam menyelesaikan suatu tugas/tanggung jawab.

b. *Dedication* (dedikasi)

Aspek ini berupa munculnya rasa penuh makna, bangga, pantang menyerah, antusias pada tantangan pekerjaan yang sedang dihadapi.

c. *Absorption* (penyerapan)

Aspek ini menunjukkan bahwa karyawan seolah tenggelam pada pekerjaannya karena selalu penuh konsentrasi dan serius. Sehingga waktu menjadi terasa cepat berlalu dan sulit memisahkan diri dengan pekerjaan.

### **2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement***

Menurut Maslach dkk, 2001, dalam Saks,2006, terdapat enam hal yang mempengaruhi engagement, yaitu: beban kerja (*workload*), kontrol (*control*), penghargaan (*reward*) dan pengakuan (*recognition*), dukungan komunitas (*community support*), dukungan sosial (*social support*), keadilan yang diterima (*perceived fairness*), dan nilai (*values*).

Menurut Perrin (2003) *work engagement* didorong oleh 10 faktor berikut:

1. *Senior Management* yang memperhatikan keberadaan pekerja
2. Pekerjaan yang memberikan tantangan
3. Wewenang dalam mengambil keputusan
4. Perusahaan atau organisasi yang fokus pada kepuasan pelanggan
5. Memiliki kesempatan yang terbuka lebar untuk berkarier
6. Reputasi perusahaan
7. Tim kerja yang solid dan saling mendukung

8. Kepemilikan sumber yang dibutuhkan untuk dapat menunjukkan performa kerja yang prima
9. Memiliki kesempatan untuk memberikan pendapat pada saat pengambilan keputusan
10. Penyampaian visi organisasi yang jelas oleh senior management mengenai target jangka Panjang organisasi

Schaufelli dan Bakker, 2003 (dalam Hakanen, Bakker, Schaufelli, 2006) menyatakan bahwa *Work Engagement* pada dasarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu model JD-R (*Job Demand-Resources* model) dan model psikologis (*psychological capital*). Model JD-R meliputi beberapa aspek seperti lingkungan fisik, social, dan organisasi, gaji, peluang untuk berkarir, dukungan supervisor dan rekan kerja, serta *performance feedback*. Sedangkan untuk model psikologis meliputi kepercayaan diri (*self efficacy*), rasa optimis (*optimism*), harapan mengenai masa depan (*hope*), serta resiliensi (*resilience*). *Job Demands* diartikan sebagai derajat lingkungan pekerjaan dalam memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintah sehingga perlu diberikan respon. Sementara itu *Job Resources* diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, social, dan organisasi pada pekerjaan. Lebih lanjut *personal resources* diartikan sebagai evaluasi diri positif yang terkait dengan ketahanan mental individu serta mengacu pada perasaan individu terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam mengontrol dan mempengaruhi lingkungannya.



### 2.3.4 Dampak *Work Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2006), *work engagement* memberikan dampak positif terhadap organisasi, seperti peningkatan produktivitas organisasi dan performa karyawan sekaligus menurunkan *turnover intention*. Pengaruh langsung terhadap karyawan yaitu peningkatan kreativitas dalam pekerjaannya, menunjukkan kinerja yang baik, berperilaku baik, dan menghasilkan peningkatan kepuasan konsumen. Selain itu, karyawan yang terikat lebih aktif dan positif daripada karyawan yang tidak terikat. *Work engagement* adalah suatu keadaan motivasi positif dan berenergi yang berhubungan dengan pekerjaan dan keinginan murni karyawan untuk berkontribusi pada peran kerja dan kesuksesan organisasi. Hal tersebut menjelaskan alasan perilaku karyawan yang menunjukkan antusiasme dan hasrat yang nyata terhadap pekerjaannya dan organisasi. Selain itu, karyawan juga akan menikmati pekerjaan yang dilakukannya dan berkeinginan untuk memberikan segala bantuan untuk dapat menyukkseskan organisasi tempatnya bekerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa dampak *work engagement* adalah karyawan mampu mengidentifikasi diri secara psikologis yang diwujudkan dengan kontribusi positif terhadap pekerjaannya, dan merasa bahwa pekerjaannya bernilai tinggi untuk dirinya selain organisasi.

