

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keinginan untuk Berpindah (*Turnover Intention*)

2.1.1 Definisi *Turnover Intention*

Ngamkroeckjoti, Ounprechavanit dan Kijboonchoo (2012 dalam Belete, 2018) menyebutkan bahwa *turnover intention* adalah kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaan yang sedang ia kerjakan saat ini. Robbins dan Judge (2018) menyatakan *turnover intention* merupakan kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela maupun tidak sukarela karena kurangnya daya tarik dari pekerjaan yang saat ini sedang dikerjakan dan mendapatkan alternatif pekerjaan lain. Kerlinger (1973, dalam Suifan et al. (2016) juga menyatakan bahwa *turnover intention* didefinisikan sebagai perkiraan karyawan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan secara permanen dalam waktu dekat. Dari ketiga pernyataan mengenai *turnover intention*, maka dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah kemungkinan atau kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara permanen baik secara sukarela maupun tidak sukarela karena sudah tidak memiliki ketertarikan kepada pekerjaan tersebut dan mendapatkan tawaran pekerjaan lain yang dianggap lebih baik.

2.1.2 Jenis Turnover

Turnover dapat terbagi dalam dua jenis, yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover* (Belete, 2018). *Voluntary turnover* merupakan pilihan dari

dalam diri seorang karyawan untuk berhenti dari pekerjaan dan perusahaanya, sedangkan *involuntary turnover* mengacu pada pilihan manajerial perusahaan untuk memaksa karyawan untuk meninggalkan pekerjaan dan perusahaan.

2.1.3 Dimensi *Turnover Intention*

Mobley (2011) menyebutkan ada tiga dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yakni:

1. *Thinking of quitting* (pemikiran untuk keluar), suatu keadaan ketika seorang karyawan memiliki pemikiran apakah dia memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan tempat ia bekerja saat ini.
2. *Intention to search for alternative* (keinginan untuk mencari alternatif), suatu keadaan ketika seorang karyawan memiliki keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain di perusahaan lain yang dianggap akan dapat memberikan suatu harapan yang belum didapatkan dari pekerjaan dan perusahaan saat ini.
3. *Intention to quit* (keinginan untuk keluar), suatu keadaan ketika seorang karyawan sudah memiliki keinginan untuk pergi meninggalkan pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja saat ini.

2.1.4 Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Ada banyak hal yang dapat menyebabkan munculnya keinginan seorang karyawan untuk berpindah dari perusahaan. Berikut merupakan faktor-faktor yang dapat menjadi penyebab atau pemicu seorang karyawan ingin berpindah dari sebuah perusahaan:

1. Stres Kerja

Tekanan dari pekerjaan yang sedang dikerjakan, konflik yang terjadi di perusahaan saat bekerja dan waktu bekerja yang tidak sesuai dapat menyebabkan seorang karyawan mengalami stress dalam bekerja (Tilahun, 2018). Seorang karyawan yang mengalami stres kerja yang berlebih dalam suatu perusahaan akan memiliki kemungkinan yang besar untuk memiliki keinginan untuk meninggalkan atau berpindah dari perusahaan tersebut. Santript Shukla dan Dr. Ambalika Sinha (2013) juga menjelaskan bahwa pengalaman terkait stres kerja, banyaknya faktor yang memicu terjadinya stress kerja ditambah dengan kurangnya komitmen pada perusahaan dan ketidakpuasan dalam bekerja dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

2. Gaji dan Kompensasi

Salah satu penyebab terjadinya tingginya tingkat *turnover intention* dalam sebuah perusahaan adalah ketidaksesuaian dan rendahnya gaji serta kompensasi yang diberikan kepada karyawan (Shukla & Sinha, 2013). Ketidaksesuaian atas pemberian gaji dan kompensasi dapat membuat karyawan menjadi tidak termotivasi untuk bekerja dengan giat. Hal ini juga dapat membuat karyawan akhirnya mencari alternatif pekerjaan lain yang dapat memberikan gaji dan kompensasi yang lebih sesuai daripada yang sudah didapatkan di perusahaan saat ini.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang dapat menentukan seorang karyawan akan loyal kepada perusahaan. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi pelaksanaan kerja karyawan maka penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawannya. Tidak hanya sekedar memberikan fasilitas yang memadai untuk karyawan, tetapi juga membangun hubungan yang baik antar karyawan di perusahaan, baik karyawan yang memiliki level kedudukan yang sama maupun dengan atasan.

