



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen**

Menurut Kinicki & William (2013), Manajemen merupakan pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi. Efektif diartikan sebagai akhir dari tujuan sebuah organisasi. Sedangkan efektif mengarah pada penggunaan sumber daya baik dari sumber daya manusia, uang, maupun bahan baku yang digunakan secara bijak.

Menurut Robbins and Coulter (2018), Manajemen merupakan aktivitas untuk mengkoordinasi dan mengawasi kerja orang lain, sehingga aktivitas mereka dapat terpenuhi secara efisien dan efektif. Efektif mengarah pada ending dari pencapaian dan efisien mengarah pada proses yang dilakukan agar dapat menyelesaikan suatu tujuan.

Menurut Bateman & Snell (2015), Manajemen merupakan proses kerja dengan sekumpulan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer yang baik akan melakukan hal-hal dengan efektif dimana dapat mencapai tujuan organisasi dan dengan efisien menghabiskan sumber daya yang minimal.

Dari ketiga definisi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses kerja yang melibatkan sekumpulan orang dimana mengutamakan tingkat efektivitas dan efisiensi dalam mengimplementasikannya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

##### **2.1.1.1. Proses Manajemen**

Proses manajemen menurut Kinicki (2013), dapat disebut juga sebagai 5 fungsi manajemen yakni *Process, Organizing, Leading, Staffing, and Controlling* (POLCS).

1. *Planning*, didefinisikan sebagai penetapan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapai tujuan tersebut.
2. *Organizing*, didefinisikan untuk mengatur tugas, orang atau karyawan yang ada di perusahaan, dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan.
3. *Leading*, didefinisikan sebagai memotivasi, pengarahan, dan memengaruhi orang lain untuk bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.
4. *Controlling*, didefinisikan sebagai pemantauan kinerja, membandingkannya dengan tujuan, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.
5. *Staffing*, didefinisikan sebagai penentuan jenis orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, serta melatih dan mengembangkan karyawan

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian manajemen sumber daya menurut Dessler (2015) adalah Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan (Dessler, 2015).

Menurut Mondy (2008), manajemen sumber daya manusia merupakan manfaat dari individu atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam hal tersebut, manajer diharuskan untuk peduli dan memperhatikan kinerja sumber daya manusia di organisasi agar dapat mencapai tujuan atau *goals* (Mondy, 2008).

Menurut Armstrong (2014) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management Practice*, manajemen sumber daya manusia merupakan tugas individu dimana memperhatikan semua aspek tentang bagaimana sekumpulan orang dipekerjakan dan dikelola didalam suatu organisasi (Armstrong, 2014).

### **2.1.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan management process (POLCS) menurut Dessler (2015), Fungsi manajemen sumber daya yaitu *Staffing*, yang memiliki arti sebagai penentuan jenis orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, memberikan kompensasi kepada karyawan, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, serta melatih dan mengembangkan karyawan. Manajemen sumber daya memberikan konsep dan teknik yang dibutuhkan setiap manajer untuk melakukan aspek manajemen orang atau personel. Termasuk:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan)

Prosedur untuk menentukan tugas dan persyaratan keterampilan dari suatu pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk itu.

2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut kandidat pekerjaan  
Hubungan aritmatika historis antara pimpinan dan undangan rekrutmen, undangan dan wawancara, wawancara dan penawaran yang dibuat, serta penawaran yang dibuat dan penawaran diterima.

3. Memilih kandidat pekerjaan  
Mempublikasikan pekerjaan terbuka kepada karyawan dan mendaftarkan fungsinya, seperti kualifikasi, penyelia, jadwal kerja, dan tingkat upah.
4. Mengorientasikan dan melatih karyawan baru  
Prosedur untuk memberikan informasi dasar kepada karyawan baru tentang perusahaan.
5. Mengolah upah dan gaji (kompensasi karyawan)  
Semua bentuk pembayaran atau hadiah diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan mereka.
6. Memberikan insentif dan manfaat  
Perusahaan menawarkan insentif seperti uang tunai, dan reward agar karyawan dapat merasa dihargai atas kinerja mereka.
7. Menilai kinerja  
Mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya.
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, dan pendisiplinan)  
Memberikan serangkaian pertanyaan terkait pekerjaan yang berfokus pada bagaimana calon akan berperilaku dalam situasi tertentu.
9. Melatih karyawan dan mengembangkan manajer  
Proses mengajar karyawan baru dan keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka.
10. Membangun hubungan dan keterlibatan karyawan  
Sejauh mana karyawan organisasi secara psikologis terlibat, terhubung, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Menurut Dessler (2015), dalam suatu organisasi kecil tentu saja membutuhkan bantuan, pengetahuan khusus, dan saran dari staff Sumber Daya Manusia yang terpisah. Contoh tugas kerja yaitu:

1. *Recruiters*

Berfungsi untuk menjaga kontak di dalam komunitas dan mungkin bepergian secara ekstensif untuk mencari pelamar kerja yang berkualitas.

2. *Equal Employment Opportunity (EEO)*

Berfungsi untuk menyelidiki dan menyelesaikan keluhan EEO, memeriksa praktik organisasi untuk kemungkinan terjadi pelanggaran, dan kimpilasi dan kirimkan laporan.

3. *Job Analysts*

Berfungsi untuk mengumpulkan dan memeriksa informasi terperinci tentang tugas pekerjaan untuk menyiapkan uraian pekerjaan.