Hal serupa dijelaskan oleh Markos dan Sridevi (2010), karyawan yang terikat dengan perusahaan tempatnya bekerja akan tetap loyal, peduli, dan merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan meskipun tanggung jawab yang dimiliki

dalam pekerjaannya berat. Dan hal tersebut akan ditunjukkan dengan tindakan proaktif untuk mencapai keberhasilan dan kemakmuran perusahaan. Menurut pendapat Baumruk & Gorman (2006), apabila karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, maka akan muncul peningkatan perilaku yang umum seperti tetap tinggal (*stay*) meskipun ada peluang untuk bekerja di tempat lain.

Bagi perusahaan, *work engagement* dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan terkait kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profibilitas (Siddhanta dan Roy, 2010). Menurut Kinerja karyawan menjadi salah satu hal yang menjadi akibat dari terciptanya *employee engagement* yang tinggi. Hal tersebut diungkapkan pula oleh Little (2006), yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kaitan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performa dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan, hal ini tentunya akan berdampak pula pada peningkatan pendapatan perusahaan.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu**

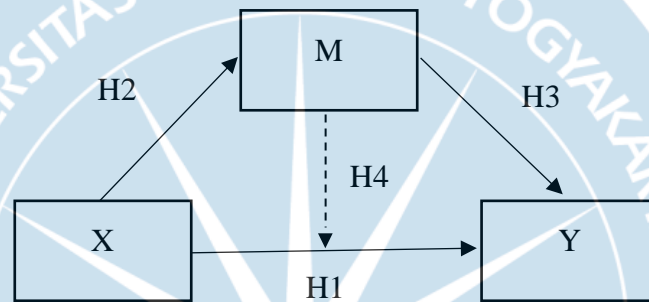
No	Judul	Penulis	Subjek penelitian	Alat penelitian	Hasil penelitian

1	<i>Supportive supervisor to curtail turnover intentions: do engagement and work-life balance play any role?</i> (2020)	Raminderpreet Kaur dan Gurpreet Randhawa	375 guru sekolah swasta di Punjab, India	<i>Parallel multiple mediated regression</i>	Tidak ditemukan adanya pengaruh secara langsung <i>Supervisor Support</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> . Namun setelah dianalisis menggunakan model mediasi paralel, ada pengaruh tidak langsung <i>supervisor support</i> terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>work engagement</i> sebagai pemediasi.
2	<i>The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions.</i> (2018)	Siti Nur Hidayah Ibrahim, Choo Ling Suan, Osman M. Karatepe	177 karyawan call center Malaysia	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>Self-efficacy</i> memediasi pengaruh <i>supervisor support</i> terhadap <i>work engagement</i> , sementara <i>work engagement</i> memediasi <i>supervisor support</i> dan <i>self-efficacy</i> pada <i>turnover intention</i> .
3	<i>Supervisor support, work engagement and turnover intentions:</i>	Subash Chandra Pattnaik dan Narendra Panda	386 karyawan call center India	<i>Confirmatory Factor Analysis, Tes Sobel dan Statistic Deskriptif</i>	<i>Work Engagement</i> secara parsial memediasi pengaruh <i>Supervisor Support</i>

	<i>evidence from Indian call centres.</i> (2020)				terhadap <i>Turnover Intention.</i>
--	--	--	--	--	-------------------------------------

Sumber: Data diolah, 2021

## 2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1

Kerangka Penelitian

Sumber: Data diolah, 2021

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

### 2.6.1 Pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention*

Karyawan adalah sumber daya utama dalam sebuah organisasi, karena karyawan yang berkontribusi menggerakkan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk memperhatikan karyawannya, melalui *supervisor*. Adanya kehadiran *supervisor* yang mampu memberikan dukungan kepada karyawan, bisa menekan kemungkinan terjadinya

*turnover intention* yang tinggi dalam suatu organisasi/perusahaan. Hal ini bahkan dijelaskan oleh e.g., Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades (2001), dalam Maertz dan Griffeth (2004), bahwa dukungan organisasi yang dirasakan tidak hanya memberikan pengaruh positif pada karyawan supaya bertahan dalam organisasi, tetapi juga menciptakan ‘kewajiban pribadi’ terhadap organisasi. ‘Kewajiban pribadi’ ini dapat muncul karena adanya pemberian kompensasi yang layak, pemenuhan janji dan perlakuan yang adil, atau bentuk lain dari dukungan organisasi. Menurut Sandheya dan Sulphrey (2019), dengan adanya hubungan suportif antara *supervisor* dan karyawan maka dapat mengurangi niat untuk keluar (*turnover intention*).