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam bekerja dapat mengurangi stres kerja karyawan dan menekan tingkat *turnover*. Sebaliknya, jika lingkungan kerja di perusahaan tidak mendukung karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya maka akan dapat membuat karyawan tidak nyaman untuk bekerja dan akhirnya akan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Tilahun, 2018).

4. Pertumbuhan Karir

Pertumbuhan karir dapat menjadi faktor pemicu stres kerja pada karyawan jika karyawan mengalami hambatan dalam berkarir seperti terjebak dalam posisi yang sama dalam jangka waktu yang cukup lama tanpa kesempatan untuk mendapatkan promosi dalam bekerja (Tilahun, 2018). Hal ini tentu saja dapat memicu terjadinya *turnover intention* pada karyawan karena mereka akan mencari alternatif perusahaan lain yang dapat memberikan jenjang karir yang lebih baik daripada perusahaan saat ini.

Saat ini permasalahan terkait dengan *turnover intention* terutama jika sudah berada di tingkat yang tinggi menjadi fokus utama banyak perusahaan karena tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dapat memberikan dampak buruk pada perusahaan, terutama jika perusahaan kehilangan karyawan yang memiliki kinerja baik (Wu & Polsaram, 2011). Perusahaan juga dapat mengalami pembengkakan pada biaya rekrutmen dan seleksi jika kehilangan karyawan. Masalah seperti ini dapat timbul karena perusahaan tidak dapat menjalankan praktik manajemen sumber daya manusia dengan baik dan maksimal, sehingga karyawan menjadi merasa tidak nyaman dan akhirnya mereka dapat pergi meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk selalu berusaha meminimalisir tingkat *turnover intention* agar tidak menjadi masalah berkelanjutan yang dapat merugikan perusahaan. Salah satu cara untuk mengatasi masalah terkait *turnover intention* ini adalah dengan memastikan perusahaan melaksanakan praktik manajemen sumber daya manusia dengan baik untuk menunjang kinerja, memberikan kepuasan pada karyawan dalam bekerja dan akhirnya dapat menekan tingkat *turnover* karyawan dalam perusahaan.

2.2 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Praktik manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan proses atau fungsi yang ada dalam manajemen sumber daya manusia. Bentuk dari praktik manajemen sumber daya manusia juga tidak jauh berbeda dengan fungsi yang dimiliki dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Michael Armstrong (2006), bentuk dari praktik manajemen sumber daya manusia meliputi rekrutmen dan seleksi, penilaian, pelatihan dan pengembangan, serta pemberian kompensasi

kepada karyawan. Penting bagi perusahaan untuk melaksanakan praktik manajemen sumber daya manusia dengan baik agar terhindar dari beberapa masalah terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Masalah yang dapat timbul karena kurang melaksanakan praktik manajemen sumber daya manusia dengan baik antara lain: memposisikan seseorang yang kurang tepat untuk sebuah pekerjaan, membuat efektifitas kinerja perusahaan menurun karena kurangnya diadakan pelatihan, membuat tingkat *turnover* karyawan di perusahaan menjadi tinggi, dan eksploitasi tenaga kerja karena permasalahan ketidakadilan dalam perusahaan (Dessler, 2020).

Salah satu permasalahan terkait pengelolaan sumber daya manusia yang sedang diperhatikan oleh banyak perusahaan sekarang ini yaitu masalah terkait tingginya tingkat *turnover intention* karyawan yang tentu saja dapat membawa dampak negatif dan merugikan perusahaan. Agar dapat terhindar dari permasalahan tersebut, maka perusahaan perlu memastikan pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia berjalan dengan baik yang akhirnya akan membuat perusahaan mampu mempertahankan karyawan. Salah satu cara agar perusahaan dapat menekan dan menghindari *turnover* karyawan yang tinggi yakni dengan memastikan karyawan merasa puas dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan di dalam perusahaan.

2.3 Kepuasan Karyawan Pada Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia menunjukkan pengalaman baik karyawan dengan pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk

memastikan setiap karyawan untuk memiliki rasa puas dengan praktik manajemen sumber daya manusia agar para karyawan dapat merasa nyaman dalam bekerja dan tidak akan pergi meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat meminimalisir kemungkinan untuk kehilangan karyawan yang dapat merugikan perusahaan karena mengalami pembengkakan pada biaya rekrutmen dan seleksi untuk mengisi posisi yang kosong dalam perusahaan.

Kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia juga dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Rasa puas karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh kepada kinerja perusahaan, semakin puas karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan maka hal tersebut akan membuat kinerja perusahaan semakin meningkat (Khilji & Wang, 2006). Dengan demikian, karyawan yang puas dengan praktik manajemen sumber daya manusia dapat membantu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih baik yang akhirnya dapat membantuperusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan lebih maksimal. Seperti yang sudah dijelaskan pada sub bab 2.1 terkait bentuk dari praktik manajemen sumber daya manusia, dalam penelitian ini peneliti hanya ingin berfokus pada tiga bentuk praktik sumber daya manusia yaitu pelatihan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi dalam bentuk gaji yang akan diperdalam dan dipaparkan kembali menjadi kepuasan terkait tiga bentuk dari kepuasan karyawan yakni kepuasan terhadap pelatihan (*training satisfaction*), kepuasan terhadap penilaian kinerja (*performance appraisal satisfaction*), dan kepuasan terhadap gaji yang diterima (*pay satisfaction*).

2.3.1 Kepuasan Terhadap Pelatihan (*Training Satisfaction*)

Kepuasan terhadap pelatihan merupakan bentuk dari respon karyawan yang merasa bahwa pelatihan yang diberikan oleh perusahaan akan berguna bagi mereka untuk membantu mengerjakan pekerjaan dengan lebih efektif atau lebih efisien. Rasa puas terhadap pelatihan mengacu pada sejauh mana seorang karyawan menyukai atau tidak menyukai serangkaian kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan sebuah tugas yang diberikan (Schmidt, 2007). Rasa puas terhadap pelatihan ini dapat membantu perusahaan untuk meminimalisir tingginya turnover karyawan karena dapat memaksimalkan kepuasan kerja karyawan yang muncul karena perasaan terbantu dalam mengerjakan pekerjaan melalui program pelatihan yang telah dilaksanakan (Huang & Su, 2016), dan mengatasi *burnout* yang dirasakan karyawan (Msaouel et al., 2010).

2.3.2 Kepuasan Terhadap Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal Satisfaction*)

Kepuasan terhadap penilaian kinerja merupakan respon atau tanggapan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja di perusahaan (Ismail & Gali, 2017). Penting bagi perusahaan untuk memastikan karyawan merasa puas terhadap sistem penilaian kinerja di perusahaan. Jika karyawan merasa tidak puas dengan sistem penilaian kinerja perusahaan maka akan berakibat menimbulkan sikap, perilaku, dan persepsi negatif yang mengacu pada kegagalan pada sistem penilaian kinerja perusahaan

2.3.3 Kepuasan Terhadap Gaji yang Diterima (*Pay Satisfaction*)

Kepuasan terhadap gaji yang diterima merupakan sebuah perasaan puas/bangga yang muncul saat menerima gaji dari perusahaan. Kepuasan terhadap gaji yang diterima mengacu pada jumlah keseluruhan dari perasaan negatif maupun positif yang dimiliki seseorang terhadap gaji yang diterima (Miceli & Lane, 1991). Jika seorang karyawan memperoleh gaji yang mereka anggap adil dengan usaha yang telah mereka lakukan untuk perusahaan, maka besar kemungkinan karyawan tersebut akan merasa puas. Kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima dapat membawa dampak baik untuk perusahaan karena dapat meningkatkan motivasi kerja yang kemudian dapat meningkatkan kinerja karyawan bagi perusahaan.

Karyawan yang merasa puas akan praktik manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh perusahaan akan termotivasi dan memiliki kinerja yang baik dalam mengerjakan pekerjaannya. Selain itu, mereka juga akan memiliki rasa keterlibatan dengan pekerjaan yang sedang mereka kerjakan. Keterlibatan kerja pada akhirnya juga dapat menekan tingkat turnover intention yang tinggi dalam perusahaan.

2.4 Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

2.4.1 Definisi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja (*work engagement*) mengacu pada sebuah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai oleh semangat, dedikasi serta penghayatan (Schaufeli et al., 2002). Menurut Robbins dan Judge (2021), keterlibatan kerja merupakan investasi energi fisik, kognitif dan emosional karyawan ke dalam kinerja pekerjaan mereka. Dari kedua definisi

keterlibatan kerja menurut ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah sebuah perilaku positif dari karyawan yang menunjukkan adanya semangat, dedikasi dan penghayatan dalam mengerjakan pekerjaan yang ada serta mengupayakan kinerja pekerjaan yang baik dengan mencurahkan energi baik dalam bentuk energi fisik, kognitif serta emosional yang dimiliki karyawan saat mengerjakan pekerjaan mereka.