4. *Compensation Managers*

Berfungsi untuk mengembangkan rencana kompensasi dan menangani program tunjangan karyawan.

5. *Training specialists*

Berfungsi untuk merencanakan, mengatur, serta mengarahkan kegiatan pelatihan para karyawan untuk mengembangkan tingkat kemampuan kinerja mereka.

6. *Labor Relation Specialists*

Berfungsi untuk memberi tahu manajemen terkait semua aspek serikat hubungan manajemen.

### **2.1.3 Corporate Social Responsibility (CSR)**

*Corporate Social Responsibility* adalah sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi kewajiban tanggung jawabnya kepada para stakeholders, baik kepada karyawan, komunitas, dan masyarakat secara keseluruhan (Holladay, 2012).

*Corporate Social Responsibility (CSR)* merupakan harapan bisnis oleh para *stakeholders* dan manajemen strategis dari tuntutan ini oleh bisnis yang membantu memastikan keuntungan dan keberlangsungan perusahaan (Hirschland, 2006, p.7)

Definisi CSR yang telah dijelaskan diatas tersebut, dapat dikatakan bahwa untuk menjadi sukses, perusahaan memiliki tanggung jawab yang sangat nyata dan mengikat kepada *stakeholder* yang lebih luas yang terkena dampak dan dipengaruhi oleh operasi mereka (Hirschland, 2006).

#### **2.1.3.1. Strategi Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility***

Pada buku yang berjudul *Managing Corporate Social Responsibility* menurut Coombs dan Holladay, terdapat beberapa strategi yang diperlukan dalam melaksanakan kegiatan CSR perusahaan yaitu:

##### *1. Scanning dan Monitoring*

*Scanning dan Monitoring* merupakan langkah awal yang digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi mengenai lingkungan dan area pelaksanaan kegiatan, serta untuk dapat mengerti *stakeholders* baik dari internal maupun eksternal. Proses ini juga dapat membuat perusahaan mengetahui strategi CSR apa yang harus digunakan agar dapat menemukan ekspektasi yang dibutuhkan oleh stakeholders (Coombs dan

Holladay,2012)

## 2. *Formative Research*

*Formative Research* merupakan tahapan yang dilaksanakan untuk mengidentifikasi isu-isu yang ada di masyarakat yang berpotensi memberikan efek negatif bagi perusahaan. *Formative research* ini berguna untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk merealisasikan inisiatif CSR nya. Proses ini juga dapat memberikan informasi yang sangat jelas bagi perusahaan untuk melihat gambaran efek yang kemungkinan terjadi berdasarkan dari focus kegiatan CSR (Coombs dan Holladay,2012)

## 3. *Create CSR Initiative*

Tahapan ini merupakan keputusan final dari analisis focus CSR karena pada tahap ini akan membahas mengenai pelaksanaan CSR dalam waktu dekat atau tidak, dan menentukan tujuan dari kegiatan CSR tersebut (Coombs dan Holladay, 2012)

## 4. *Communicate CSR Inisiative*

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan harus mempersiapkan proses kegiatan CSR dengan baik agar kegiatan tersebut dapat tersampaikan kepada *stakeholders* yang dituju dan dapat diterima oleh *stakeholders* dengan baik.

## 5. *Evaluation and Feedback*

Evaluasi merupakan proses dimana perusahaan dapat menilai keberhasilannya tersebut dari inisiatif CSR yang telah dilaksanakan, sedangkan *feedback* merupakan respon para *stakeholders* terhadap inisiatif CSR perusahaan. Hal tersebut nantinya akan memberikan nilai dan dampak positif bagi perusahaan itu sendiri.

#### **2.1.4 Ethical Leadership**

Menurut Snell dan Bateman (2013), *Ethical Leadership* merupakan orang yang bermoral dan manajer moral yang mempengaruhi orang lain atau orang sekitar untuk berperilaku etis.

Menurut Fradrich dan William (2017), *Ethical Leadership* merupakan kemampuan atau wewenang untuk membimbing dan mengarahkan orang lain menuju suatu tujuan. Kebanyakan orang setuju bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk setiap organisasi.

##### **2.1.4.1 Manfaat Ethical Leadership**

*Ethical Leadership* memiliki banyak manfaat bagi organisasi. Yang paling penting yaitu *Ethical Leadership* memiliki dampak langsung pada budaya perusahaan seperti, para pemimpin etik mengkomunikasikan dan memantau nilai organisasi, memastikan bahwa karyawan memahami tujuan dan keyakinan perusahaan. Mereka juga memberikan motivasi budaya untuk berperilaku etis, seperti program penghargaan untuk perilaku etis dan pengambilan keputusan. Penguatan ini berkorelasi positif dengan pola perilaku karyawan etis. Dengan demikian, *Ethical leadership* mampu memberikan dorongan bagi para

karyawannya untuk bertindak secara etis dalam lingkungan kerja sehari-hari (Fradrich dan William, 2017, p.317).