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Raminderpreet Kaur dan Gurpreet Randhawa (2020), dijelaskan bahwa para guru yang memperoleh dukungan dari kepala sekolah (pemberian jadwal yang fleksibel, arahan, dan masukan) akan menunjukkan bahwa mereka tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaannya. Hal ini berdampak secara langsung terhadap sekolah, karena mampu mengurangi tingkat *turnover intention* yang tinggi. Hal yang sama juga dipaparkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Siti Nur Hidayah Ibrahim, Choo Ling Suan, Osman M. Karatepe (2018), yaitu pengawasan yang suportif dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk berhenti. Kemudian Bakker dan Demerouti (2017), mengatakan bahwa hubungan supervisor dengan karyawan memainkan peranan penting dalam hasil produktivitas karyawan. Apabila dukungan supervisor rendah, maka dapat memberikan efek yang berbahaya pada karyawan seperti *turnover intention*.

Dalam praktiknya, PT. Matahari *Departement Store* Yogyakarta menyadari pentingnya kehadiran *supervisor* sebagai penanggung jawab karyawan lini bawah untuk mencapai tujuan perusahaan menjadi peritel utama pilihan konsumen. Perusahaan tentunya sudah memberikan kualifikasi yang ketat supaya seseorang bisa memperoleh jabatan sebagai *supervisor* yang mampu dengan baik mengelola, mengarahkan, serta mengevaluasi kinerja karyawan agar tingkat *turnover* karyawan tidak tinggi. Oleh karena itu, hipotesis pertama penelitian ini sebagai berikut:

**H1: *Supervisor Support* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.**

### **2.6.2 Pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Work Engagement***

*Supervisor support* mampu meningkatkan *work engagement* karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini terjadi karena dalam faktanya karyawan bekerja dalam suatu kelompok dan memperoleh pengawasan ketat oleh *supervisornya*. Pengawasan ini bertujuan untuk memberikan arahan operasional secara langsung kepada karyawan dan bantuan saat karyawan menemukan pekerjaan yang menantang. Ini menyoroti pentingnya lingkungan kerja di mana karyawan dapat memperoleh dukungan yang memadai dari atasan untuk menanggapi tantangan pekerjaan yang ada. Menurut Cropanzano dan Mitchell, 2005, dalam Saks, 2006, hal ini dapat membuat karyawan merasa berkewajiban untuk membayar perusahaan melalui *work engagement* yang tinggi.

Saks (2006) menjelaskan bahwa karyawan memiliki persepsi apabila mereka mendapatkan dukungan *supervisor* yang baik berarti karyawan

berharga bagi organisasi. Maka dari itu, karyawan menanggapi dengan menjalankan kewajibannya pada perusahaan dengan menunjukkan produktivitas yang tinggi saat bekerja, terlibat kuat dalam pekerjaan dan tenggelam dalam aktivitas kerja mereka yang merupakan bentuk dari *work engagement*. Sementara itu, Bakker dan Demerouti (2008) mengatakan bahwa sumber daya yang terkait dengan pekerjaan, seperti *supervisor support*, mampu meningkatkan *work engagement*. Dukungan yang diberikan dapat berupa peran motivasi intrinsik yang bisa mendorong pertumbuhan, pembelajaran dan pengembangan karyawan, serta peran motivasi ekstrinsik agar karyawan terbantu dalam mencapai tujuan kerjanya secara efektif dan mengurangi tuntutan pekerjaan mereka. Menurut Yadav dan Rangnekar (2015), *supervisor support* diakui sebagai kontribusi terhadap sikap karyawan dalam organisasi. Apabila *supervisor* menunjukkan sikap yang suportif terhadap karyawan, maka karyawan merasa berkewajiban untuk membayar atasannya, yang ditunjukkan dengan komitmen dalam organisasi.

Menurut penelitian sebelumnya yang ditulis oleh Raminderpreet Kaur dan Gurpreet Randhawa (2020), ketika kepala sekolah (*supervisor/atasan*) yang merupakan panutan dan memiliki posisi sebagai orang yang punya akses penuh terhadap sumber daya sekolah mau bertindak suportif seperti memberikan jadwal yang fleksibel, arahan, dan masukan, maka guru akan merasa dihargai dan semakin terlibat dengan pekerjaannya. Begitu pula dengan penelitian oleh Siti Nur Hidayah Ibrahim, Choo Ling Suan, Osman M. Karatep (2019),

menyatakan bahwa secara tidak langsung *supervisor support* signifikan dan positif mempengaruhi *work engagement*. Kemudian dari hasil penelitian Bakker dan Demerouti (2017), terdapat hasil yang positif tentang keterkaitan *supervisor support* dengan *work engagement*. Disimpulkan bahwa karyawan akan membalas organisasi dengan peningkatan *work engagement* sebagai bentuk pertukaran atas *supervisor support* yang telah diberikan. Sehingga penting bagi atasan untuk mendukung pekerjaanya dan membantu mereka setiap kali mereka menghadapi masalah terkait pekerjaan.