2.4.2 Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Schaufeli dan Salanova (2008) keterlibatan kerja (*work engagement*) memiliki tiga dimensi yang dapat digunakan untuk melihat seorang karyawan memiliki keterlibatan kerja dalam perusahaan, yaitu:

1. Semangat (*vigor*), mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, sukarela membantu mengerjakan pekerjaan orang lain (rekan kerja) dan tekun sekalipun menghadapi permasalahan dalam bekerja.
2. Dedikasi (*dedication*), mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan dan memiliki rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.
3. Penghayatan (*absorption*), mengacu pada berkonsentrasi penuh dan merasa senang saat bekerja, dapat merasa bahwa waktu bekerja berlalu dengan cepat serta akan sulit untuk lepas dari pekerjaan tersebut.

2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan dalam perusahaan (Chandani et al., 2016 ; Joachim, 2020), yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan dalam perusahaan. Ketika karyawan dalam sebuah perusahaan memiliki komunikasi yang terjalin dua arah dengan atasan atau dengan rekan kerja mereka, maka akan dapat membuat mereka saling memiliki keterlibatan yang baik dalam mengerjakan pekerjaan dan mengambil keputusan dalam perusahaan. Semakin baik komunikasi yang terjalin, maka tingkat keterlibatan kerja karyawan pun juga akan semakin tinggi.

2. Peluang Pengembangan Karir

Membuka peluang untuk pengembangan karir dapat memberikan peran yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan membuat karyawan bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama (Joachim, 2020). Perusahaan harus memastikan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan tujuan karirnya, jika pekerjaan tersebut sudah sesuai dengan tujuan karir karyawan dan dapat membuat karir mereka berkembang, maka karyawan akan merasa puas dan akhirnya memiliki keterlibatan dengan pekerjaannya.

3. Kepemimpinan

Menurut Mutunga (2009, dalam Joachim 2020) kepemimpinan yang efektif merupakan hal yang penting bagi kelancaran dalam sebuah perusahaan. Perusahaan harus memiliki kepemimpinan yang berkualitas untuk mengelola sumber daya manusia. Seorang pemimpin harus dapat meningkatkan tingkat keterlibatan kerja karyawan (Joachim, 2020).

Seorang pemimpin harus berorientasi pada masa depan dan harus melibatkan karyawan dalam visi mereka untuk meningkatkan keterlibatan karyawan (Chandani et al., 2016).

4. *Equal Opportunity* (Memiliki kesempatan yang sama)

Tingkat keterlibatan karyawan dapat ditentukan dengan bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan dengan adil, transparan dan tidak memihak. Ketika perusahaan memiliki sistem penilaian kinerja yang tepat, dapat menerapkan kesempatan yang sama pada setiap karyawan dan memperlakukan mereka dengan adil maka dapat membuat karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi di perusahaan (Joachim, 2020).

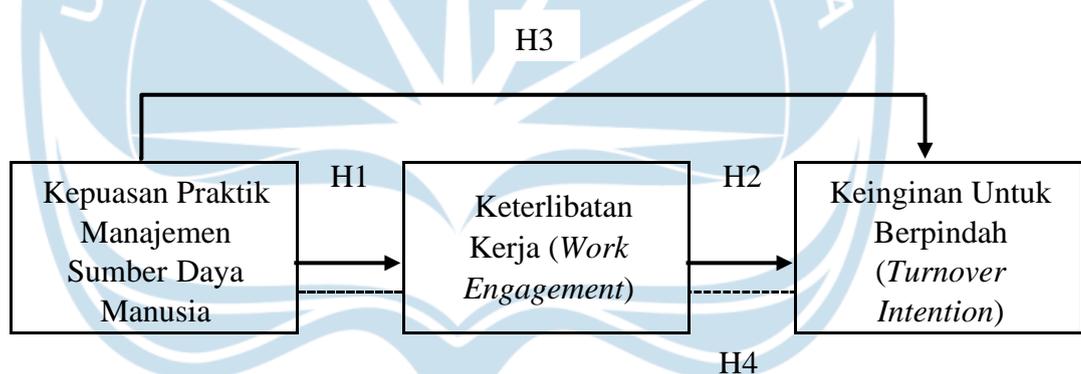
5. Kompensasi

Pemberian kompensasi secara menyeluruh akan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dan akhirnya dapat memberikan pengaruh yang besar pada keterlibatan kerja karyawan. Perusahaan harus dapat mengembangkan sistem kompensasi yang tepat yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja. Jika karyawan sudah memiliki motivasi kerja yang tinggi maka tingkat keterlibatan mereka pada pekerjaannya juga akan tinggi (Joachim, 2020).