Selain *Ethical Leadership* dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui kepuasan dan produktivitas karyawan, *Ethical Leadership* dapat juga menciptakan hubungan yang kuat dengan para *stakeholder* eksternal. Ketika kepercayaan konsumen untuk perusahaan meningkat, maka mereka akan mengembangkan loyalitas dan mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain. *Ethical Leadership* merupakan persyaratan mendasar untuk mempengaruhi penilaian pasar jangka panjang perusahaan. Reputasi perusahaan untuk tanggung jawab sosial perusahaan juga dapat mempengaruhi keputusan para investor (Fradrich dan William, 2017, p.318)

#### **2.1.4.2 Syarat-syarat untuk *Ethical Leadership***

Menurut Fradrich dan William (2017), *Ethical Leadership* membutuhkan karakter dan kompetensi yang baik, mereka juga membutuhkan keterampilan untuk memimpin dan membimbing orang lain. Keterampilan kepemimpinan etis berkembang melalui pelatihan, pengalaman, dan pembelajaran praktik-praktik kepemimpinan terbaik lainnya selama bertahun-tahun. Terdapat 7 kebiasaan *Ethical Leadership* yang kuat yaitu sebagai berikut:

- a) *Ethical Leadership* memiliki karakter pribadi yang kuat
- b) *Ethical Leadership* memiliki hsrat untuk melakukan hal yang benar dan etis
- c) *Ethical Leadership* proaktif
- d) *Ethical Leadership* mempertimbangkan kepentingan semua *stakeholdersnya*
- e) *Ethical Leadership* merupakan model peran untuk nilai-nilai organisasi
- f) *Ethical Leadership* bersifat transparan tetapi tetap terlibat aktif dalam

pengambilan keputusan

- g) *Ethical Leadership* mengambil pandangan holistik dari budaya etis perusahaan

### **2.1.5 Work Engagement**

Barner dan Collier (2013), mendefinisikan *Work Engagement* sebagai kondisi dimana suatu pikiran yang positif dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Terdapat 3 dimensi untuk menggambarkan variabel *Work Engagement* yaitu:

1. *Vigor*

*Vigor* merupakan level energi yang cukup tinggi ketika bekerja, memiliki kemampuan untuk mengerahkan segala upaya, dan persisten ketika menghadapi hambatan dalam bekerja.

2. *Dedication*

*Dedication* mengarah pada keterlibatan diri seorang individu terhadap suatu pekerjaan dengan rasa signifikan, antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

3. *Absorption*

Absorpsi ditandai dengan konsentrasi yang penuh dimana seorang individu merasa ketika ia bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan merasa senang dengan pekerjaannya.

### **2.1.6 Burnout**

Menurut Schemerhorn (2012), seseorang yang mengalami “*burned out*” atau merasa kelelahan secara emosional dan fisik dapat mengurangi kemampuan

untuk mengendalikan tanggung jawab dan kesempatan kerja secara positif.

Menurut Jerald Greenberg & Robert (2008), *Burnout* merupakan sebuah sindrom dimana karyawan merasakan kelelahan baik secara fisik maupun mental, dan timbulnya perasaan harga diri yang rendah berawal dari timbulnya rasa stress yang cukup intens dari karyawan itu sendiri. Ada beberapa jenis karakteristik *burnout* yaitu:

1. *Physical Exhaustion*, dimana seorang karyawan atau seorang individu mengalami kelelahan, merasakan energi yang cukup rendah, dan mulai timbul rasa bosan seiring berjalannya waktu
2. *Emotional Exhaustion*, dimana seseorang mulai merasakan depresi, perasaan terperangkap atau jenuh didalam suatu pekerjaan.
3. *Depersonalization*, dimana seseorang mengalami kelelahan secara terus menerus dan menunjukkan pola kelelahan tersebut di pekerjaannya.
4. *Feeling of low personal accomplishment*, dimana seseorang mengalami kelelahan yang disebabkan karena mereka merasa belum mencapai banyak hal di masa lalu dan menganggap karena hal masa lalu tersebut, kemungkinan besar mereka tidak akan berhasil di masa mendatang.

Menurut Griffin (2013), *Burnout* merupakan perasaan kelelahan yang timbul saat seseorang mengalami tekanan yang cukup banyak dalam jangka waktu yang cukup lama.

### **2.1.7 Turnover Intentions**

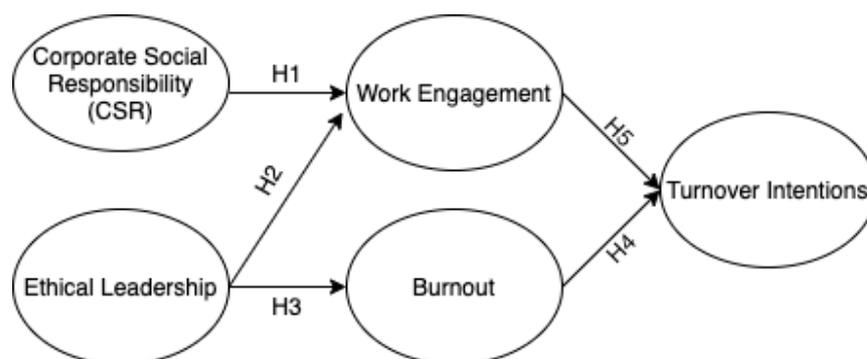
Dalam buku yang berjudul *Human Resource Management* (2015: p.326), Menurut Gary Dessler, *Turnover* merupakan tingkat dimana karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan antar industri. Dengan adanya tingkat

*turnover* yang tinggi, maka dapat dikatakan bahwa karyawan merasa tidak betah bekerja di perusahaan tersebut.