Dengan melihat hasil penelitian sebelumnya, penulis menyimpulkan bahwa PT. Matahari *Departement Store* yang keseluruhan kinerja perusahaan masih bertumpu pada sumber daya manusia, tentunya memiliki *supervisor* dengan kualifikasi yang baik sehingga mampu mendukung karyawan di bawahnya dan membantu mereka ketika menghadapi masalah terkait pekerjaan supaya tingkat *turnover* dapat dikontrol dan menciptakan keterikatan karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut:

**H2: *Supervisor Support* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.**

### **2.6.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intention***

Demi mencapai target dan tujuan, organisasi atau perusahaan dituntut untuk mengambil peranan penting dalam mengembangkan dan mempertahankan



karyawan yang memiliki kualitas unggul supaya bisa berupaya semaksimal mungkin dan mengurangi tingkat pergantian karyawan (*turnover*). Menurut Wills dalam Prihandini (2011), hal ini dapat dilakukan dengan menumbuhkan keterikatan karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Perusahaan perlu menyadari bahwa karyawan bukanlah beban, melainkan aset yang dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan apabila memiliki produktifitas maksimal dan komitmen tinggi. Munculnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya (*work engagement*) yang tinggi akan meningkatkan rasa komitmen pada perusahaan, yang pada akhirnya akan menurunkan *turnover intention* (Sandheya dan Sulphey, 2019).

Menurut Saks (2006), beberapa diskusi menunjukkan bahwa karyawan yang menampilkan keinginan untuk keluar (*turnover intention*) yang rendah dikarenakan fakta bahwa karyawan yang sangat terlibat memiliki kepercayaan dan hubungan yang berkualitas tinggi dengan organisasi mereka. Hewitt (2013) juga memberikan pendapat yang sama yaitu adanya keterlibatan karyawan saat bekerja (*work engagement*) yang tinggi menyebabkan berkurangnya ketidakhadiran, lebih sedikit terjadinya kecelakaan dalam bekerja dan niat keluar (*turnover intention*) yang lebih rendah. Inilah yang menjadikan keterlibatan karyawan sebagai aspek penting dalam meningkatkan kinerja individu serta outcome yang positif bagi organisasi atau perusahaan. Ciri-ciri karyawan yang terlibat yaitu memiliki sifat positif, bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan, adanya keterikatan diri terhadap pekerjaan dan

perusahaan yang ditempati. Sebaliknya, jika karyawan tidak terlibat maka akan menunjukkan perilaku yang kaku dan tidak terpengaruh pada performa kerja. Pada level organisasi, *employee engagement* berpengaruh langsung dengan penurunan *turnover intention* dan *actual turnover* (Welbourne dalam Rukkhum, 2010).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, dalam “*Supportive supervisor to curtail turnover intentions: do employee engagement and work–life balance play any role?*” (2020), menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan pada *turnover intention*, saat memediasi pengaruh *supervisor support* terhadap *turnover intention*. Hal yang sama juga terdapat dalam hasil penelitian sebelumnya berjudul “*The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees’ work engagement and quitting intentions*” (2019), yaitu WENG (*Work Engagement*) secara negatif dikaitkan dengan niat berhenti. Mengutip dari penelitian Bakker dan Demerouti (2017) dalam “*Supervisor support, work engagement and turnover intentions: evidence from Indian call centres*”, keterlibatan kerja secara negatif dikaitkan dengan niat keluar masuk karyawan. Ditemukan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan memberikan penghargaan kepada organisasi dengan niat meninggalkan organisasi (*turnover intention*) yang lebih rendah.