Seorang karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dengan perusahaan dimungkinkan akan dapat bekerja dengan lebih maksimal dan dapat memberikan peningkatan performa dalam bekerja karena memiliki komitmen, semangat dan dedikasi tinggi kepada pekerjaan. Seorang karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaan dan perusahaan akan lebih merasa puas dengan

pekerjaannya, memiliki komitmen yang tinggi dengan perusahaan, dan tidak berniat untuk meninggalkan perusahaan (Schaufeli & Salanova, 2008). Dengan demikian, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi ini akan cenderung tidak ingin pergi meninggalkan perusahaan karena ia sudah memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaannya, ia akan merasa sangat menyayangkan jika ia harus pergi meninggalkan pekerjaan dan perusahaannya saat ini karena akan dirasa cukup sulit untuk menemukan pekerjaan dan perusahaan yang baru dengan rasa keterikatan yang sama dengan yang saat ini dirasakan.

2.5 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian di atas menjelaskan beberapa hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini. Ada empat hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini, yaitu:

- H1: Kepuasan karyawan pada praktik sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan.
- H2: Keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*).

- H3: Kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*).
- H4: Keterlibatan kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*).

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Kepuasan Karyawan Pada Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia menunjukkan pengalaman baik karyawan dengan pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Rasa puas karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh kepada kinerja perusahaan. Semakin puas karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan maka hal tersebut akan membuat kinerja perusahaan semakin meningkat (Khilji dan Wang, 2006). Peningkatan kinerja karyawan juga merupakan salah satu tanda yang menunjukkan tingginya keterlibatan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Bechtoldt et al. (2011) menyebutkan bahwa keterlibatan kerja dapat mengarahkan karyawan untuk menunjukkan perilaku dan kinerja yang lebih baik dan berkualitas. Semakin puas seorang karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan, maka akan semakin tinggi pula keterlibatan kerja seorang karyawan tersebut dalam

perusahaan yang ditunjukkan oleh tingginya kinerja karyawan tersebut karena rasa puas yang muncul.

Dalam penelitian sebelumnya, Memon et al. (2021) yang meneliti terkait kepuasan karyawan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia (*training satisfaction, performance appraisal satisfaction, dan pay satisfaction*) menemukan bahwa kepuasan karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari *training satisfaction* dan *performance appraisal satisfaction* memberikan pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Chandani et al. (2016) juga menemukan bahwa kepuasan karyawan terhadap gaji dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap keterlibatan kerja karyawan, disebutkan bahwa semakin puas seorang karyawan dengan gajinya maka akan dapat memotivasi mereka dalam bekerja dan akhirnya menimbulkan tingginya keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya. Temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat digunakan oleh penulis untuk merumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini, yakni:

H1: Kepuasan karyawan pada praktik sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja karyawan.

2.6.2 Pengaruh Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*) Terhadap *Turnover Intention*

Schaufeli dan Salanova (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa seorang karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaan dan perusahaan akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya, memiliki komitmen yang tinggi dengan perusahaan, dan tidak berniat untuk meninggalkan perusahaan. Dengan

demikian, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi ini akan cenderung tidak ingin pergi meninggalkan perusahaan karena ia sudah memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaannya dan akan merasa menyayangkan pekerjaan tersebut jika mereka pergi meninggalkan perusahaan. Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wan et al. (2018) terkait dengan keterlibatan kerja dan *turnover intention* pada perawat ahli di Beijing di temukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh negatif secara signifikan terhadap *turnover intention*.

Kemudian, Memon et al. (2020) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa adanya pengaruh negatif dari keterlibatan kerja terhadap *turnover intention*. Disebutkan juga bahwa seorang karyawan yang memiliki keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan sedikit atau bahkan tidak memiliki keinginan untuk berpindah dari perusahaan (Memon et al., 2020). Pernyataan dan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dijadikan acuan oleh penulis untuk merumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini, yakni:

H2: Keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*).