*Turnover Intentions* dikategorikan sebagai salah satu masalah serius utama bagi perusahaan karena banyaknya karyawan yang meninggalkan organisasi atau banyaknya karyawan yang diberhentikan. Menurut Jerald Greenberg & Robert (2008), *Turnover Intentions* terjadi akibat karyawan yang merasa tidak puas dan merasa kurangnya tantangan didalam suatu pekerjaan yang mereka lakukan. Terdapat 2 jenis *Turnover Intentions* yaitu:

1. *Voluntary Turnover*, merupakan sebuah bentuk perputaran karyawan dimana seorang karyawan mengundurkan diri secara sukarela dari pekerjaannya. Hal tersebut terjadi jika karyawan memiliki atau menemukan alternative untuk pindah ke pekerjaan atau perusahaan yang lain.
2. *Involuntary Turnover*, merupakan sebuah bentuk perputaran karyawan dimana seorang karyawan melakukan pengunduran diri secara tidak sukarela dari pekerjaannya tersebut. Hal tersebut terjadi karena keputusan dari pihak perusahaan untuk menghentikan hubungan kerja terhadap karyawan yang mengalaminya.

## 2.2 Model Penelitian



Sumber: Chieh-Peng Lin, 2017

### **Gambar 2. 1 Model Penelitian**

H1. *Corporate Social Responsibility (CSR)* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

H2. *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

H3. *Ethical Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Burnout*

H4. *Burnout* berpengaruh positif terhadap *Turnover Intentions*

H5. *Work Engagement* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intentions*

## **2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian**

### **2.3.1. Pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap *Work Engagement***

*Work Engagement* paling sering didefinisikan sebagai “kondisi kerja positif yang memuaskan terkait dengan pikiran yang dicirikan oleh kekuatan, dedikasi, dan penyerapan”(Schaufeli et al., 2002, hal.74). Perasaan kesatuan dengan organisasi ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk menampilkan sikap dan perilaku yang mendukung minat organisasi. Oleh karena itu, ketika karyawan menganggap tindakan CSR mereka menguntungkan, maka mereka cenderung dapat membawa lebih banyak energi untuk bekerja dan menampilkan dedikasi dan penyerapan tinggi dalam pekerjaan. *Work Engagement* yang ditingkatkan memotivasi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan resiko secara proaktif dan beresiko perilaku yang dipicu oleh keinginan intrinsik untuk menyelesaikan tantangan sosial dan masalah organisasi (Chaudhary, CSR

Perceptions and Employee creativity: examining serial mediation effects of meaningfulness and work engagement, 2018).

Pengaruh positif *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap karyawan, menunjukkan bahwa karyawan menghargai dukungan organisasi mereka baik secara fisik, psikologis, serta pengembangan dan kesejahteraan. Menurut teori pertukaran sosial (Imerson, 1976), ketika karyawan menerima *support* atau kebaikan dari perusahaan atau menyaksikan karyawan lainnya diperlakukan dengan baik juga, mereka akan membalas dengan cara menguntungkan perusahaan mereka (Cropanzano et al., 2002). Ketika karyawan melihat perusahaan mereka sebagai warga korporat yang baik, mereka tidak hanya memandang pekerjaan mereka secara positif tetapi juga mengerahkan upaya menuju pencapaian tujuan organisasi dengan lebih terlibat dalam pekerjaan sebagai bentuk sosial pertukaran (Cropanzano et al., 2006). Oleh karena itu, tingkat *Work Engagement* menjadi faktor mengapa dan bagaimana CSR mempengaruhi perilaku kerja karyawan (Park, 2016).

*Corporate Social Responsibility* (CSR) yang berkaitan dengan lingkungan atau masyarakat mengacu pada kegiatan perusahaan untuk meminimalkan dampak lingkungan dari bisnisnya, seperti pengadaan produk dan layanan yang peka terhadap lingkungan atau mendorong pelanggan untuk mengurangi dampak lingkungan mereka melalui program. CSR yang terkait dengan pelanggan adalah program yang menangani penghormatan terhadap hak konsumen di luar persyaratan hukum dan *responsive* terhadap keluhan pelanggan. Akhirnya, CSR yang terkait dengan karyawan adalah kegiatan yang membahas penyediaan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan atau yang dapat membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka. Karena kegiatan CSR dimaksudkan untuk memberi manfaat bagi berbagai pemangku kepentingan,

termasuk karyawan, ketika karyawan secara positif memahami CSR perusahaan mereka, mereka akan cenderung melakukan upaya untuk kepentingan perusahaan mereka (Manimegalai, 2018)

Saks (2006) menjelaskan *Work Engagement* dengan bantuan teori pertukaran sosial. Teori ini memberikan dasar teoritis yang menjelaskan alasan mengapa karyawan merasa lebih atau kurang terlibat dalam pekerjaan dan organisasi mereka. Dengan syarat bahwa organisasi memberikan karyawan mereka dengan sumber pertukaran ekonomi dan sosial-emosional, karyawan akan menunjukkan *Work Engagement* sebagai imbalan yang lebih dalam (Lee et al., 2014; Saks, 2006). Jika sebuah organisasi menerapkan kegiatan CSR untuk karyawan dan pemangku kepentingan lainnya, karyawan mungkin akan menghasilkan *Work Engagement* yang lebih dalam. Lee et al. (2014) menemukan bahwa filantropi perusahaan bertindak sebagai anteseden dari kerja dan keterlibatan organisasi (Gurlek, 2019).

Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis yang disajikan ialah:

H1: *Corporate Social Responsibility* memiliki pengaruh positif pada *Work Engagement*

### 2.3.2. **Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Work Engagement***

Menurut konseptualisasi dominan, *Ethical Leadership* dalam organisasi didefinisikan sebagai “demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan antarpribadi, dan promosi perilaku seperti itu kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan dan pengambilan keputusan (Brown et al., 2005, p. 120; see Den Hartog, 2015 review for other

perspectives). Pemimpin yang etis adalah pribadi yang bermoral dan manajer moral secara bersamaan. Aspek orang bermoral dalam pemimpin etis mengacu pada karakteristik kepribadian dan motivasi yang ditandai oleh kejujuran, integritas dan kepercayaan. *Ethical Leadership* dicirikan sebagai adil dan dapat dipercaya (Brown et al., 2005), yang memperlakukan bawahan secara adil dalam penghargaan yang memotivasi bawahan untuk membalas dengan keterlibatan kerja yang lebih besar (Saks 2006). *Ethical leadership* melalui komunikasi terbuka dan dua arah dan dengan mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan membuat jelas tujuan organisasi dan peran kerja yang diharapkan dari karyawan (Brown dan Trevino, 2006; Piccolo et al., 2010), yang meningkatkan *Work Engagement* (Ahmad, 2018).

Ketika karyawan diperlakukan dengan cara yang adil dan terhormat oleh para pemimpin mereka, mereka cenderung berpikir tentang hubungan mereka dengan pemimpin mereka dalam hal pertukaran sosial (Blau, 1964) daripada pertukaran ekonomi. Selain itu, mereka cenderung membalas dengan mengerahkan upaya ekstra dalam pekerjaan mereka, atau lebih banyak dedikasi kerja (Brown et al., 2005) dan bersedia menjadi lebih banyak pekerjaan yang terlibat (Macey, Schneider, Barbera, and Young, 2009). Ketika seorang karyawan memiliki kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan tanpa berkonsultasi dengan penyelia setiap saat, itu dapat menghasilkan keterlibatan kerja (Macey et al., 2009). Bellingham (2003) menyatakan bahwa pemimpin etis ingin memberdayakan karyawan melalui pelatihan dan dukungan dan mereka ingin memberikan kebebasan kepada karyawan mereka untuk menunjukkan inisiatif melalui tanggung jawab dan wewenang. Pemimpin etis mempertimbangkan pengikut mereka dan melalui komunikasi terbuka (Brown dan Trevino, 2006) memperjelas tujuan organisasi dan apa yang diharapkan dari bawahan yang

mengarah pada keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka (Chaudhary, 2018)

Para pemimpin yang autentik meningkatkan keterlibatan kerja dengan membuat pengikut menemukan bakat mereka, membantu mereka menggunakan bakat mereka untuk menciptakan kecocokan yang lebih baik dengan tujuan pekerjaan mereka, memperkaya pekerjaan mereka dan memberikan peluang untuk mengembangkan hubungan yang bermanfaat dengan rekan kerja (Gardner et al., 2005; May et al., 2004). Alok dan Israel (2012) dalam sebuah penelitian di kalangan profesional yang bekerja di India melaporkan dampak positif dari kepemimpinan otentik pada keterlibatan kerja melalui mediasi pengaruh kepemilikan psikologis. Penger dan Cerne (2014) dalam penelitian bertingkat di antara karyawan dan manajer perusahaan manufaktur Slovenia menemukan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan otentik dan *Work Engagement* (Engelbrecht, 2017)

Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis yang disajikan adalah:

H2: *Ethical Leadership* memiliki pengaruh positif pada *Work Engagement*

### **2.3.3. Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap *Burnout***

Elci et al (2012) menemukan hubungan negatif yang signifikan antara *Ethical Leadership* dan stress terkait pekerjaan. Para pemimpin yang dianggap etis dapat mengurangi stress yang terkait dengan pekerjaan, karena mereka mendukung, menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan menyenangkan, terlibat dalam komunikasi terbuka dengan karyawan, dan memastikan harapan dan tanggung jawab pekerjaan jelas bagi karyawan (Okpozo, 2017).

*Burnout* merupakan alasan paling umum bahwa para karyawan meninggalkan pekerjaannya (Estryn-Behar et al., 2007; Whitmer, Hurst, & Prins, 2009). *Burnout* adalah kondisi kelelahan emosional yang mirip dengan pemadaman lilin (Lee et al., 2015). *Ethical Leadership* mempengaruhi kesejahteraan psikologis (Nelson et al., 2014). *Ethical Leadership* memiliki efek positif pada kehidupan kerja, yang pada gilirannya menghasilkan tingkat *Burnout* yang lebih rendah (Lee, 2017).

Brown et al. (2005, p. 120) mendefinisikan *Ethical Leadership* sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan antarpribadi, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, *Ethical Leadership* ditandai oleh demonstrasi pemimpin tentang perilaku etis dan mengacu pada penggunaan pertukaran sosial (Brown et al. 2005), membentuk model peran (Mayor et al. 2013), dan memberi penghargaan serta menghukum dengan tujuan untuk mempromosikan etika. Ketika para karyawan merasakan perilaku *Ethical Leadership* tersebut, ini akan membantu pengalaman kesejahteraan yang lebih besar dan lebih sedikit stress dan kelelahan (Vullings, 2017).

*Authentic Leadership* adalah pola perilaku pemimpin yang transparan dan etis yang mendorong keterbukaan dalam berbagi informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan sementara menerima masukan dari mereka yang mengikuti (Avolio, Walumbwa, & Webber, 2009, p. 424). Proses seimbang melibatkan pengumpulan informasi yang relevan dan berbagai perspektif, baik positif dan negative, sebelum membuat keputusan penting. Avolio et al. (2009) menyatakan bahwa pemimpin otentik menciptakan kondisi yang mempromosikan kepercayaan dan membangun kepercayaan dalam mencapai tujuan kerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Studi-studi ini menunjukkan bahwa para

*Authentic Leadership* dapat menciptakan kondisi kerja yang positif yang mengurangi kemungkinan intimidasi dan kelelahan (Spence, 2015).

Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis yang disajikan adalah:

H3: *Ethical Leadership* memiliki pengaruh negatif pada *Burnout*

#### **2.3.4. Pengaruh *Burnout* terhadap *Turnover Intentions***

*Turnover Intentions* menggambarkan niat karyawan untuk menghentikan keterlibatan tugasnya dengan organisasinya (Ashill dan Rod, 2011; Lewig et al., 2007). Literatur *Healthcare* menunjukkan bahwa simptomatologi depresi di antara para pekerja sering diakibatkan oleh kelelahan emosional (Ducharme et al, 2008; Janssen et al, 1999). Untuk mengatasi frustrasi yang terkait dengan keterlibatan karyawan atau para pekerja, meninggalkan pekerjaan tersebut mungkin menawarkan alternatif yang lebih baik daripada menetap dipekerjaan tersebut. Dalam hal ini penarikan mental atau pelepasan oleh para pekerja yang kelelahan memungkinkan meningkatkan niat untuk meninggalkan organisasi untuk menghindari perasaan stress (Choi, 2012).

Maslach, Jackson, dan Leiter (1996) berhipotesis bahwa kehadiran tuntutan pekerjaan seperti overload pekerjaan dan konflik pribadi dan tidak adanya sumber daya pekerjaan spesifik seperti sosial, dukungan, otonomi, dan keterlibatan keputusan memprediksi burnout, yang pada gilirannya akan mengarah pada berbagai hasil negatif termasuk pergantian. Sumber daya pekerjaan spesifik dari dukungan sosial (persepsi dukungan organisasi) akan memprediksi kelelahan yang pada gilirannya akan mengarah pada hasil negative dari *Turnover Intentions*.

Burnout mengacu pada sumber daya mental atau emosional yang disebabkan oleh stress kerja kronis dan dianggap sebagai indicator kesehatan psikologis yang terkait dengan pekerjaan (Chen, 2014).

*Job burnout* mungkin merupakan faktor kunci dalam pergantian karyawan yang tinggi. Tingkat *job burnout* yang tinggi menyebabkan karyawan merasa tertekan dan mengalami rasa gagal, kelelahan, dan kehilangan motivasi, yang pada gilirannya dapat menyebabkan sejumlah masalah bagi organisasi, termasuk pergantian karyawan, absensi, dan berkurangnya komitmen organisasi, moral, kepuasan kerja, dan produktivitas (Cordes dan Dougherty, 1993; Maslach dan Jackson, 1986; Halbesleben dan Buckley, 2004; Singh et al., 1994). Singh et al (1994) menganggap bahwa *Job Burnout* sebagai konstruksi umum yang meliputi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan mengurangi prestasi pribadi dan memverifikasi bahwa *Job Burnout* memiliki efek negatif yang luas pada hasil pekerjaan, termasuk peningkatan pergantian karyawan dan berkurangnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja perusahaan. Schaufeli dan Bakker (2004) menegaskan bahwa *Job Burnout* (termasuk kelelahan emosional dan depersonalisasi) adalah predictor penting dari niat *turnover* untuk organisasi jasa (Kumar, 2012).

Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis yang disajikan adalah:

H4: *Burnout* memiliki pengaruh positif pada *Turnover Intentions*

### **2.3.5. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Turnover Intentions***

Baik CSR dan *Work Engagement* adalah salah satu topik yang paling banyak dibahas dalam komunitas bisnis dan akademik. Karyawan yang terlibat

menunjukkan energi, dedikasi, dan penyerapan yang tinggi di tempat kerja (Schaufeli et al., 2002). Identifikasi tinggi dengan pekerjaan dan sumber daya yang disediakan untuk pertumbuhan dan pengembangan membuat karyawan ragu-ragu untuk meninggalkan organisasi ataupun perusahaan. Menurut teori *Conversation Of Resources* (COR) (Hobfoll, 2001), orang memiliki kecenderungan untuk melindungi sumber daya dan mereka menginvestasikan sumber daya hanya untuk membangun lebih banyak sumber daya. Akibatnya karyawan yang terlibat mungkin tidak mau meninggalkan organisasi dan mengambil risiko yang terlibat dalam menginvestasikan kembali sumber daya dengan mengubah pekerjaan mereka (Chaudhary, 2017).

*Turnover Intentions* karyawan yang tinggi umumnya diakui sebagai fenomena tempat kerja negatif yang harus dihindari dari perspektif HRD / OD meskipun belum ada kerangka kerja yang diterima secara universal mengapa karyawan memilih untuk pergi ke organisasi meskipun ada banyak literatur terkait *Turnover* (Morell et al., 2001; Schyns et al., 2007). Hal ini karena sangat terkait dengan rendahnya kepuasan kerja, kinerja, dan biaya penggantian dan retensi serta kemungkinan hilangnya atau kekurangan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan eksplisit atau diam-diam yang dimiliki oleh karyawan lama sebagai akibat dari angka *turnover* yang cukup tinggi (Schyns et al., 2007; Winterton, 2004). Dalam studi metaanalisisnya, Halbesleben (2010) mengidentifikasi hubungan negatif yang kuat antara *Work Engagement* dan *Turnover Intentions*. Dengan demikian, karyawan terlibat cenderung untuk berhenti dari pekerjaan mereka karena mereka mengidentifikasi dengan pekerjaan mereka lebih dekat dan dapat menikmati dan melindungi pekerjaan dan sumber daya pribadi mereka di tempat kerja saat ini (Kim, 2017).