Bagi PT. Matahari *Departement Store* yang memiliki filosofi untuk berusaha menciptakan tingkat hidup yang lebih baik bagi seluruh karyawan dan berusaha menciptakan tempat kerja yang aman, nyaman, tentram, dan sejahtera

sebagai pancaran cita-cita karyawan, tentunya tidak lepas dari harapan besar perusahaan supaya karyawan memiliki dedikasi tinggi terhadap pekerjaan mereka dan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan suatu kebanggaan dan membuat keberadaannya dalam perusahaan atau organisasi lebih berarti, sehingga perusahaan dapat menghindari tingginya keinginan karyawan untuk pindah bekerja. Oleh karena itu, hipotesis selanjutnya adalah sebagai berikut:

**H3: *Work Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.**

#### **2.6.4 Mediasi *Work Engagement* pada pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention***

Berdasarkan pencarian literatur yang relevan terkait pengaruh *work engagement* terhadap *supervisor support* dan *turnover intention*, menurut Shahpouri et al., (2016) *supervisor support* dan *self-efficacy* dapat mengaktifkan WENG (*work engagement*) karyawan yang pada gilirannya, mengarah pada kecenderungan untuk berhenti (*turnover*) yang lebih rendah. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menciptakan lingkungan yang suportif dengan mengadakan *supervisor support* secara berkala, maka mereka merasa berkewajiban untuk membayar organisasi melalui WENG dan hasil produktifitas yang diinginkan (Saks, 2006). Selain itu, terdapat konsensus umum pada studi mengenai pengaruh positif persepsi *supervisor support* terhadap tingkat *work engagement* karyawan

(Bailey, Madden, Alfes, dan Fletcher, 2017). Kunci untuk membuat karyawan yang terlibat adalah membuatnya merasa didukung, dihargai, dan diperlakukan dengan tulus (Wang dan Hsieh, 2013). Lebih lanjut, hal tersebut akan memberi arah pengaruh yang negatif dengan *turnover intention*.

Dukungan dan kepercayaan supervisor menciptakan iklim yang relevan di dalam organisasi untuk kepuasan dan keterlibatan kerja yang tinggi yang akibatnya mengarah pada tingkat *turnover intention* yang rendah (Mulki et al., 2006; Pepe, 2010). Selain itu, karyawan yang diberi peluang pengembangan oleh organisasi cenderung tidak berhenti. Seperti yang dinyatakan De Cuyper et al. (2011), karyawan yang menerima sesuatu yang berharga, seperti investasi yang besar dalam hubungan kerja dari atasan/pemberi kerja, dapat menumbuhkan rasa kewajiban untuk mengembalikannya, dalam bentuk yang lebih tinggi, contohnya kepuasan kerja, peningkatan kinerja, atau keengganan untuk melepaskan pekerjaan yang hasilnya dapat mengurangi niat keluar (*turnover*).

Penelitian sebelumnya telah berbicara tentang relevansi pengaruh *work engagement* terhadap *supervisor support* dan *turnover intention* oleh Raminderpreet Kaur (2020), yaitu ditemukannya pengaruh tidak langsung dari dukungan atasan yang dirasakan pada niat keluar melalui keterlibatan karyawan adalah signifikan. Selain itu, temuan mengenai *supervisor support* yang dimediasi WENG (*Work Engagement*) terhadap niat berhenti (*turnover intention*) menerima dukungan dari karya empiris terbaru oleh Shahpouri et al. (2016). Singkatnya, pengawasan yang suportif dari atasan akan meningkatkan *work engagement*

karyawan, yang pada gilirannya mengurangi kecenderungan untuk berhenti. Selain itu, Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2018)”, memprediksikan bahwa keterikatan kerja akan memediasi pengaruh negatif sumber daya pekerjaan terhadap niat berpindah. Ada banyak jenis sumber daya pekerjaan, dua yang terkait erat dengan hubungan supervisor-karyawan adalah dukungan supervisor dan umpan balik kinerja.

Seperti kebanyakan perusahaan lainnya, PT. Matahari *Departement Store* tentunya selalu menghadapi masalah yang menantang dalam industri ritel yaitu mengurangi perputaran karyawan yang tinggi dan mempertahankan karyawan berbakat. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan supervisor yang suportif sebagai pondasi dari budaya pelayanan yang kuat dalam lingkungan kerja. Ketika organisasi atau perusahaan bisa menyediakan lingkungan kerja yang penuh tantangan kepada karyawan yang mandiri, maka mereka dapat mengoptimalisasikan *work engagement*, yang dimungkinkan dapat mempertahankan karyawan dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, diharapkan *work engagement* dapat memediasi pengaruh *supervisor support* terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, hipotesis selanjutnya adalah sebagai berikut:

**H4: *Work Engagement* memediasi pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Turnover Intention*.**