2.6.3 Pengaruh Kepuasan Karyawan Pada Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan karyawan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. Rasa puas akan mendorong tingginya tingkat kinerja karyawan yang akan mendorong karyawan tersebut untuk tetap berada di perusahaan (Chen dan Wang, 2019). Kepuasan karyawan dapat ditunjukkan

melalui beberapa aspek, namun dalam penelitian ini peneliti ingin melihat kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia. Penting bagi perusahaan untuk memastikan setiap karyawan untuk memiliki rasa puas dengan praktik manajemen sumber daya manusia agar para karyawan dapat merasa nyaman dalam bekerja, memiliki kinerja yang baik yang akan membuat karyawan tidak akan pergi meninggalkan perusahaan. Kepuasan karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dalam penelitian ini ditunjukkan melalui kepuasan terhadap pelatihan (*training satisfaction*), kepuasan terhadap penilaian kinerja (*performance appraisal satisfaction*) dan kepuasan terhadap gaji yang diterima (*pay satisfaction*).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Memon et al. (2017) terkait dengan kepuasan karyawan terhadap pelatihan (*training satisfaction*), ditemukan bahwa *training satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Disebutkan bahwa seorang karyawan yang telah puas terhadap serangkaian pelatihan yang diterima akan memiliki motivasi dan kinerja yang baik dalam bekerja, hal ini membuat karyawan tersebut enggan untuk melepaskan pekerjaannya dan meninggalkan perusahaan. Kemudian, Bibi et al. (2018) menemukan bahwa sistem penilaian kinerja yang memuaskan karyawan dalam arti bersifat adil dan transparan dapat membuat karyawan akan bertahan lebih lama di dalam perusahaan. Shukla dan Sinha (2013) juga menemukan bahwa rendahnya gaji yang memicu ketidakpuasan akan gaji menjadi faktor utama terjadinya *turnover intention*. Sebaliknya, jika gaji yang diterima oleh karyawan sudah sesuai dan membuat karyawan memiliki rasa puas terhadap gaji yang diterima, maka hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengurangi tingkat *turnover intention*.

Temuan pada penelitian-penelitian terdahulu ini dapat dijadikan acuan oleh penulis untuk merumuskan hipotesis ketiga, yakni:

H3: Kepuasan karyawan pada praktik sumber daya manusia berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*).

2.6.4 Keterlibatan Kerja Memediasi Pengaruh Kepuasan Karyawan Pada Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap *Turnover Intention*

Dalam penelitian ini penulis sudah mengasumsikan dan mencoba membuktikan bahwa kepuasan karyawan dengan praktik manajemen sumber daya manusia dapat berpengaruh terhadap keterlibatan kerja, dan keterlibatan kerja juga dapat berpengaruh terhadap *turnover intention*, maka dapat diperkirakan juga bahwa keterlibatan kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia terhadap *turnover intention*.

Schaufeli dan Salanova (2008) mengemukakan bahwa seorang karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaan dan perusahaan akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya, memiliki komitmen yang tinggi dengan perusahaan, dan tidak berniat untuk meninggalkan perusahaan. Keterlibatan kerja karyawan juga dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih maksimal daripada sebelumnya. Hal ini dapat dibuktikan dengan pernyataan yang disebutkan oleh Bechtoldt et al. (2011) yang menyebutkan bahwa keterlibatan kerja dapat mengarahkan karyawan untuk menunjukkan perilaku dan kinerja yang lebih baik dan berkualitas. Dua

output baik yang didapatkan dari keterlibatan kerja karyawan ini pada akhirnya akan membuat karyawan menjadi enggan untuk meninggalkan perusahaan. Memon et al. (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan karyawan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia yang mendorong tekad dan upaya kerja karyawan dapat menurunkan tingkat *turnover intention* dalam perusahaan. Kemudian, dalam penelitian yang dilakukan oleh Karadas dan Karatepe (2018) ditemukan bahwa keterlibatan kerja memediasi hubungan antara sistem kerja yang memiliki kinerja tinggi dengan *turnover intention*. Oleh karena itu, dengan pernyataan dan temuan dari penelitian-penelitian terdahulu ini dapat dijadikan acuan oleh penulis untuk merumuskan hipotesis keempat dalam penelitian ini, yakni:

H4: Keterlibatan kerja dapat memediasi pengaruh kepuasan karyawan pada praktik manajemen sumber daya manusia terhadap keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*).