Organisasi merupakan pemasok utama sumber daya pekerjaan yang

memfasilitasi karyawan mencapai *Work engagement*. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa *Work Engagement* berkorelasi negatif dengan *Turnover Intentions* (Agarwal et al., 2012; Halbesleben et al., 2009; Saks, 2006). Karyawan yang terlibat jauh lebih mungkin mengalami emosi positif di tempat kerja dan dapat membangun sumber daya psikologis yang bertahan lama dan memicu peningkatan kesejahteraan emosional (Bakker dan Demerouti, 2008). Selain itu, karyawan yang terlibat lebih cenderung mengalami kesehatan yang baik dan mengurangi stress di tempat kerja (Agrawal, 2018).

Berdasarkan pemaparan diatas, maka hipotesis yang disajikan adalah:

H5: *Work Engagement* memiliki pengaruh negatif pada *Turnover Intentions*

## 2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1	Richa Chaudhary dan Anuja Akhouri	2018	<i>CSR Perceptions and Employee creativity: examining serial mediation effects of meaningfulness and work engagement</i>	Temuan ini mengungkapkan bagaimana <i>Corporate Social Responsibility</i> akan menentukan pengaruh positif yang terdapat dalam <i>Work Engagement</i> . Perusahaan yang telah memenuhi kewajibannya terhadap masyarakat maupun <i>stakeholdersnya</i> tersebut, maka akan memiliki tingkat <i>Work Engagement</i> yang cukup tinggi.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Corporate Social Responsibility</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>
2	Sun-Young Park, Choong-Ki Lee, Hyesun Kim	2018	<i>The Influence of corporate social responsibility on travel company employees</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa persepsi karyawan CSR tentang pelanggan dan karyawan secara signifikan dan positif mempengaruhi <i>Work Engagement</i> . <i>Work Engagement</i> yang lebih tinggi dapat membantu karyawan mengerahkan lebih banyak upaya kearah inovasi perusahaan mereka,	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Corporate Social Responsibility</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>

				yang dapat berkontribusi pada kinerja dan daya saing perusahaan.	
3	Santhosh Manimegalai, Rupashree Baral	2018	<i>Examining the mediating role of organizational trust in the relationship between CSR practices and job outcomes</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara kegiatan CSR terhadap <i>Work Engagement</i> , dan kepercayaan organisasi atau perusahaan merupakan mekanisme yang mendasari dimana keterlibatan organisasi dalam kegiatan CSR secara positif mempengaruhi hasil kerja atau <i>work engagement</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Corporate Social Responsibility</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>
4	Mert Gurlek dan Muharrem Tuna	2019	<i>Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa adanya keterkaitan antara CSR dengan <i>Work Engagement</i> . Hubungan antara CSR dengan <i>Work Engagement</i> dengan berfokus pada CSR dengan perspektif yang lebih luas (pendekatan <i>stakeholders</i> nya) dalam literatur perhotelan.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Corporate Social Responsibility</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>
5	Israr Ahmad dan Yongqiang Gao	2018	<i>Ethical leadership and work engagement: The role of</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi sebagian hubungan antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Work</i>	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>

			<i>psychological empowerment and power distance orientation</i>	<i>Engagement</i> . Selain itu, orientasi jarak kekuasaan mengurangi hubungan positif antara kepemimpinan etis dan pemberdayaan psikologis serta efek tidak langsung dari <i>Ethical Leadership</i> pada <i>Work Engagement</i> melalui pemberdayaan psikologis.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>
6	Richa Chaudhary dan Chinmay Panda	2018	<i>Authentic leadership and Creativity: Examining the intervening role of Psychological Meaningfulness, Psychological Safety and Work Engagement</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa kebermaknaan psikologis dan <i>Work Engagement</i> untuk memediasi <i>Authentic Leadership</i> dengan kreativitas baik secara mandiri maupun secara seri. Keamanan psikologis gagal untuk menyalurkan efek <i>Authentic Leadership</i> pada <i>Work Engagement</i> dan kreativitas.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>
7	Amos S Engelbrecht Gardielle Heine Bright Mahembe	2017	<i>Integrity, Leaderships of ethics, trust, and work engagement</i>	Temuan mengungkapkan bahwa <i>Ethical Leadership</i> memiliki hubungan dengan <i>Work Engagement</i> dan pemberdayaan psikologis sebagai mediasi. Selain itu, orientasi jarak antara kekuasaan mengurangi hubungan positif antara <i>ethical leadership</i> dan pemberdayaan psikologis	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>

				serta efek tidak langsung dari <i>ethical leadership</i> pada <i>work engagement</i> melalui pemberdayaan psikologis.	
8	Afokoghene Z. Okpozo, Tao Gong, Michele Campbell Ennis, Babafemi Adenuga	2017	<i>Investigating the impact of ethical leadership on aspects of burnout</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa <i>ethical leadership</i> memiliki efek tidak langsung negatif pada <i>Burnout</i> dan memiliki dampak <i>ethical leadership</i> pada tiga aspek sindrom <i>burnout</i> yaitu kelelahan emosional, depersonalisasi, dan pencapaian pribadi.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Burnout</i>
9	Huan-Fang Lee, Hui-Ying Chiang, Hui - Ting Kuo	2017	<i>Relationship between authentic leadership and nurse intent to leave: The mediating role of work environment and burnout</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa <i>Work Environment</i> dan <i>Burnout</i> memediasi pengaruh <i>ethical leadership</i> pada tingkat <i>turnover</i> diantara perawat. Efek mediasi dari <i>burnout</i> pada <i>ethical leadership</i> pun mempengaruhi karyawan yang masih terbilang baru atau karyawan junior.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Burnout</i>
10	Jesse T. Vullings, Annebel H.B. De Hoogh	2017	<i>Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa <i>burnout</i> memiliki pengaruh positif pada <i>Ethical Leadership</i> . <i>Burnout</i> memiliki konsekuensi penting bagi karyawan dan organisasi dan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Burnout</i>

	Deanne N. Den Hartog, dan Corine Boon			mencegah <i>burnout</i> membentuk masalah etika bagi manajer. Namun, peran pemimpin dan terutama peran aspek <i>ethical leadership</i> telah menerima perhatian yang relative sedikit dalam kaitannya dengan <i>burnout</i> .	
11	Heather K. Spence Laschinger dan Roberta Fida	2015	<i>A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions</i>	Temuan ini mengungkapkan adanya pengaruh positif antara <i>Ethical Leadership</i> dan <i>Burnout</i> . Pengalaman interpersonal yang merusak di tempat kerja menghasilkan perasaan negatif di antara karyawan dan hasil kerja. Pemimpin memainkan peran kunci dalam membentuk lingkungan kerja yang positif untuk mencegah <i>burnout</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Ethical Leadership</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Burnout</i>
12	Sujeong Choi, KiJu Cheong, dan Richard A. Feinberg	2012	<i>Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa <i>Burnout</i> memiliki pengaruh positif terhadap tingkat <i>Turnover Intentions</i> . <i>Burnout</i> menyebabkan peningkatan tajam dalam depersonalisasi dan kelelahan emosional. Kelelahan emosional menyebabkan tingginya tingkat <i>burnout</i> sehingga	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Burnout</i> berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intentions</i>

				tingkat turnover intentions pun menjadi lebih tinggi.	
13	Ching-Fu Chen Ting Yu	2014	<i>Effects of positive vs negative forces on the burnout- commitment- turnover relationship</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa adanya hubungan positif antara Burnout dan Turnover Intentions. Baik burnout maupun komitmen organisasi memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap tingkat turnover intentions didalam suatu perusahaan.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Burnout</i> berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intentions</i>
14	Manish Kumar, Shailendra Singh, Himanshu Rai, dan Abhijit Bhattacharya	2012	<i>Measuring humane orientation of organizations through social exchange and organizational identification facilitation and control of burnout and intent to quit</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif antara Burnout dan Turnover Intentions. Burnout merupakan keadaan kelelahan fisik, emosional, dan mental pada karyawan yang bekerja dengan orang dalam situasi yang menuntut emosi. Pada tingkat individu, burnout telah dikaitkan dengan hasil tingkat turnover intentions.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Burnout</i> berpengaruh positif terhadap <i>Turnover Intentions</i>
15	Richa Chaudhary	2017	<i>CSR and Turnover intentions: Examining the underlying psychological mechanisms</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa CSR dan Work Engagement merupakan pengaruh negatif pada Turnover Intentions. Karena, karyawan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Work Engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intentions</i>

				yang terlibat mungkin tidak mau meninggalkan organisasi dan mengambil resiko yang terlibat dalam menginvestasikan kembali sumber daya dengan mengubah pekerjaan mereka.	
16	Woocheol Kim dan Young Sup Hyun	2017	<i>The impact of personal resources on turnover intentions: the mediating effects of work engagement</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa semua sumber daya pribadi memiliki dampak positif pada work engagement dan work engagement memiliki dampak negative pada turnover intentions. Selain itu, work engagement memediasi hubungan antara self-efficacy dan turnover intentions.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Work Engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intentions</i>
17	Upasna Agarwal dan Vishal Gupta	2018	<i>Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers turnover intentions: a moderated-mediation analysis</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa peran work engagement memediasi hubungan antara motivasi karakteristik pekerjaan dan tingkat turnover intentions. Efek total dan tidak langsung dari memotivasi karakteristik pekerjaan pada turnover intentions dimoderasi oleh kesadaran.	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Work Engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intentions</i>

18	R.E. Slack, S. Corlett, & R. Morris	2013	<i>Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa hambatan dalam hubungan antara Work Engagement dan CSR yaitu dikarenakan oleh faktor kurangnya tertanam CSR di kehidupan sehari-hari dalam organisasi dan budaya CSR yang lemah	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Work Engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Turnover Intentions</i>
19	Chieh-Peng Lin	2017	<i>Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover Intentions</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa faktor terjadinya peningkatan <i>turnover intentions</i> dikarenakan oleh terdapat hambatan dari hubungan CSR, <i>Work Engagement</i> , <i>Ethical Leadership</i> , dan <i>Burnout</i> di perusahaan	Peneliti menggunakan jurnal ini sebagai acuan untuk pengembangan hipotesa yang menunjukkan <i>Turnover Intentions</i> berpengaruh positif terhadap <i>Corporate Social Responsibility</i> , <i>Ethical Leadership</i> , <i>Work Engagement</i> , and <i>Burnout</i>